

ЭКОПСИ

# HR-ТРЕНДЫ 2025:

нанимать или удерживать,  
развивать людей или  
вкладываться в ИИ?

Вебинар | 5 августа 2025



☆ **Входит в ТОП-5**

по динамике роста выручки  
в стратегическом консалтинге  
(RAEX, 2023-2024 гг)

☆ **1 МЕСТО**

в области управления  
персоналом  
(RAEX, 2015-2024 гг)

## Стратегия и операционные модели

HR-системы

Производственные системы

Производственная безопасность

Системы работы с клиентами

Люди: оценка и развитие

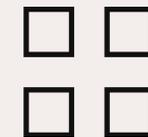
работаем на стыке

**ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ**

## Управленческий консалтинг

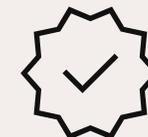
**20+**

отраслей



**85%**

компаний из топ-списков РБК и Forbes



**250+**

консультантов



**90%**

лояльных клиентов





# Татьяна Панкова

Руководитель  
исследования «HR-метр»  
Практика «Развитие HR-среды»

☎ +7 (926) 567-73-21

✉ [pankova@ecopsy.ru](mailto:pankova@ecopsy.ru)

🌐 [www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)



@T.PANKOVA

## Образование

2007 год — окончила факультет психологии МГУ имени М.В. Ломоносова по специальности «Социальная психология».

2011 год — получила степень кандидата психологических наук по специальности «Социальная психология» на факультете психологии МГУ имени М.В. Ломоносова

## Основная специализация

Анализ и повышение эффективности HR-функции:

- Оценка зрелости HR-службы и процессов на основе диагностики и бенчмаркинга, выявление зон развития
- Разработка HR-стратегии, оптимизация ключевых процессов и определение результативных метрик (КПЭ) для оценки эффективности HR-деятельности
- Разработка решений и сопровождение внедрения изменений в HR-функции (от стратегии до инструментов)

Построение систем профессионального развития:

- Разработка моделей профессиональных компетенций и ролей, инструментов их оценки и развития; формирование профилей должностей
- Разработка подходов и сопровождение внедрения различных инструментов управления карьерой и преемственностью (кадровый резерв, карьерные треки)

## Профессиональный опыт

Более 5 лет руководила внутренними HR-процессами в компаниях на позициях руководителя T&D, HRBP, HRD

Участвует и руководит проектами по диагностике и трансформации HR-систем, разработке моделей профессиональных компетенций и ролей для различных функциональных направлений, инструментов их оценки и развития, формирует функциональные карты и описывает бизнес-процессы в рамках внедрения компетентностного / ролевого подхода и построения HR-служб

## Ключевые проекты и клиенты

Руководит ежегодным бенчмаркинговым исследованием «HR-метр». Управляла проектами по разработке и внедрению методологии, а также по созданию отдельных инструментов для Роснефти, Газпром Нефти, Лукойла, ЕВРАЗа и других крупных компаний.

# Содержание

- 01 Зачем и как нужно следить за трендами
- 02 ТОП-5 HR-трендов 2024-2025
- 03 Как повысить эффективность HR с помощью трендов и не только

# Правила вебинара



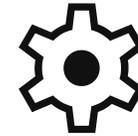
## Время

С 11:00 до 12:30  
(по московскому времени)



## Содержательные вопросы

Вопросы ведущему можно  
задавать в общем чате  
в течение всего вебинара



## Технические вопросы

Если есть технические  
вопросы - пишите в общий чат или  
перезагрузите браузер

# Давайте познакомимся

Кто вы?

Например:

- HR  
(руководитель функции / специалист)
- Бизнес-заказчик  
(CEO / руководитель функции)

1

Какие задачи для вас актуальны?

Например:

- Разработка и актуализация HR-стратегии  
(пересмотр HR-целей и приоритетов)
- Определить точки роста HR-процессов  
(пересмотр подходов к реализации HR-процессов)

2



Зачем и как нужно следить  
за HR-трендами?

01

# В чем **польза** трендов и бенчмаркинга



## ТРЕНДЫ

показывают,  
**КУДА ДВИЖЕТСЯ РЫНОК ИЛИ ОТРАСЛЬ, ЧТО ПОПУЛЯРНО И ЧТО  
МОЖЕТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫМ**



## БЕНЧМАРКИНГ

важен для  
**ОЦЕНКИ И СОПОСТАВЛЕНИЯ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СРАВНЕНИИ  
С РЫНКОМ / ОТРАСЛЬЮ / ЛУЧШИМИ ПРАКТИКАМИ ИЛИ УСПЕШНЫМИ  
КОМПАНИЯМИ**



# В чем **опасность** трендов и бенчмаркинга?

Быть «в тренде» и быть эффективным - не одно и то же: не путаем стиль с направлением

- Тренды показывают, куда движется рынок, **но не являются свидетельством того, что это наилучший путь**
- Некоторые тренды могут оказаться **временными**
- Не все тренды можно успешно применить в конкретной компании в связи со **спецификой ее процессов и культуры**
- Тренды в отрыве от бенчмаркинга и бенчмаркинг в отрыве от трендов показывают лишь **часть реальной картины**





# Как оценить пользу HR-трендов для компании?

## ЧЕК-ЛИСТ

- Решает ли этот тренд текущие проблемы в управлении персоналом?
- Есть ли успешные примеры применения этого тренда в аналогичных компаниях?
- Подходит ли тренд корпоративной культуре и ценностям компании?
- Есть ли возможность измерить эффективность внедрения этого тренда через конкретные показатели?



# ТОП-5 HR-трендов 2025

02

# Основные источники информации об HR-трендах



## Всероссийское исследование «HR-метр»

Ежегодное исследование ЭКОПСИ, охватывающее ключевые метрики по основным HR-процессам: подбор, адаптация, обучение, управление затратами на персонал и др.



## Опыт Экопси в проектах с клиентами

Ежегодно реализуются проекты более чем для 400 компаний. Ключевые клиенты входят в ТОП-100 РБК. 9 из 10 крупнейших компаний России являются нашими клиентами.



## Обзор рынка и информации из открытых источников

В процессе сбора информации особое внимание уделяется репутации автора и издания, проводится сопоставление данных из разных источников.

# Тренд 1: Дефицит и удорожание персонала<sup>123</sup>



- Доля фонда оплаты труда в выручке выросла с 12 % до 15,6 % за год<sup>2</sup>
- Каждая четвёртая компания планирует сохранить или увеличить HR-бюджет, 40 % уже констатируют его рост<sup>2</sup>

<sup>1</sup> «Человек стал дороже»: как дефицит кадров меняет тренды на рынке труда // РБК+ Санкт-Петербург и область. – 15.04.2025.

<sup>2</sup> HRmetr-2025: что поменялось в управлении персоналом? // Экопси. – 29.07.2025.

<sup>3</sup> «HR-тренды в России 2025» // Potok.io. – 2025.

По данным исследования «HR-метр 2025»:



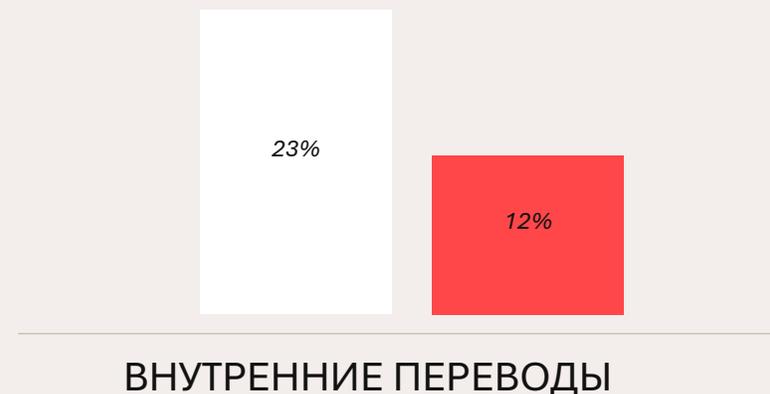
## Тренд 2: Замедление кадровых перемещений<sup>1</sup>

*Наём новых сотрудников едва покрывает естественный отток*

**- 22%** – коэффициент найма сократился с 46% до 35 %

**30%** – уровень текучести остается стабильно высоким, несмотря на небольшое снижение

*Вдвое сократилась доля внутренних переводов по сравнению с прошлым годом*



Недостаточная внутренняя мобильность и замедленное обновление кадров требуют усиления программ развития и удержания персонала

<sup>1</sup> HR-метр, 2025

## Тренд 3:

# Профессиональное развитие сотрудников в условиях кадрового дефицита<sup>12</sup>



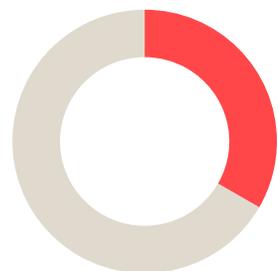
### Upskilling

- *повышение текущих компетенций сотрудников для заполнения вакантных должностей в компании*
- *повышение уровня навыков новых сотрудников*
- *поддержание актуальности знаний действующих сотрудников*



### Reskilling

- *переобучение текущих сотрудников*
- *обучение новых сотрудников необходимым для работы навыкам*
- *сохранение лояльных сотрудников в компании и уменьшение затрат на наём персонала*



**45%**

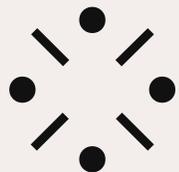
компаний выделили развитие персонала, внедрение систем преемственности как ключевой приоритет в HR на 2025 год  
- по данным исследования HR-метр

<sup>1</sup> HR-метр, 2025

<sup>2</sup> «6 ключевых HR-трендов 2025: цифровизация, вовлечённость и удержание» // Assessment Systems Russia. – 2025

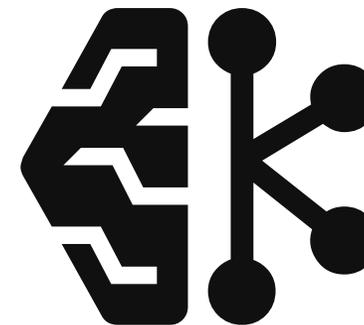
## Тренд 4:

# Автоматизация HR-процессов, внедрение ИИ<sup>12</sup>



**41%** компаний выделил автоматизацию как ключевой тренд в HR

- автоматизация подбора персонала
- использование чат-ботов в качестве справочных центров и помощников при адаптации
- переход на КЭДО



**32%** - компаний выделили автоматизацию **основным приоритетом на 2025 год**

**21%** - компаний отметили недостаточную автоматизацию HR-процессов **как основную проблему**

- по данным исследования HR-метр

<sup>1</sup> HR-метр, 2025

<sup>2</sup> «Автоматизация в HR: тренды и перспективы на 2025 год» // РБК Компании. – 04.02.2025

# Тренд 5: Индивидуализация HR-практик и человекоцентричность<sup>123</sup>

## СДВИГ ФОКУСА



Вместо универсальных программ повышения результативности компании всё чаще внедряют персонализированные HR-подходы и стратегии, где человек и его потребности стоят в центре

- Индивидуальные треки развития
- Гибкие «пакеты» льгот
- Культура обратной связи и заботы о благополучии (well-being)
- Инклюзивность и учёт разных поколений в одной команде



**23%**

компаний выделили человекоцентричность и «индивидуализацию» HR-практик как ключевой тренд в 2025 году  
- по данным исследования HR-метр

<sup>1</sup> HR-метр, 2025

<sup>2</sup> «6 ключевых HR-трендов 2025: цифровизация, вовлечённость и удержание» // Assessment Systems Russia. – 2025

<sup>3</sup> Иванющенко М. В., Катькало В. С., Петрова-Вербицкая Ю. Е. и др. 10 главных российских HR-трендов — 2025: сб. информационно-аналит. статей / под ред. В. С. Катькало, М. В. Иванющенко; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики».

# Экспресс-опрос

Поделитесь в чате:

1. Какой тренд вы тоже замечаете?
2. Какой из HR-трендов для вас наиболее актуален?

Тренд 1:  
Дефицит и удорожание  
персонала



Тренд 2:  
Замедление кадровых  
перемещений



Тренд 3:  
Профессиональное развитие  
в условиях дефицита



Тренд 4:  
Автоматизация HR-процессов,  
внедрение ИИ



Тренд 5:  
Человекоцентричность





Как повысить эффективность HR  
с помощью трендов и не только

03

# А что помимо трендов?

## Какие ориентиры формируют основу для сильной HR-стратегии?

### 01

#### Запрос и стратегия бизнеса

HR-функция должна быть встроена в бизнес-логику. Какие приоритеты у компании на горизонте 1-3 лет: рост, эффективность, трансформация, устойчивость? Отсюда – фокус на нужные роли, процессы, системы.

HR становится стратегическим партнёром тогда, когда работает не параллельно бизнесу, а в ответ на его реальные задачи

### 02

#### Возможности и ограничения системы

Любая HR-стратегия должна учитывать внутренний контекст: зрелость процессов, состояние HR-инфраструктуры, уровень автоматизации, стиль управления и культуру.

Стратегия работает не там, где «так делают все», а там, где она соответствует вашей точке старта и реальным возможностям

### 03

#### Внутренние HR-метрики в динамике

Какие процессы работают, какие проседают, где усилия дают результат, а где – нет? Только внутренняя динамика показывает реальный эффект и помогает расставить приоритеты.

Изменения должны опираться на данные. Без внутренней аналитики невозможно адаптировать тренды и обосновать эффективность HR-решений

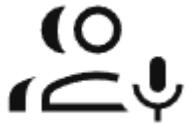
### 04

#### Внешние бенчмарки (данные рынка)

Сравнение с рынком помогает понять, где вы находитесь, и определить зоны напряжения или конкурентные преимущества: в найме, удержании, HR-затратах и других ключевых метриках.

Бенчмарки не диктуют, что делать, но помогают задать правильные вопросы – особенно если вы выше/ниже рынка

# Что важно прояснить, прежде чем выбрать путь на 2025+



## Спросите у бизнеса

- + Какие ключевые бизнес-цели стоят перед компанией на ближайшие 1-3 года?
- + Какие направления, проекты или функции в фокусе?
- + Какие изменения (внутренние или внешние) бизнес считает наиболее вероятными и значимыми?
- + Где бизнес видит основные ограничения для роста или масштабирования?
- + По каким критериям бизнес будет оценивать успешность 2025 года?



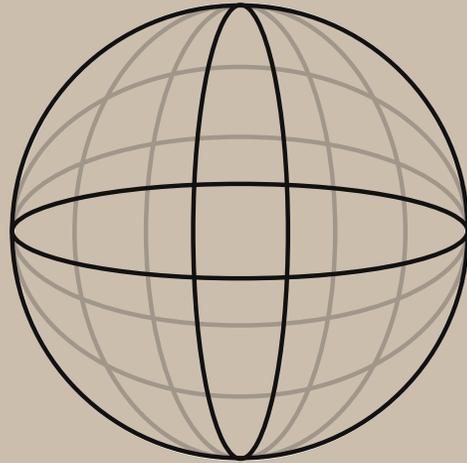
## Спросите себя

- + На какие бизнес-цели может повлиять HR и через какие механизмы?
- + Какие HR-процессы и направления должны быть в фокусе, чтобы этот вклад стал возможен?
- + Какова текущая ситуация по ключевым HR-процессам?
- + Какие цели и KPI мы ставим по этим направлениям – и как они соотносятся с бизнес-результатами?
- + Кто и как будет собирать данные, мониторить метрики и управлять корректировками?

# Внутренний бенчмаркинг

помогает

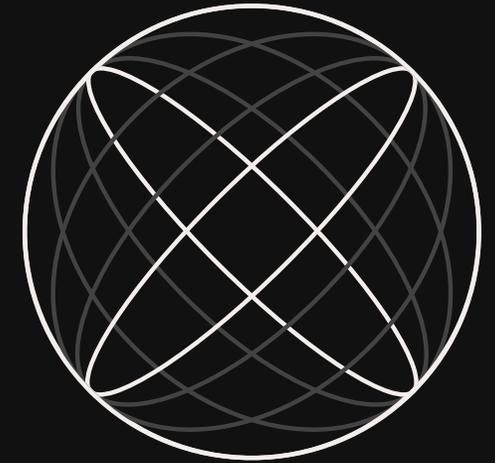
- + Определять внутренние тренды
- + Выявлять закономерности
- + Прогнозировать изменения



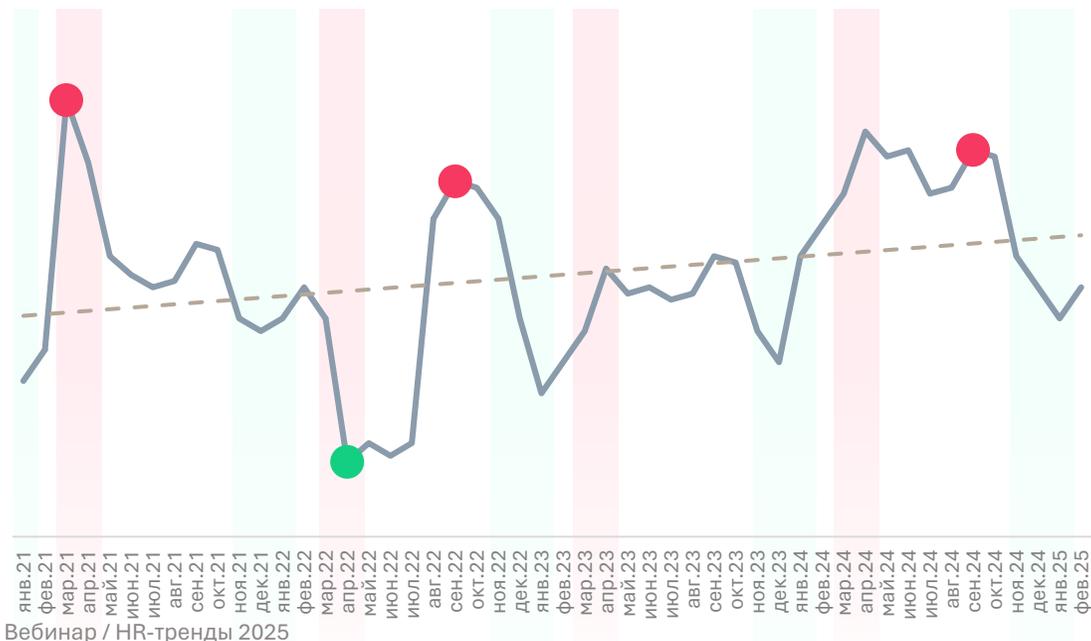
# Внешний бенчмаркинг

позволяет

- + Сравнить свои показатели с рынком
- + Увидеть ключевые HR-тренды
- + Учесть фокусы внимания конкурентов



## Динамика текучести персонала внутри компании



Вебинар / HR-тренды 2025

## Динамика текучести персонала на рынке

**+4 п.п.**

составило **увеличение доли ФОТ в выручке в целом по рынку** за 2024 год\*

**64%**

компаний выделили **удержание персонала** в качестве приоритета, стоящего перед HR-службой на 2025-2026 гг.\*

**51**

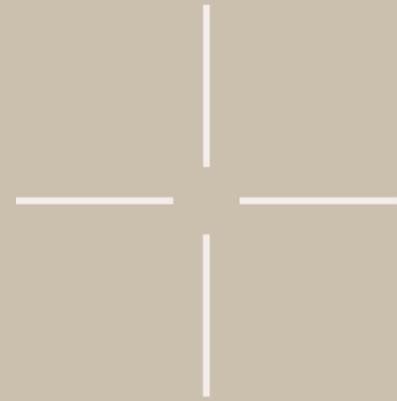
сотрудник компании приходится **на одного HR-специалиста** (медиана по рынку)\*

\* По результатам исследования «HR-метр 2025»

# Проблемы внешнего бенчмаркинга



# и способы их решения на примере «HR-метра»



## ✗ **Сомнительная надежность и достоверность данных**

Разные компании могут по-разному рассчитывать одни и те же показатели, участники могут заполнять формы, исходя из "ожидаемых" или усредненных цифр и т.п.

## ✗ **Недостаточная сопоставимость компаний**

Бенчмаркинг показывает «среднюю температуру по больнице», но IT-компания и завод требуют разных HR-подходов вне зависимости от численности персонала

## ✗ **Нет ответа на вопрос «почему?»**

Количественные обзоры фиксируют разницу, не объясняя её причин и не давая понимания, что именно нужно изменить. Один и тот же показатель может означать как проблему, так и сильную сторону

## ✗ **Задержка и устаревание данных**

Большинство HR-бенчмарков собираются и публикуются с существенным временным лагом, что делает показатели малоактуальными в условиях быстро меняющейся внешней среды

## + **Унифицируем методику сбора и обработки данных**

Собираем сырые данные, проверяем корректность, приводим все показатели к единой логике расчёта. Не используем среднее значение, а ориентируемся на медиану, а также смотрим на 25 и 75 перцентили

## + **Сегментируем выборку по профилю компаний**

Не ограничиваемся общей выборкой: строим разрезы по численности персонала и отраслям, чтобы сравнения были более релевантными и прикладными

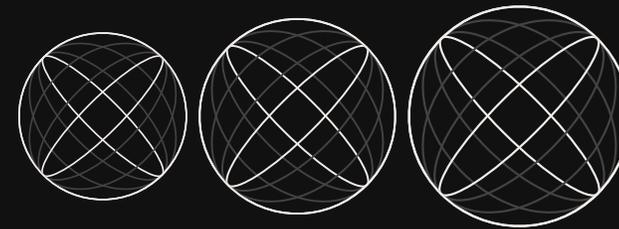
## + **Собираем качественную информацию и анализируем связи**

Дополняем количественные данные качественными, формулируем аналитические выводы, проводим корреляционный анализ, чтобы выявить связи между метриками и глубже понять, что влияет на эффективность HR

## + **Не забываем о контексте и актуальных трендах**

Включаем в исследование ряд качественных вопросов про текущий год. Включаем в отчет пояснения о том, как интерпретировать результаты, ведь даже «вчерашние» данные помогают выявить тренды, которые не рождаются за месяц.

# Как использовать результаты бенчмаркинга? На примере «HR-метра»



## СТРУКТУРА И ЧИСЛЕННОСТЬ HR

Количество сотрудников компании на 1 HR-специалиста	Компания Значение	КРУПНЫЕ КОМПАНИИ				РЫНОК В ЦЕЛОМ			
		Min	Max	Avg	Med	Min	Max	Avg	Med
HR-служба, всего	61	15	1000	71	57	5	699	204	70
HR-стратегия и орг. развитие	922	200	7000	1788	1038	30	4781	2005	262
HR-аналитика	2107	234	3481	3362	2048	15	5069	777	331
Подбор персонала	654	59	4092	888	652	20	8000	4002	111
Адаптация персонала	2402	50	6541	1050	800	17	9300	319	140
Обучение и развитие персонала	950	104	3041	600	444	10	2000	259	189
Оценка персонала	2845	205	5088	1560	2030	22	7499	1321	140

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ HR-БЮДЖЕТА, %



Для поиска точек роста HR-процессов рекомендуем:

1. Сопоставить данные компании за аналогичный период с рыночными и/или отраслевыми бенчмарками
2. Исследовать причины значительно отличающихся от бенчмарков показателей
3. Исследовать возможные взаимосвязи значительно отличающихся от бенчмарков показателей с другими HR-процессами
4. При необходимости:
  - пересмотреть подход к планированию / реализации / оценке эффективности HR-процесса
  - определить целевой уровень показателей на будущий период

Представленные на слайде значения приведены в качестве примера и не являются реальными

# 5 ШАГОВ для повышения эффективности HR-процессов с пользой для бизнеса

## АНАЛИЗ И СРАВНЕНИЕ С РЫНКОМ

Проанализировать текущее состояние HR-системы, сравнить внутренние показатели с внешними бенчмарками



## ВЫБОР КЛЮЧЕВЫХ ПРИОРИТЕТОВ

Определить ключевые HR-приоритеты с учетом текущего состояния HR-системы и бизнес-стратегии



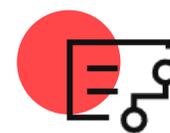
## ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ HR

Разработать и согласовать с бизнесом цели, приоритеты развития HR-системы и метрики достижения результата



## РАЗРАБОТКА ПОШАГОВОГО ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ

Детализировать концепцию, сформировать пакет HR-инициатив и проектов для достижения целей бизнеса



## ВНЕДРЕНИЕ И МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Внедрить изменения при поддержке бизнеса и HR-команды, установить KPI и регулярно отслеживать достижение целей

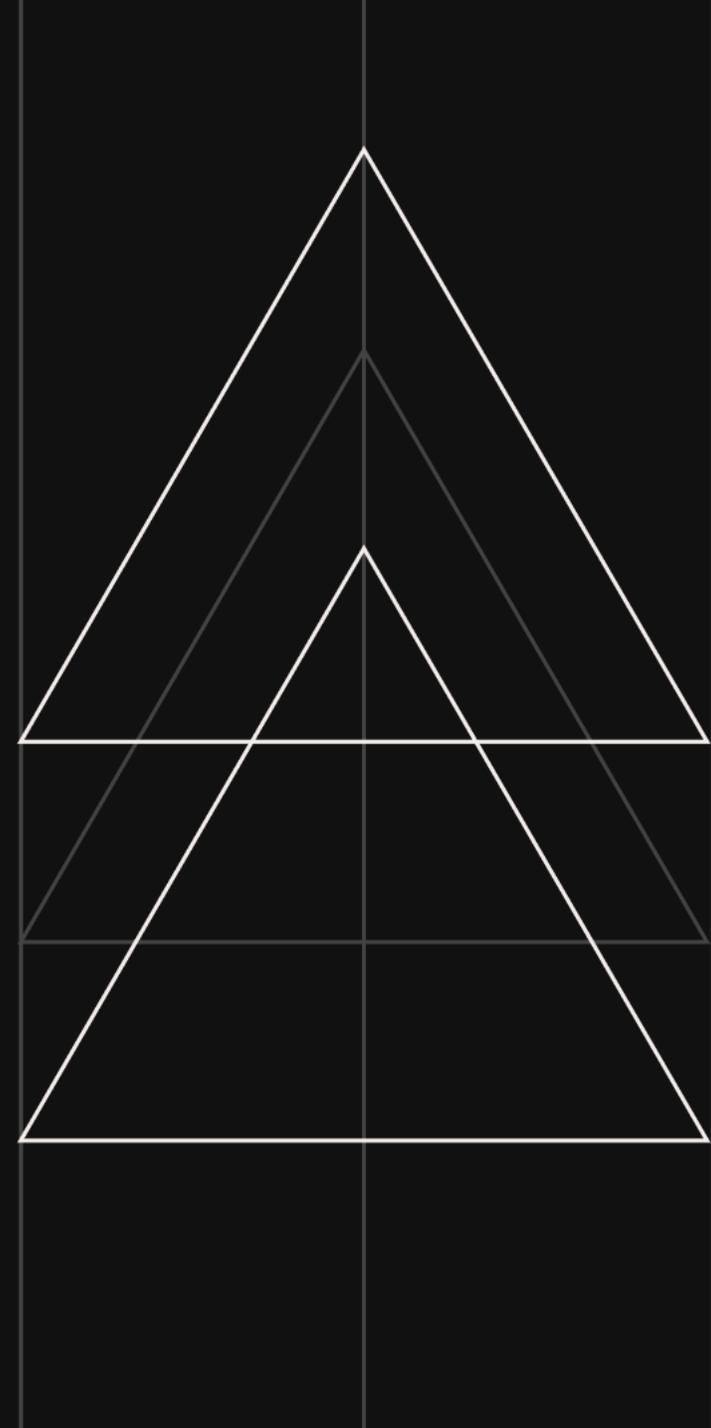


### ПРЕИМУЩЕСТВА:



Готова ответить  
на ваши вопросы

ЭКОПСИ



# Спасибо за внимание



prof@ecopsy.ru

+7 (495) 645-00-40

+7 (926) 567-73-21 (Татьяна Панкова, развитие HR-среды)

**ЭКОПСИ**  
бизнес делают люди

## Мы в социальных сетях

- Система профразвития
- Карьеры маршруты
- Модели профкомпетенций
- Инструменты для оценки профкомпетенций
- Построение эффективной HR-службы

ProfDevelopment

