

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА

10 главных российских HR-трендов — 2025

Под редакцией
В.С. Катькало, М.В. Иванющенко

НОВОЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ
МОСКВА
2024

УДК 331.1
ББК 65.240
Д37

Авторский коллектив:

М.В. Иванющенко, В.С. Катъкало, Ю.Е. Петрова-Вербицкая, С.Р. Филонович, Ю.В. Фуколова,
Е.В. Чернозатонская

10 главных российских HR-трендов — 2025: сборник информационно-аналитических
Д37 статей / М.В. Иванющенко, В.С. Катъкало, Ю.Е. Петрова-Вербицкая, С.Р. Филонович,
Ю.В. Фуколова, Е.В. Чернозатонская ; под ред. В.С. Катъкало, М.В. Иванющенко ; Нац. исслед.
ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. — 104 с. — (Новое
в менеджменте). — 300 экз. — ISBN 978-5-7598-4184-5 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-4249-1 (e-book).

Настоящий сборник информационно-аналитических статей — восьмой в серии регулярных тематических выпусков Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ «Новое в менеджменте». Он посвящен ключевым трендам в HR в России в 2025 году, новым подходам и перспективным направлениям в управлении кадрами.

Издание предназначено для руководителей компаний, HR-директоров и HR-менеджеров, экспертов по рынку труда, предпринимателей, специалистов, преподавателей вузов и студентов, а также для широкого круга читателей, интересующихся актуальными трендами в управлении кадрами.

УДК 331.1
ББК 65.240

Научное издание

Серия «Новое в менеджменте»

Иванющенко Марина Владимировна, Катъкало Валерий Сергеевич, Петрова-Вербицкая Юлиана
Евгеньевна, Филонович Сергей Ростиславович, Фуколова Юлия Вадимовна,
Чернозатонская Евгения Владимировна

10 главных российских HR-трендов — 2025

Под редакцией

В.С. Катъкало, М.В. Иванющенко

Арт-директор *Д.О. Рожкова*. Дизайнер *М.А. Федоряка*. Корректор *С.М. Борщевская*

Обложка Shutterstock AI. Иллюстрации Shutterstock.com

Подписано в печать: 12.11.2024. Формат 84×108^{1/16}. Гарнитура HSE Sans, HSE Slab, PT Serif Pro.
Усл. печ. л. 10,92. Уч.-изд. л. 7,3. Печать офсетная. Бумага мелованная. Тираж 300 экз. Изд. № 2944. Заказ №

По вопросам приобретения сборника обращайтесь в Высшую школу бизнеса НИУ ВШЭ:

119049 Москва, ул. Шаболовка, 28, тел. +7 495 772-95-69

или в отдел реализации Изд. дома ВШЭ: тел. +7 495 772-95-90, доб.: 15295, 15296, 15297
bookmarket@hse.ru

Отпечатано с готовых файлов заказчика в типографии ООО «Радугапринт»:

117105 Москва, Варшавское шоссе, 28А, тел. +7 495 252-75-10

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики
<http://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-4184-5

ISBN 978-5-7598-4184-5 (в обл.)

ISBN 978-5-7598-4249-1 (e-book)

© Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», 2024



Валерий Каткало
Профессор,
директор Высшей школы
бизнеса НИУ ВШЭ



Марина Иванющенкова
Директор Центра управленческой
аналитики Высшей школы
бизнеса НИУ ВШЭ
С 2015 по 2022 год главный редактор
«Harvard Business Review Россия»

Главный актив

Одна из самых обсуждаемых тем в деловом сообществе сейчас — дефицит кадров. На конференциях, совещаниях, в личных беседах лидеры компаний говорят о сложностях с поиском и удержанием сотрудников. Эта проблема актуальна для всех отраслей и касается самых разных специальностей. По данным Росстата, в июне 2024 года уровень безработицы составил всего 2,4%. 88% компаний, опрошенных сервисом hh.ru в первой половине 2024 года, назвали дефицит кадров своей основной проблемой.

Но нет худа без добра. В ситуации кадрового голода руководители компаний наконец осознали, что главной ценностью в бизнесе являются люди. И теперь основной заботой управленцев — не на словах, а на деле — становится создание систем HR, которые привлекут сотрудников, повысят их вовлеченность и надолго удержат в компании.

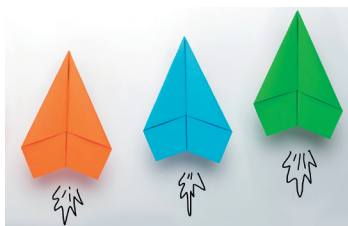
Многие руководители пересматривают привычные методы работы с людьми, уделяя особое внимание развитию человеческого капитала. Чтобы понять, какие из этих подходов актуальны сейчас и какие окажут наибольшее влияние на управление кадрами в ближайшие годы, Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ (ВШБ) провела исследование и определила 10 ключевых HR-трендов в России на 2025 год.

Самый популярный тренд — «Рост усилий по удержанию персонала». Большинство компаний пытаются сохранить сотрудников, повышая им зарплаты. По данным портала Superjob, 57% организаций увеличивали зарплату в первом полугодии 2024-го, а каждая пятая сделала это полугодием раньше. Как показал опрос ВШБ, в 2025–2026 годах тренд продолжится.

Зарплатная гонка приводит к снижению рентабельности бизнеса, да и для сотрудников помимо зарплаты в работе важны и другие факторы. Многие компании занялись повышением производительности труда, развитием человекоцентричной культуры, программами внутренней мобильности, работой с молодежью — они активно сотрудничают не только с вузами и ссузами, но и со школами. Обучение и развитие сотрудников приобретает все большее значение как механизм их удержания и повышения эффективности в эпоху «большой переквалификации». Компании увеличивают бюджеты на образование и вовлекают руководителей в учебный процесс. Этот тренд мы наблюдаем и в ВШБ — число клиентов нашего Центра корпоративного обучения ежегодно заметно растет.

В этом сборнике серии «Новое в менеджменте» мы представляем результаты исследования ВШБ «Главные российские HR-тенды», а также рассказываем, как эти тенденции проявляются в деятельности отечественных компаний. Мы надеемся, что материалы сборника помогут руководителям организаций и HR-специалистам грамотно определять приоритеты и эффективно выстраивать работу по развитию человеческого капитала. 📌

СОДЕРЖАНИЕ



6 ИССЛЕДОВАНИЕ

10 важнейших тенденций в HR

Исследование Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ выявило наиболее актуальные тренды в управлении персоналом в 2025–2026 годах

[Юлиана Петрова-Вербицкая](#)



16 ТРЕНД №1: РОСТ УСИЛИЙ ПО УДЕРЖАНИЮ ПЕРСОНАЛА

Задержать на выходе

Предприятия будут тратить все больше сил и денег для удержания персонала. Но поможет ли это сохранить коллектив?

[Юлиана Петрова-Вербицкая](#)



24 ТРЕНД №2: ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Интенсив не для всех

Поднять продуктивность каждого сотрудника помогут системный менеджмент и правильный отбор при назначении лидеров команд

[Евгения Чернозатонская](#)

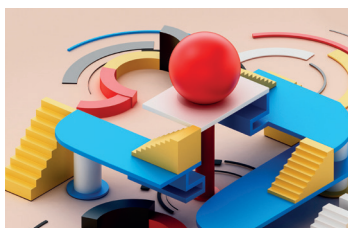


34 ТРЕНД №3: РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОЙ КУЛЬТУРЫ

Все для человека

Компании ставят во главу угла потребности и приоритеты сотрудников и считают, что это выгодно для бизнеса

[Юлия Фуколова](#)



44 ТРЕНД №4: ВНУТРЕННЯЯ МОБИЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Зигзаг карьеры

Работодатели начали развивать внутренний рынок труда и занялись «тихим наймом»

[Юлия Фуколова](#)



52 ТРЕНД №5: РАЗВИТИЕ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ

Работа на бренд

Российские компании перезапускают свои HR-бренды и обновляют ценностные предложения для кандидатов

[Юлия Фуколова](#)



58 ТРЕНД № 6: РАСШИРЕНИЕ ВОРОНКИ КАНДИДАТОВ

Любой возраст, пол, диплом

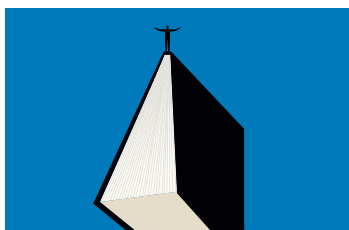
Наниматели отменяют прежде обязательные требования к кандидатам и задействуют новые каналы их привлечения

Юлиана Петрова-Вербицкая

Сила разнообразия

Как сотрудничать с непохожими на вас людьми

Сергей Филонович



70 ТРЕНД № 7: ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Найти, обучить, удержать

Компании увеличивают затраты на корпоративное обучение, расширяют портфель программ и охват ими сотрудников

Юлиана Петрова-Вербицкая



76 ТРЕНД № 8: ЦИФРОВИЗАЦИЯ HR

Сложный мир технологий

Компании приобретают решения HR-Tech, чтобы оптимизировать работу специалистов по кадрам, но не бизнеса в целом

Евгения Чернозатонская



84 ТРЕНД № 9: ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ МОЛОДЕЖИ

Охота на молодежь

Дефицит кадров вынуждает компании активнее привлекать и удерживать зумеров

Юлия Фуколова



92 ТРЕНД № 10: ГИБКИЙ И ГИБРИДНЫЙ ФОРМАТЫ РАБОТЫ

Борьба за график

Стремление вернуть специалистов в офисы сталкивается с сопротивлением

Евгения Чернозатонская

98 Список источников

10 ВАЖНЕЙШИХ

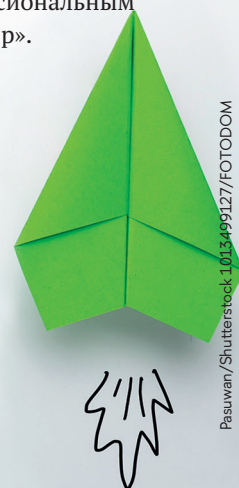
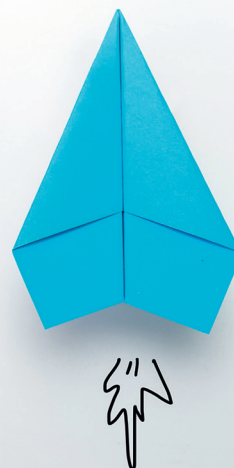
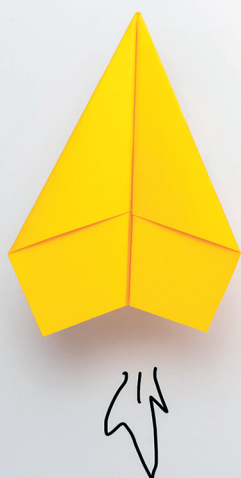
Исследование Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ выявило наиболее актуальные тренды в HR в России, а также тенденции, которые будут влиять на управление кадрами в 2025–2026 годах.

Из всех управленческих функций, поддерживающих бизнес, HR сегодня можно назвать важнейшей — ведь люди стали самым ценным ресурсом предприятий. На рынке труда обострился дефицит кадров, развитие технологий подстегивает спрос на работников с высокой квалификацией, и их надо готовить. Экономические кризисы последних лет поставили работодателей перед трудно-выполнимой задачей — добиваться высокой производительности труда при ограниченных возможностях увеличения расходов на персонал.

Все это создает огромный фронт работ как для служб персонала, так и для руководителей бизнеса. Топ-менеджеры, прежде считавшие управление кадрами второстепенной учетной функцией, заговорили о вовлеченности, нематериальной мотивации и непрерывном обучении, глубоко погрузившись в тематику HR. Ситуация на рынке труда и последние изменения в подходах, методах и инструментах HR

сегодня затрагивают любых руководителей и любые организации. Поэтому Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ (ВШБ) предприняла исследование главных тенденций в управлении персоналом в России: какие актуальны для отечественных компаний сейчас, какие начнут влиять на них в 2025–2026 годах, а также какие меры принимают работодатели в ответ на эти тренды.

Провести опрос работодателей ВШБ помогли платформа поиска работы и подбора персонала 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. Особый вклад в составление списка трендов внесла Татьяна Баскина, заместитель генерального директора по работе с профессиональным сообществом компании «Анкор».



ТЕНДЕНЦИЙ В HR



Юлиана Петрова-Вербицкая

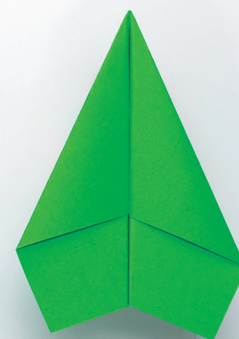
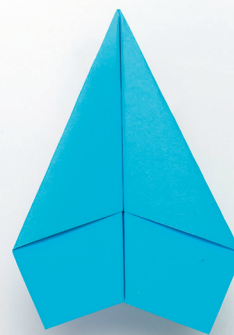
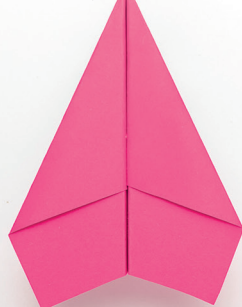
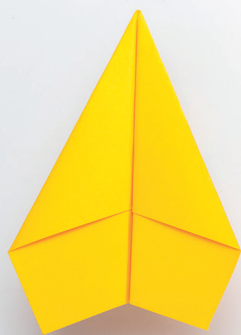
Как показал опрос, списки трендов, важных сейчас, и трендов, которые будут играть определяющую роль в 2025–2026 годах, существенно различаются. Поэтому десятка важнейших тенденций в HR была сформирована по композитному баллу, в котором текущей значимости — доле выбравших этот тренд респондентов — был присвоен вес 0,3, а значимости в 2025–2026 годах — вес 0,7. Наибольший балл по результатам опроса набрала тенденция к увеличению организационных, технических и финансовых усилий для удержания персонала (67,4), наименьший — рост применения искусственного интеллекта в HR (29,7). Судя по оценкам, респонденты считают применение ИИ в управлении персоналом делом весьма отдаленного будущего. В десятку также не попали повышение прозрачности системы оплаты труда, карьерных траекторий, стратегии и целей компаний для сотрудников; рост привлечения внештатной рабочей силы; внедрение гибких организационных структур. Эти тренды либо уже достигли

пределов возможной реализации, как привлечение внештатных работников или внедрение гибких оргструктур, либо реализуются в более далекой перспективе, чем два ближайших года.

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 годах, судя по ответам респондентов, 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%).

Результаты опроса позволяют разделить HR-стратегии российских компаний на три группы, говорит Наталья Данина, главный эксперт по рынку труда, руководитель направления клиентской эффективности hh.ru.



1 ГРУППА — решение первостепенных текущих задач по работе с кадровым резервом (курс на удержание персонала, развитие HR-бренда, инициативы по повышению производительности труда, человекоцентричность, стимулирование внутренней мобильности персонала).

2 ГРУППА — решение важных текущих задач по поиску и подбору персонала (опять же развитие HR-бренда, расширение воронки кандидатов, запуск отдельных программ для привлечения молодежи).

3 ГРУППА — технологическая и с более широким горизонтом внедрения — цифровизация HR и в отдаленной перспективе применение генеративного ИИ в HR.

УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА

67,4 БАЛЛА

Увеличение усилий для удержания персонала — это мегатренд на российском рынке труда, отмечает Наталья Данина. Его подстегивают обострившийся дефицит кадров и рост конкуренции за персонал. Он в той или иной степени повышает актуальность по меньшей мере пяти связанных трендов:

- 1/** человекоцентричность — рост заботы о позитивном опыте и благополучии сотрудников;
- 2/** увеличение вложений в развитие бренда работодателя;
- 3/** расширение программ обучения и развития персонала;
- 4/** большая готовность компаний обеспечить прозрачность систем мотивации и возможных карьерных траекторий и стратегических планов для сотрудников (хотя этот тренд не попал в десятку главных, он частично реализуется);
- 5/** курс на гибкую и гибридную работу.

По словам партнера компании Kontakt InterSearch Юлии Забазарных, зарплатные ожидания кандидатов при переходе в новую компанию сейчас обычно составляют плюс 20–30% к текущему жалованью и многие компании стараются удерживать имеющихся сотрудников, чтобы сэкономить на оплате труда и минимизировать расходы на адаптацию и обучение новичков. Важную роль в привлечении и удержании персонала играет и нематериальная мотивация: системы обучения, корпоративная культура, прозрачность карьерного роста, мотивирующие и развивающие руководители. Это серьезные вызовы для российского бизнеса.

Большинство респондентов тратят все больше сил и денег на удержание сотрудников. 71% уверяют, что их компания прикладывает сейчас для этого гораздо больше усилий, нежели в 2019 году. 61% респондентов любому ценному работнику, желающему уволиться, предложит контрфер с пересмотром параметров, из-за которых человек хочет уволиться.

Главные российские тренды в HR



Источник: данные исследования Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

ДОМ.РФ — государственный финансовый институт, занимающийся развитием жилищной сферы. В этой группе компаний, объединяющей банк, девелоперскую компанию полного цикла, фонд, различные финансовые и цифровые сервисы, а также крупнейший в стране лифтостроительный завод, работает около 8 тыс. сотрудников. Самые важные для ДОМ.РФ тренды — работа с молодежью, выстраивание HR-бренда, гибкая и гибридная работа, удержание персонала, а также цифровизация HR-сервисов, рассказывает Олимпиада Окунева, руководитель центра развития карьеры и бренда работодателя ДОМ.РФ. Для удержания персонала компания практикует оценку «360 градусов», занимается формированием культуры подачи обратной связи, дружелюбной атмосферы поддержки и развития сотрудников. В конце 2023 года компания обновила миссию и ценности, связав их с общечеловеческими: добротой, взаимопониманием, любовью, заботой и уважением. Они приветствуются как в компании, так и в отношениях с бизнес-партнерами и клиентами, говорит Окунева.

«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 персонально развиваем сотрудников, нанимаем отдельного специалиста по обучению и развитию». Для Unisender также актуально развитие бренда работодателя — есть цель войти в топ-50 крупнейших ИТ-компаний России, говорит Бахин.

Для компании «Медико-технологический парк» увеличение усилий по удержанию персонала — важнейший тренд, говорит ее HR-директор Татьяна Григоренко. В компании уже многое сделано для сотрудников: хороший соцпакет, много льгот (компенсация расходов на обеды, ДМС, оплата служебных телефонов, предоставление

автомобиля или компенсация расходов на бензин), поэтому компания 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 Григоренко.

Представитель сети X5 Group тоже подтвердил, что ритейлер сейчас принимает гораздо больше мер для удержания персонала, чем в 2019 году. Он отметил, что ценному работнику, желающему уволиться, X5 предложит прибавку к зарплате или, если он собирается уйти из-за неудобного графика, более комфортный режим работы. Ценному сотруднику сделают контрофер с пересмотром не устраивающих его параметров, заверил представитель X5.

Доля респондентов, проголосовавших за значимость удержания персонала в 2025–2026 годах, оказалась на 28 п. п. меньше доли отметивших текущую важность этой тенденции. Это объясняется чрезмерным оптимизмом некоторых работодателей, надеющихся быстро решить проблему нехватки кадров, предполагает Татьяна Баскина. Но не получится. По оценкам Баскиной, курс на удержание персонала только усилится в ближайшие два года.

ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА **61,2 БАЛЛА**

Компании будут уделять все больше внимания повышению производительности труда (ПТ) и операционной эффективности (ОЭ). Они увеличивают инвестиции в программы повышения ПТ и ОЭ, включают в набор KPI для руководителей и сотрудников показатели, связанные с повышением операционной эффективности и производительности труда. Работодатели пересматривают материальную мотивацию персонала — увеличивают переменную часть, а также вводят точечные выплаты за конкретные достижения.

Увеличение финансовых и организационных усилий для удержания персонала — мегатренд на российском рынке труда

Причины такого внимания к теме — дефицит кадров и рост зарплат, ускорившийся из-за этого дефицита, увеличение себестоимости производства из-за удорожания импортных комплектующих и логистики, удорожание кредитов, а также недоступность западных технологий и промышленного оборудования. Российскому бизнесу пришлось значительно увеличить инвестиции в модификацию бизнес-процессов после начала СВО. Однако серьезных вложений в специальные программы повышения операционной эффективности 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 «Анкор», самые популярные меры повышения ПТ и ОЭ в 2024 году — пересмотр целевых показателей производительности труда (29%) и целевых показателей, связанных с сокращением потерь и неэффективных запасов (27%). Самые популярные меры на 2025–2026 годы — обучение персонала и топ-менеджмента культуре непрерывных улучшений (23 и 21% соответственно).

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ

60,4 БАЛЛА

Человекоцентричность многогранна. Компании занимаются или планируют заняться формированием позитивного

опыта сотрудников и кандидатов на всем пути их взаимодействия с организацией (Employee Experience, Candidate Journey Map), разрабатывают для работников более удобные правила и процессы. Работодатели внедряют новые способы сбора обратной связи и предложений по улучшению бизнес-процессов, уделяют больше внимания благополучию сотрудников, а также расширяют набор льгот и сервисов для персонала.

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

Самая популярная мера 2024 года — респонденты оптимизируют процессы в компании, чтобы сделать их проще и удобнее для сотрудников (30%), или изучают, как складывается путь сотрудника от прихода в компанию до увольнения (27%). На ближайшие 2–3 года эта мера останется самой популярной. Тем не менее 23% опрошенных компаний не изучали и не намерены изучать опыт сотрудников.

Цикл жизни сотрудников в ИТ-компаниях сократился: 6–7 из 10 резюме приходится на ребят, которые проработали на прежнем месте меньше двух лет, говорит Григорий Бахин. «Для меня как для коммерческого директора важны вовлеченность сотрудников и подстройка работы к личной жизни (work-life fit). Нужно обеспечить людям классную рабочую

атмосферу, в которой они бы чувствовали себя комфортно», — говорит Бахин.

Промышленная группа ОМК запустила на заводах собственное 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 на основе инструментария EJM, 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 прозрачность стратегии и целей компании как посредственную — на 3 балла по 5-балльной шкале.

Но 14% респондентов оценили прозрачность на 5 баллов — то есть стратегия и цели компании полностью понятны сотрудникам. В их числе X5 Group. Представитель сети сообщил, что она уже начала трансляцию новой бизнес-стратегии сети на все группы персонала и через все доступные каналы коммуникации.

ВНУТРЕННЯЯ МОБИЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА **59,8 БАЛЛА**

Суть тенденции в том, что инициативы по развитию внутренней мобильности станут важным направлением деятельности HR-отделов. Компании будут всемерно поддерживать назначения внутренних кандидатов на должности, доля переходов сотрудников в другие функциональные отделы внутри компании и на позиции с другими должностными обязанностями станет существенной. Работодатели будут запускать программы повышения внутренней мобильности, станут внедрять внутренние маркетплейсы талантов.

По данным опроса ВШБ, hh.ru и «Анзора», подавляющее большинство работодателей

Действия по улучшению совокупного опыта сотрудников (% респондентов)



Источник: результаты опроса Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, hh.ru и компании «Анкор»

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 **57,2 БАЛЛА**

Из-за дефицита кадров и обострения конкуренции за персонал компании увеличивают вложения в укрепление бренда работодателя.

Между представлениями работников об идеальном работодателе и о российских работодателях есть большой разрыв

По мнению Татьяны Баскиной, это тенденция последнего десятилетия и ее актуальность усиливается.

Согласно исследованию восприятия бренда работодателя, проведенному «Анкором» в 2024 году, между представлениями работников об идеальном работодателе и о российских работодателях есть большой разрыв — и больше всего 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 году 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 Олимпиада Окунева. Нынешняя миссия ДОМ.РФ — создавать лучшие решения в жилищной сфере для людей, бизнеса и страны. В соответствии с ней в середине 2024 года было сформулировано новое EVP «Работа со смыслом», говорит Окунева. Оно раскрывается через название компании:

Д — достигаем новых горизонтов вместе;

О — оставляем уникальный след в развитии отрасли;

М — меняем жизнь во всей стране.

Григорий Бахин отмечает, что HR в целом становится более маркетинговым, инстру-

менты 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 **55,6 БАЛЛА**

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 вполне востребованы на всех уровнях управления, говорит Юлия Забазарных. К тому же 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 расширяет воронку найма за счет новых аудиторий — к примеру, привлекает на производства женщин на профессии, которые традиционно считались мужскими, рассказал представитель компании.

Ритейлер X5 Group сообщил о том, что готов нанимать на работу больше предпен-

сионеров или пенсионеров, целенаправленно привлекать кандидатов особых категорий (инвалидов), а также увеличить набор иностранцев для неквалифицированного труда.

По данным опроса ВШБ, hh.ru и «Анзора», в этом году 35% работодателей задействуют новые, не использовавшиеся ранее 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 **55,5 БАЛЛА**

Знания и навыки сейчас очень быстро устаревают, поэтому компании мира увеличивают расходы на корпоративное обучение, расширяют количество программ, а также увеличивают охват сотрудников учебой и практикуют разнообразные форматы обучения вплоть до внедрения интеллектуальных платформ учебного опыта.

Для Unisender тенденция роста значимости обучения и развития персонала (как часть тренда на удержание персонала) одна из важнейших. По мнению Григория Бахина, особенно нужны программы вовлечения и развития менеджеров среднего звена, которые выполняют до 80% административной работы. Им нужны отдельные карьерные траектории, программы развития лидерства, системы мотивации. В компании Unisender большинство менеджеров — среднего звена, и высшее руководство должно делать все возможное, чтобы они задерживались в компании, развивались, были заинтересованы работать и показывали хорошие результаты. Это трудно, говорит Бахин.

Несмотря на то что респонденты считают образовательный тренд важным, их фактические действия, как показал наш опрос, про-

тиворечат декларациям: 58% респондентов 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 расширять набор офлайн- и онлайн-форматов обучения, в том числе внедрять интеллектуальные платформы учебного опыта.

Другие исследования показывают, что обучение проходит меньшинство сотрудников, да и мотивации учиться у них нет, потому что полученные знания и навыки слабо отражаются на зарплате. Например, по данным «Анзора», 60% сотрудников не проходили обучения за последние 12 месяцев. А у 68% тех, кто прошел, обучение никак не повлияло на заработки.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ HR **53,4 БАЛЛА**

Компании расширяют применение информационных технологий в HR, внедряют HR-платформы и отдельные сервисы для HR-менеджеров и сотрудников, увеличивают бюджеты на ИТ для HR.

Приоритетные направления автоматизации HR



Источник: результаты опроса Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, hh.ru и компании «Анзор»

В HR много однотипных операций, которые хорошо автоматизируются: от поиска и скрининга кандидатов до выставления офферов, 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 Юлия Забазарных.

Тем не менее внедрение ИТ в HR находится в конце списка важнейших трендов.

Причина — отсутствие бюджетов на цифровизацию. По мнению Татьяны Григоренко, часть крайне интересных трендов, таких как цифровизация HR или рост применения генеративного ИИ в HR, — дело будущего. Они выражены лишь в самых крупных компаниях, в которых острее потребность в работниках и больше бюджеты.

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% займутся комплексной автоматизацией HR-процессов.

Меры для работы с молодежью



Источник: результаты опроса Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, hh.ru и компании «Анкор»

ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ МОЛОДЕЖИ 49,8 БАЛЛА

Ежегодно через карьерные программы ДОМ.РФ проходит около 500 молодых специалистов, прежде всего экономистов, финансистов и ИТ-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 Олимпиада Окунева. В 2024 году 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 ссузов 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, от всех участников собирается обратная связь.

Компании осознали, что молодежь — отдельная категория работников, требующая

особого подхода. Они все активнее запускают самостоятельные программы ее привлечения и удержания, принимают отдельную кадровую политику для молодых сотрудников и отдельную систему мотивации для молодежи.

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 Татьяна 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 Баскина.

Для сети «М.видео» важнейшим HR-трендом является работа с молодежью, говорит Ирина Петрова, директор по персоналу группы «М.видео-Эльдорадо». Ритейлер 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. Эта тактика хорошо отлажена, говорит Петрова.

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 Татьяна Григоренко. С их участием компания разрабатывает новые продукты. Курирует это направление один из учредителей, вместе с ним участвуют представители разных подразделений. Ребята очень умные, активные и амбициозные, говорит Григоренко. По ее словам, взрослый коллектив компании получает опыт работы с поколениями Y и Z, что обогащает внутренние коммуникации и взаимодействие.

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 бли-

жайшие 2–3 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

46,3 БАЛЛА

Как показало наше исследование, 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 от сотрудников исходит совершенно противоположное желание оставаться на гибридном графике, иметь более гибкие рабочие часы, самим планировать свое время. Поэтому компании вынуждены идти навстречу сотрудникам, хотя из-за сильного нынешнего сопротивления этому тренду он вряд ли реализуется в полной мере в 2025–2026 годах, предполагает Юлия Забазарных. ✔

Юлиана Петрова-Вербицкая — заместитель директора Центра управленческой аналитики Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ.

Тренд **№ 1**

РОСТ УСИЛИЙ ПО УДЕРЖАНИЮ ПЕРСОНАЛА



ИЗ-ЗА УСУГУБЛЯЮЩЕГОСЯ ДЕФИЦИТА КАДРОВ
РОССИЙСКИЕ РАБОТОДАТЕЛИ РАСШИРЯЮТ
КОМПЛЕКС МЕР ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ
И СОХРАНЕНИЯ ИМЕЮЩИХСЯ СОТРУДНИКОВ.

