

HR-тренды 2025

Отчет по результатам
экспресс-исследования

Январь 2025 г.

kept



Уважаемые коллеги,

Мы искренне благодарим вас за участие в нашем исследовании, посвященном текущим трендам в управлении персоналом в России.

В последние годы среди множества HR-сообществ мы наблюдаем активное обсуждение вопросов, касающихся дефицита кадров и мер его преодоления, цифровизации различных HR-процессов, изменения роли HR в бизнесе и некоторых других.

В рамках данного исследования мы ставили перед собой цель проверить, насколько сильно выражены обсуждаемые тренды в управлении персоналом, и насколько HR-практики успешно встречают те вызовы, которые за собой влекут эти тренды.

У нас получилось не только оценить существующие тренды и подходы, но и проследить их взаимосвязь между собой, а также выявить области для развития HR-практик.

Мы рады поделиться с вами аналитическими выводами и статистикой по наиболее актуальным вопросам нашего исследования.

Надеемся, что эти материалы будут вам полезны.



Алевтина Борисова

Партнер,
Группа по управлению
персоналом и налогообложению
физических лиц



Ольга Жирова

Директор,
Группа по управлению
персоналом и налогообложению
физических лиц

Об исследовании

В исследовании приняли участие **68 компаний** из более чем **20 отраслей** экономики

Данные для анализа предоставлялись участниками по состоянию на декабрь 2024 года

В рамках исследования было проанализировано **42 показателя** и более 4000 точек данных

Отрасли компаний



15%

Производство потребительских товаров



12%

Розничная и оптовая торговля



12%

Технологии, ИТ



10%

Банки



6%

Химическая промышленность



6%

Нефтегазовая и энергетическая промышленность



4%

Консалтинговые услуги



35%

Другие отрасли¹

Размер компаний



56%

Крупные предприятия



34%

Средние предприятия



7%

Малые предприятия



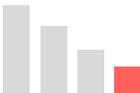
3%

Микропредприятия

¹ «Другие отрасли», в том числе, включают: Девелопмент и строительство, Телекоммуникации, Медиа, Фармацевтика и медицинская промышленность, Транспортные и логистические услуги, Дистрибуция, Финансовые институты, Металлургия, Недвижимость, Автомобилестроение и автотовары, Производство промышленного оборудования, АПК, Развитие территорий, Производство строительного оборудования, Добывающая промышленность, Приборостроение и пр.

Ключевые выводы и наблюдения (1/4)

Мы проанализировали **наиболее обсуждаемые, на наш взгляд, HR-тренды** и оценили степень их выраженности. Ниже представлены основные результаты анализа (детали представлены в соответствующих разделах отчета далее):

Тренд	Степень выраженности тренда	Базовый показатель
01 Российские компании испытывают дефицит кадров		75% участников испытывают дефицит кадров
02 Меняется структура персонала		41% участников наблюдают изменения в структуре персонала
03 Компании все чаще используют альтернативные формы занятости для привлечения и удержания персонала		39% компаний-респондентов внедряют дополнительные формы занятости
04 Компании возвращают сотрудников в офис		30% участников заявляют курс на возвращение к офисному формату работы
05 Развитие HR-аналитики в российских компаниях находится на низком уровне		72% участников отмечают, что автоматизация HR-аналитики находится на низком уровне или в целом отсутствует. 64% компаний согласны, что HR-аналитика исчезает как самостоятельное направление
06 В HR-процессы активно внедряются ИИ технологии		21% участников подтверждают активное внедрение ИИ технологий в HR-процессы



Ключевые выводы и наблюдения (2/4)

Тренд	Степень выраженности тренда	Базовый показатель
07 Наблюдается появление новых профессий ввиду развития новых технологий		22% участников наблюдают появление новых профессий, связанных с развитием технологий
08 Компании применяют человекоцентричный подход в рамках HR-стратегии		86% компаний-респондентов применяют практики человекоцентричного подхода к сотрудникам
09 Роль HR в бизнесе значительно возросла в 2024 году		75% участников согласны с утверждением, что роль HR в бизнесе значительно возросла в 2024 году
10 Наблюдается курс на централизацию HR-служб		Среди всех участников 39% отмечают направленность на централизацию функции HR (что составляет 74% от 53%, наблюдающих изменения в распределении HR-функции)
11 Наблюдается популяризация реферальных программ среди компаний		В 69% компаний-респондентов есть реферальная программа
12 Компании активно внедряют skill-based подход ¹ в найме		79% участников используют skill-based подход в найме
13 Компании активно внедряют skill-based подход в премировании		66% компаний-респондентов используют skill-based подход в премировании

¹ Подход, при котором акцент делается на навыках, знаниях и компетенциях кандидата / сотрудника, а не только на формальных характеристиках.



Ключевые выводы и наблюдения (3/4)

Тренд

Степень выраженности тренда

Базовый показатель

14 Четырехдневная рабочая неделя может стать наиболее оптимальным вариантом в сравнении с традиционным графиком работы 5/2 и начать применяться в российских компаниях		24% участников считают, что четырехдневная рабочая неделя способна оказать положительный эффект на бизнес-цели
15 HR-бренд работодателя становится важнейшим компонентом в привлечении и подборе персонала		46% компаний-респондентов увеличили размер бюджета на HR-бренд по сравнению с 2024 годом
16 При подборе персонала повышается внимание к использованию социальных связей рекрутера		39% участников наблюдают тенденцию перехода на взаимодействие с кандидатами через социальные связи
17 Компании начинают более активно применять технологию One day offer для более быстрого закрытия вакансий		всего 8% компаний-респондентов используют технологию One day offer
18 Компании сталкиваются со сложностями при работе с поколением Z		52% участников сталкиваются со сложностями при работе с поколением Z
19 Джоб-хopping становится все более распространенной практикой на рынке труда		45% участников наблюдают увеличение увольнений при стаже в компании менее 1 года
20 В компаниях наблюдается снижение текучести - сотрудники держатся за свои места		Доля тех, кто указал, что текучесть снижается по какой-либо из категорий персонала не достигает 20%



Сильная выраженность тренда



Средняя выраженность тренда



Слабая выраженность тренда

Проанализировав комплексно полученную в рамках исследования информацию, мы видим, что **на рынке труда сохраняется дефицит кадров**, наиболее ярко проявляясь среди категорий **квалифицированных специалистов (75%) и рабочего / обслуживающего персонала (61%)**. При этом **уровень настроений** относительно тенденций дефицита на 2025 год сводится к **отрицательному: 96%** участников указали, что **ожидают сохранения или ухудшения ситуации**.

Среди распространенных и выраженных методов преодоления дефицита кадров у участников исследования можно считать: **повышение заработных плат (90%), использование человекоцентричного подхода (86%) и более активное использование реферальных программ (69%)**. Следует отметить, что метод повышения заработных плат имеет ограничения по эффективности применения с течением времени, так как привлечение и удержание работников только за счет заработной платы имеет краткосрочный эффект, а также может инфлировать рынок оплаты труда.

Вместе с тем мы наблюдаем, что некоторые инструменты преодоления кадрового дефицита, которые, на наш взгляд, обладают высоким потенциалом в долгосрочной перспективе, недостаточно часто применяются участниками исследования. Например, **HR-аналитика (72% участников указали, что автоматизация HR-аналитики находится на низком уровне или в целом отсутствует), автоматизация / роботизация бизнес процессов (41% респондентов отметили использование данного метода в преодолении дефицита кадров) или внедрение альтернативных / дополнительных форм занятости (только 39% участников заявили о применении данной меры)** – области, которые могут оказать положительный эффект для преодоления дефицита кадров. В частности, использование подхода управления персоналом на основе данных позволяет улучшить управление рабочей силой в долгосрочной перспективе, автоматизация бизнес процессов – сократить потребность в отдельных категориях персонала, а внедрение дополнительных форм занятости – использовать имеющийся персонал более эффективно или привлекать дополнительные ресурсы среди тех, кто по каким-то причинам не рассматривает для себя полную занятость.

Таким образом, мы видим, что **в управлении персоналом существуют области для развития**, на которые стоит обратить внимание российским компаниям, чтобы успешно справляться с вызовами на рынке труда.

01.1 Наблюдается дефицит кадров¹

N = 68

01.2 Дефицит кадров по категориям персонала²

N = 51



75%

Квалифицированные специалисты



61%

Рабочий / обслуживающий персонал



24%

Начинающие специалисты



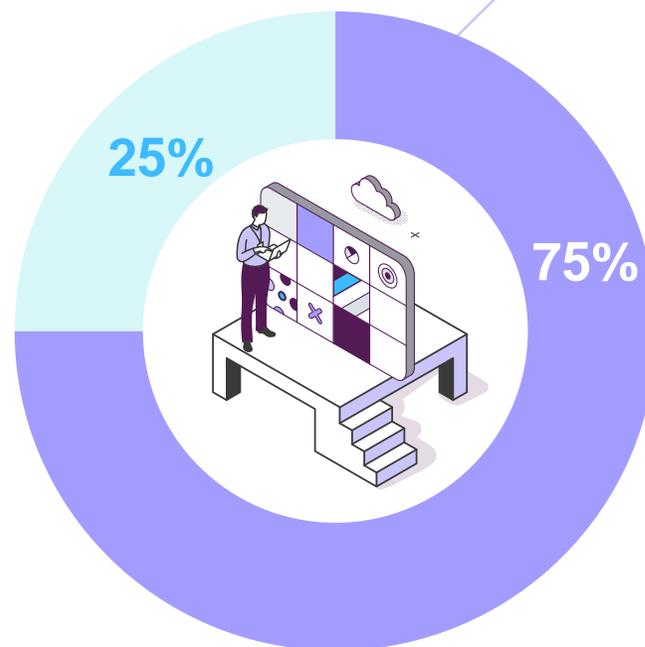
16%

Руководители



4%

Топ-менеджмент



Большинство участников (75%) испытывают дефицит кадров

Наиболее ярко выражена нехватка квалифицированных специалистов (75%) и рабочего / обслуживающего персонала (61%)

¹ В расчет также включены компании, в которых наблюдается частичный дефицит кадров по отдельным категориям должностей.

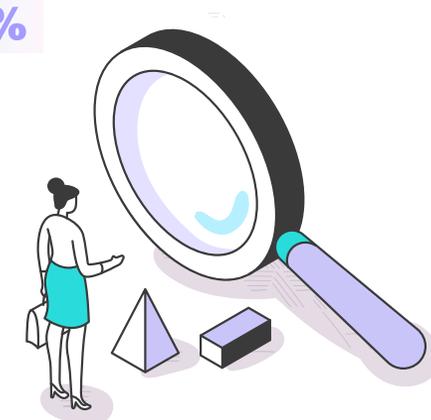
² Участники могли выбрать несколько вариантов ответа.

Наиболее выраженным методом преодоления дефицита кадров среди участников исследования является **повышение заработной платы** (90%)

Позитивные настроения относительно ситуации с дефицитом кадров **практически отсутствуют** (4%)

01.3 Методы преодоления дефицита кадров¹

N = 51



01.4 Оценка настроений относительно ситуации с дефицитом кадров в 2025 году

N = 51



4%

Ситуация улучшится



47%

Ситуация не изменится



49%

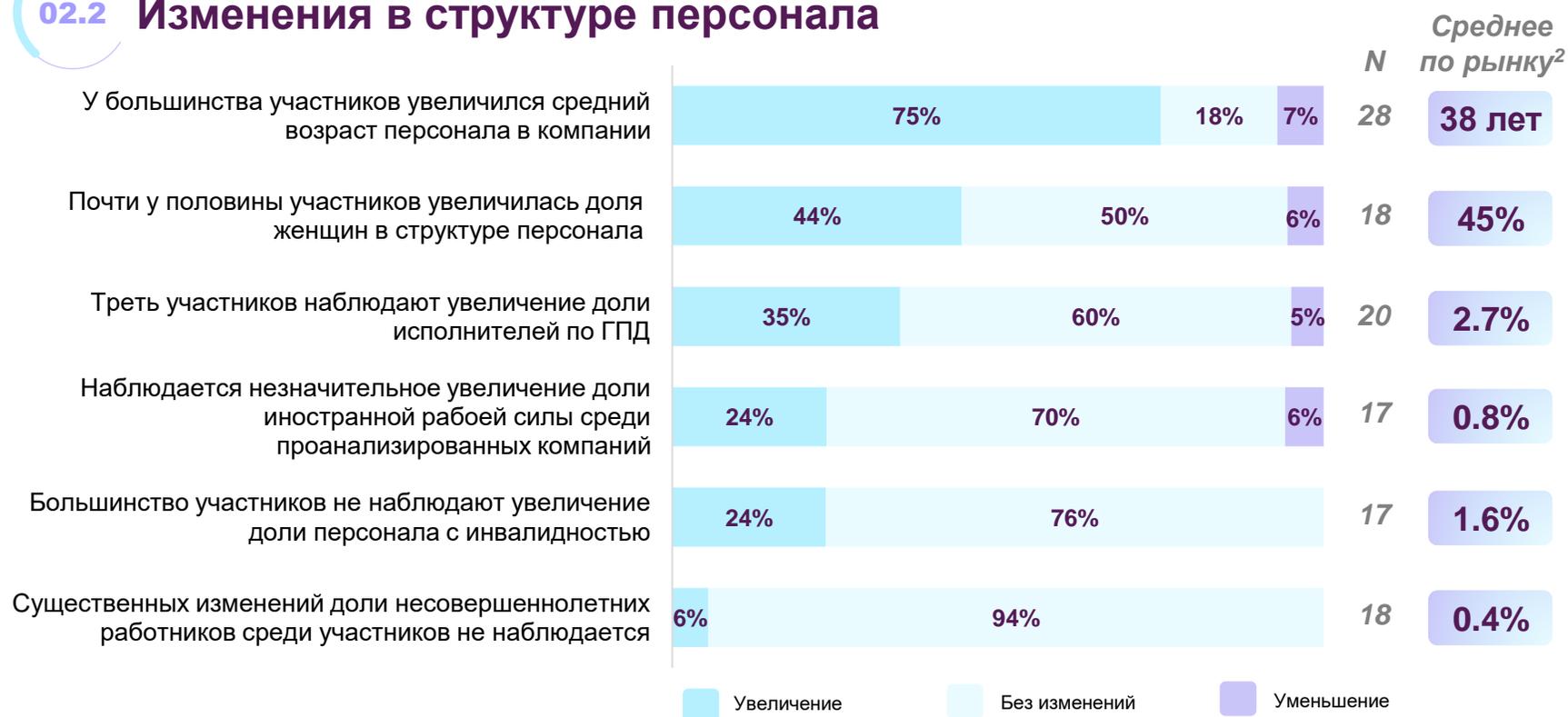
Ситуация ухудшится

¹ Участники могли выбрать несколько вариантов ответа.

02.1 41% участников наблюдают изменения в структуре персонала¹

N = 68

02.2 Изменения в структуре персонала



Менее половины участников (41%) наблюдают **изменения в структуре персонала**

Наиболее выраженной тенденцией является **увеличение среднего возраста персонала (75%)**

¹ Участники могли выбрать несколько вариантов ответа.

² Средние величины представлены на основе расчетов данных, предоставленных участниками в рамках текущего исследования.

Несмотря на потенциальные положительные эффекты, **только 39% участников внедряют дополнительные формы занятости**, большая часть которых направлена на предоставление возможности осуществлять дополнительную деятельность (73%), а также ориентирована на работников, которые не заинтересованы в постоянной занятости (65%)

03.1 39% участников внедряют дополнительные формы занятости
N = 66

03.2 Дополнительные формы занятости¹
N = 26

73%
Совместительство

65%
Временная или сезонная занятость

54%
Неполный рабочий день

50%
Фриланс (вкл. ГПД)

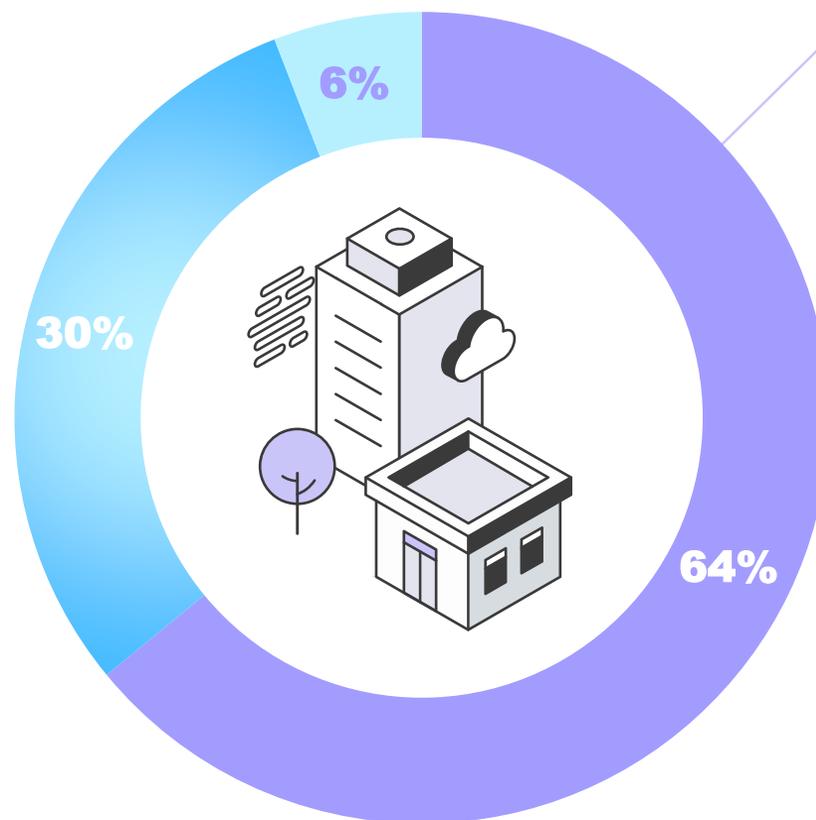


¹ Участники могли выбрать несколько вариантов ответа.

04.1 Позиция участников относительно формата работы для офисных сотрудников

N = 68

- Курс на комбинированный формат работы
- Курс на возвращение к офисному формату работы
- Курс на удаленную работу



Комбинированный формат работы наиболее предпочтителен для большинства участников (64%)
Около трети участников имеют курс на возвращение к офисному формату работы (30%)

05.1 64% участников согласны с утверждением, что HR-аналитика исчезает как самостоятельное направление и интегрируется в существующие направления HR

N = 65

05.2 В какой форме представлена HR-аналитика

N = 49



78%

Функция HR-аналитики присутствует **внутри направлений HR**, отдельное структурное подразделение не выделено



14%

На функцию HR-аналитики **выделено отдельное структурное подразделение**



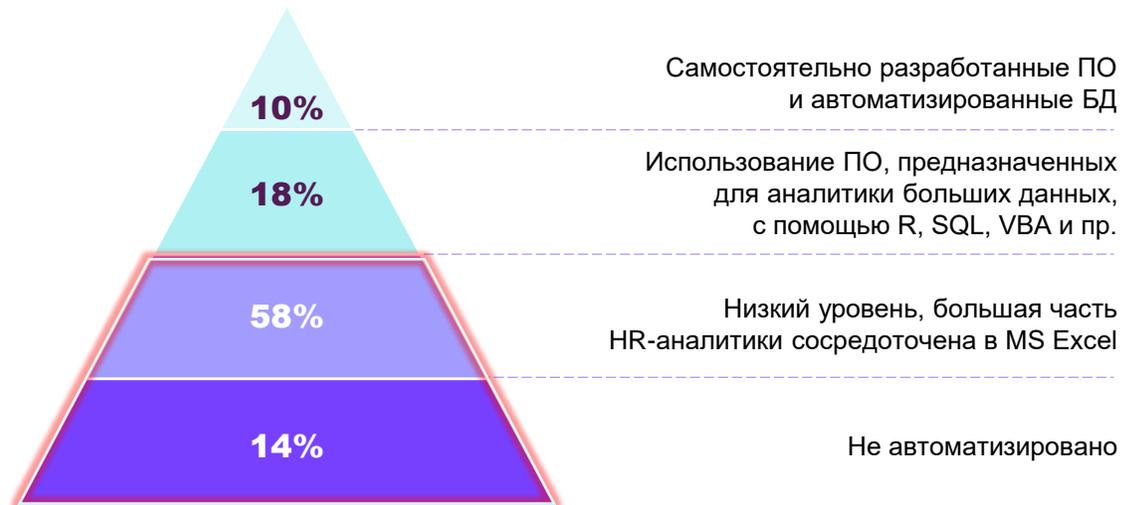
8%

Комбинированный формат: выделено отдельное структурное подразделение по HR-аналитике, при этом внутри направлений HR интегрирована функция HR-аналитики

В большинстве случаев на функцию HR-аналитики **отдельное подразделение не выделено (78%)**
Значительная часть участников отметили, что автоматизация HR-аналитики в компании **находится на низком уровне или отсутствует (72%)**

05.3 Уровень автоматизации HR-аналитики

N = 67



Мы наблюдаем, что ИИ в HR пока **не получил широкого распространения**

Предполагается, что на данный момент внедрение собственных ИИ инструментов может быть дорогостоящим, при этом участникам требуется время для изучения возможностей предоставляемых ИИ в повседневных задачах HR

06.1 **21%** участников наблюдают активное внедрение ИИ технологий в свои HR-процессы

N = 66

06.2 **Направления HR, в которые внедряются ИИ технологии**¹

N = 14



¹ Участники могли выбрать несколько вариантов ответа.



07.1 22% участников наблюдают появление новых профессий¹

N = 68



33%

Оператор работы с нейросетями



25%

Тестировщик продуктов на основе нейросетей



17%

Архитектор виртуальной и дополненной реальности



17%

AI-редактор



8%

Специалист по разметке данных для обучения нейросетей



¹ Участники могли выбрать несколько вариантов ответа. Помимо перечисленных, участники указывали такие профессии, как Инженер машинного обучения, Специалист по поиску инноваций и различные роли в разработке роботизированных систем.

Применение практик человекоцентричности является одним из **наиболее выраженных HR-трендов** (86%)

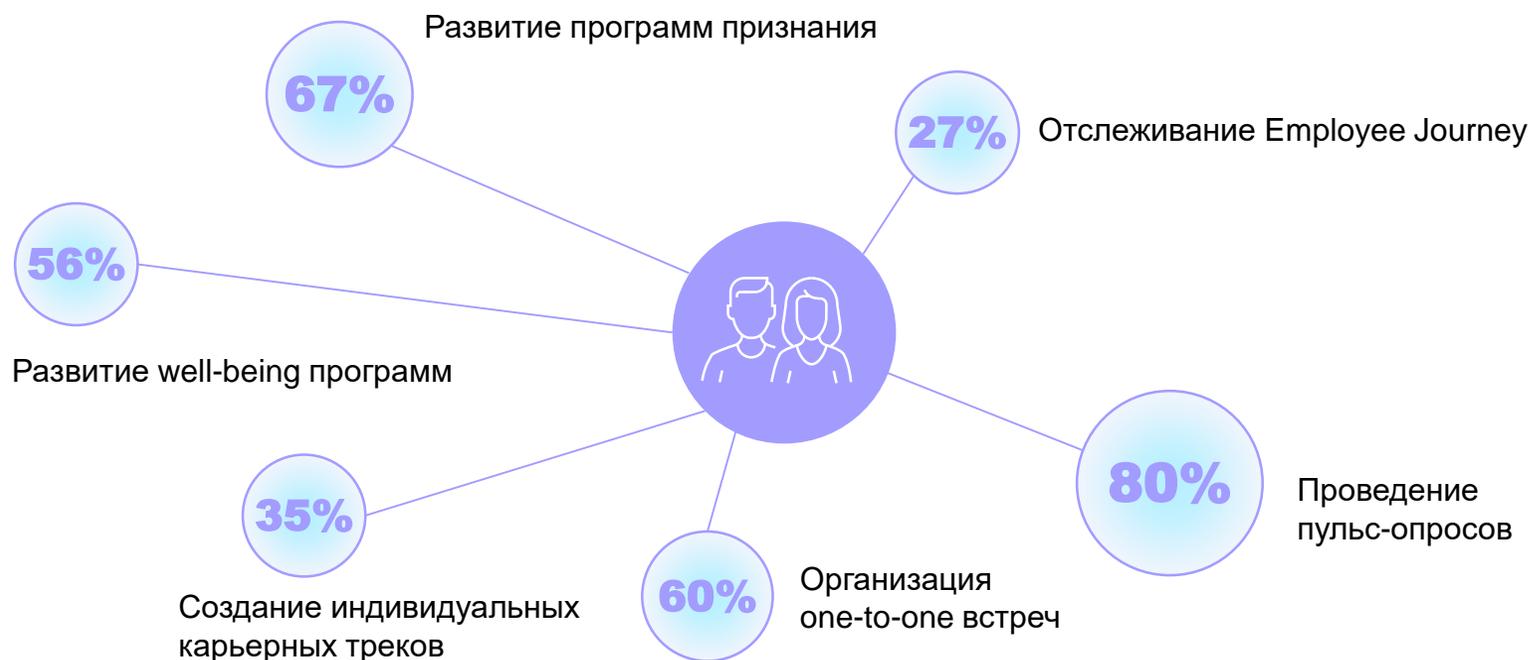
Проведение **пульс-опросов** (80%) и развитие программ признания (67%) являются **наиболее популярными способами** применения человекоцентричного подхода в компаниях

08.1 86% участников применяют практики человекоцентричного подхода к сотрудникам

N = 64

08.2 Способы применения человекоцентричного подхода¹

N = 55



¹ Участники могли выбрать несколько вариантов ответа.
Представлены наиболее популярные способы применения человекоцентричного подхода.

09.1 75% участников наблюдают увеличение роли HR в бизнесе

N = 67

09.2 Причины увеличения роли HR¹

N = 50



74%

Сложная ситуация на рынке труда



68%

Возрастание роли HR-стратегии в управлении бизнесом



56%

Увеличение фокуса на обучение и развитие талантов



46%

Рост значимости культурных и ценностных атрибутов в организациях



36%

Увеличение потребностей в психологической поддержке со стороны HR

¹ Участники могли выбрать несколько вариантов ответа. Среди прочих причин увеличения роли HR компании отмечали такие факторы, как развитие бизнеса и рост кросс-функционального взаимодействия.

Большинство компаний отметили **увеличение роли HR** в бизнесе (75%) в основном по причине сложной ситуации на рынке труда

Выделение ролей проектных менеджеров и владельцев продуктов в направлении HR может быть связано с **популяризацией Agile-методов** в управлении проектами

09.3 8% участников отметили появление новых ролей в HR

N = 63



Примеры

Digital-менеджер

Проектный менеджер

Владелец продукта

Специалист по воинскому учету

C&B

HR BP

09.4 14% участников наблюдают ослабление ролей в HR

N = 64



Примеры

Кадровое делопроизводство

Обучение и развитие

HR BP

Руководитель проекта

10 Гипотеза: наблюдается курс на централизацию HR-служб

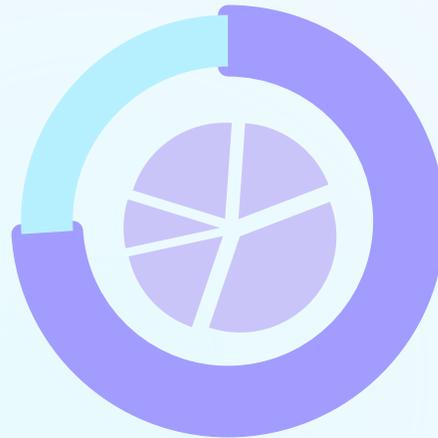
kept

10.1 53% участников наблюдают изменения в распределении функции HR¹

N = 66



26%
Децентрализация



74%
Централизация



Половина участников наблюдают изменения в распределении функции HR (53%). Из них **централизация** HR-функции встречается у **74%** участников

¹ Участники могли выбрать несколько вариантов ответа.

Реферальные программы являются **распространенным методом привлечения и подбора** персонала среди участников (69%)

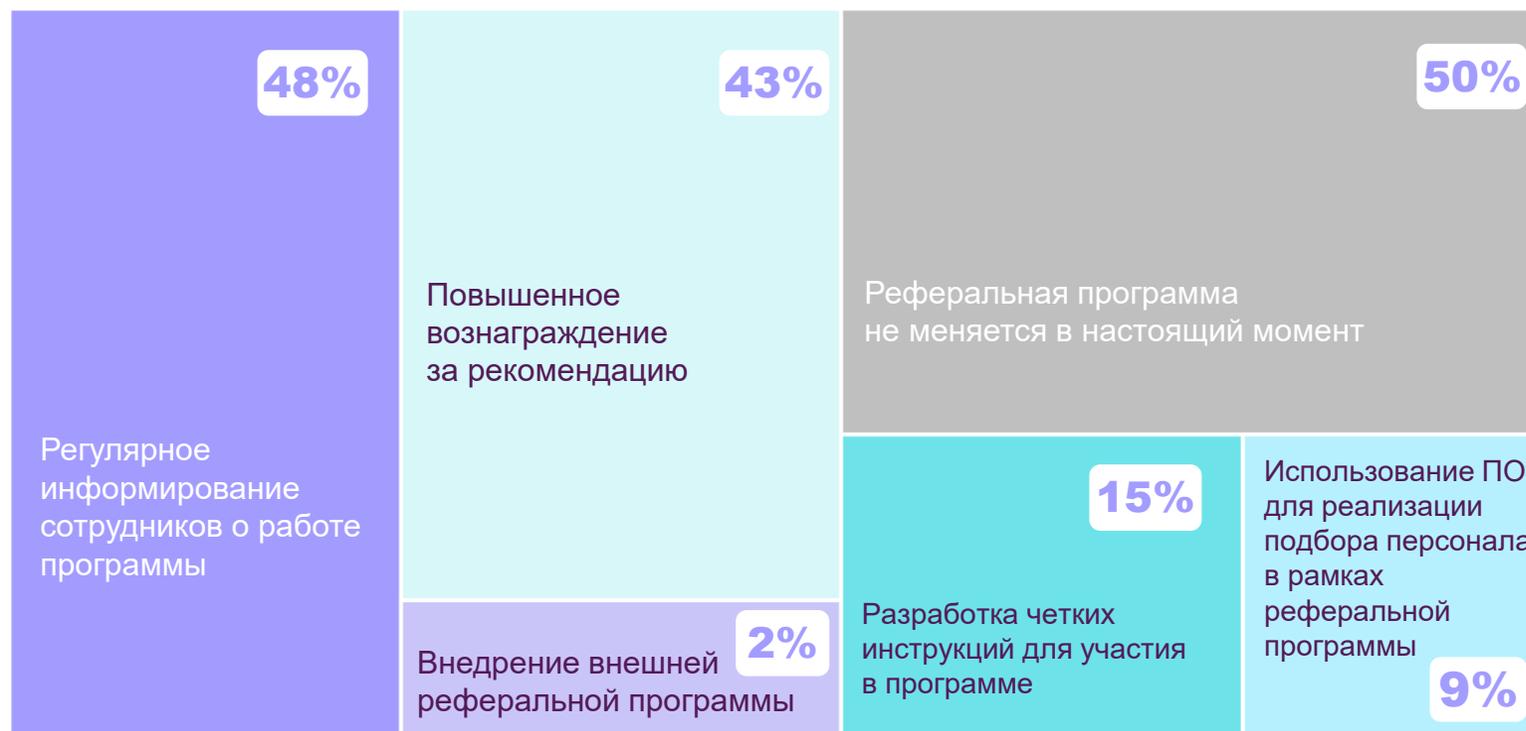
Участники чаще всего используют регулярное информирование сотрудников о работе программы в качестве метода для повышения эффективности реферальной программы (48%)

11.1 В 69% компаний-респондентов присутствует реферальная программа

N = 68

11.2 Применяемые методы для эффективной работы реферальной программы¹

N = 46



¹ Участники могли выбрать несколько вариантов ответа.

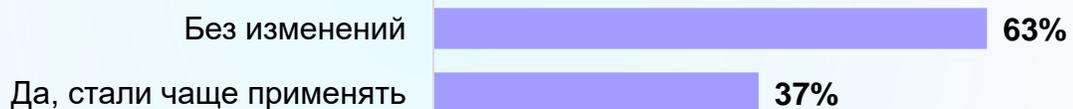
12 Гипотеза: компании активно внедряют skill-based подход в найме

12.1 79% участников применяют skill-based подход в найме

N = 66

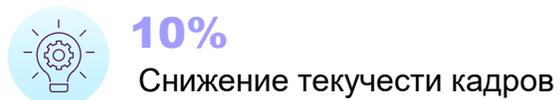
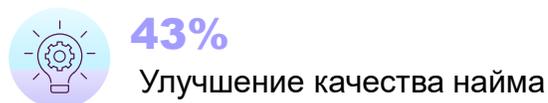
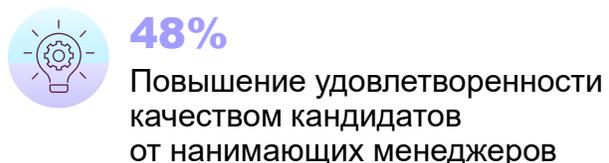
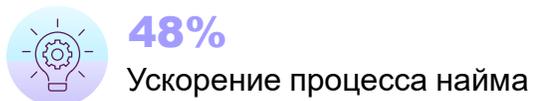
12.2 Применение skill-based подхода в найме

N = 52



12.3 Эффекты от использования skill-based подхода в найме¹

N = 40



¹ Участники могли выбрать несколько вариантов ответа.

13 Гипотеза: компании активно внедряют skill-based подход в премировании

kept

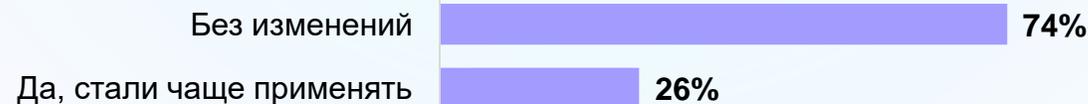
На текущий момент мы наблюдаем, что участники **активно используют skill-based подход** как в найме (79%), так и в премировании (66%), в основном демонстрируя стабильность в применении

13.1 66% участников применяют skill-based подход в премировании

N = 58

13.2 Применение skill-based подхода в премировании

N = 38



Лишь четверть участников (24%) считают, что **четырёхдневная** рабочая неделя **способна оказать положительный эффект** на бизнес-цели

Предполагаем, что большинство участников **скептически относятся к инициативе по сокращению рабочей недели**, так как могут видеть риски снижения текущей эффективности процессов

14.1

24% участников считают, что **четырёхдневная рабочая неделя способна оказать положительный эффект на бизнес-цели**

N = 66

14.2

Положительные эффекты от внедрения четырёхдневной рабочей недели¹

N = 12



¹ Участники могли выбрать несколько вариантов ответа.

15.1 46% участников наблюдают увеличение размера бюджета, выделенного на развитие HR-бренда по сравнению с 2024 годом

N = 65

15.2 Способы развития HR-бренда¹

N = 59



68%

Работа с вузами



56%

Организация стажировок



47%

Участие в рейтингах и наградах для компаний



19%

Проведение вебинаров



8%

Привлечение агентств в области продвижения HR-бренда



56%

Участие в отраслевых мероприятиях



53%

Развитие профиля компании в социальных сетях



44%

Корпоративный лендинг компании на веб-сайте



17%

Организация развлекательных мероприятий для целевой аудитории

Около половины опрошенных компаний увеличили бюджет, выделенный на развитие HR-бренда в 2024 году (46%)

Несмотря на то, что уровень дефицита по начинающим специалистам, по мнению участников, относительно невысокий (24%), наиболее распространенным способом развития HR-бренда является **работа с вузами (68%) и организация стажировок (56%)**

¹ Участники могли выбрать несколько вариантов ответа.

16 Гипотеза: при подборе персонала повышается внимание к использованию социальных связей рекрутера

16.1 39% участников наблюдают тенденцию перехода на взаимодействие с кандидатами через социальные связи

N = 62

16.2 Способы развития рекрутмента через социальные связи¹

N = 25



76%

Активное использование социальных сетей (посты и публикации, участие в группах и сообществах)



28%

Кросс-рекрутинг (сотрудничество с другими рекрутерами)



68%

Участие в сетевых мероприятиях (проф. конференциях, выставках и встречах)



4%

Организация тематических встреч (например, неформальный завтрак с лидерами компании) для потенциальных групп кандидатов



64%

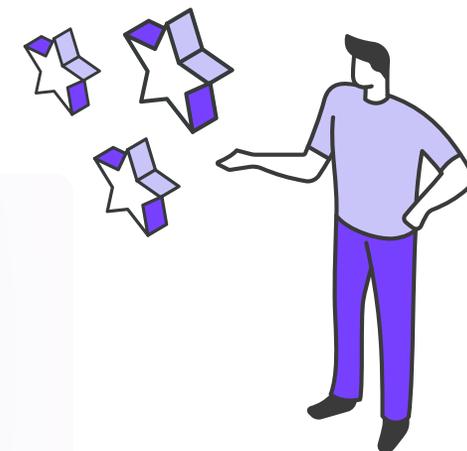
Поддержание контактов (регулярное общение с потенциальными кандидатами вне процесса найма)

¹ Участники могли выбрать несколько вариантов ответа

17 Гипотеза: компании начинают активно применять технологию One day offer для более быстрого закрытия вакансий

17.1 8% участников используют технологию One day offer

N = 66



Участники чаще всего сталкиваются со сложностями при работе с поколением Z из-за того, что у данной категории **слишком высокие требования к вознаграждению** при недостаточных навыках и знаниях (88%), а также наблюдают **быструю потерю интереса к работе** среди данной категории (82%)

18.1 52% участников сталкиваются со сложностями при работе с поколением Z

N = 65

18.2 Сложности при работе с поколением Z¹

N = 34



88%

Слишком высокие требования к вознаграждению при недостаточных навыках и знаниях



82%

Быстро теряют интерес к работе (нечеткая мотивация и желание получить быстрые результаты)



56%

Эмоциональная чувствительность



44%

Особое восприятие информации (клиповое мышление), которое требует подавать информацию в сжатом и доступном виде

¹ Участники могли выбрать несколько вариантов ответа.

19.1 45% участников наблюдают увеличение увольнений при стаже в компании менее одного года

N = 66

19.2 Увеличение увольнений при стаже в компании менее одного года по категориям должностей¹

N = 29



66%

Рабочий / обслуживающий персонал



59%

Начинающие специалисты



38%

Квалифицированные специалисты



7%

Руководители



7%

Топ-менеджмент



Увеличение увольнений при стаже в компании менее одного года чаще всего наблюдается у **рабочего / обслуживающего персонала** (66%), а также у **начинающих специалистов** (59%)

¹ Участники могли выбрать несколько вариантов ответа.

В 2024 году у участников больше всего **увеличилась текучесть среди квалифицированных специалистов (40%)**

У **руководящих должностей** наблюдается **стабильное состояние** уровней текучести

20.1 17% - средний показатель текучести по рынку за 2024 год¹
N = 56

20.2 Динамика текучести по категориям должностей за 2024 год по сравнению с предыдущим периодом



¹ Средняя величина представлена на основе расчетов данных, предоставленных участниками в рамках текущего исследования.

Контакты



Алевтина Борисова

Партнер,
Группа по управлению персоналом
и налогообложению физических лиц
Т: +7 495 937 44 44
E: aborisova@kept.ru



Ольга Жирова

Директор,
Группа по управлению персоналом
и налогообложению физических лиц
Т: +7 495 937 44 44
E: ozhirova@kept.ru

По вопросам уточнения данных отчета:



Марк Цирельсон

Менеджер,
Группа по управлению персоналом
и налогообложению физических лиц
Т: +7 495 937 44 44 (доб. 15101)
E: mtsirelson@kept.ru

www.kept.ru

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

Аудиторским клиентам, их аффилированным или связанным лицам может быть запрещено оказание или предоставление некоторых или всех описанных услуг и технологических решений.