

ПОТОК

Кадровая диктатура: Как построить HR-стратегию на 2025 год

Результаты исследования
от «Потока»



Об исследовании

Каждый год эксперты «Потока» оценивают HR-тренды и настроения на рынке труда, чтобы развивать свои продукты в ногу со временем и помогать работодателям адаптироваться к изменениям: преодолевать возможные риски и угрозы и использовать новые возможности для повышения эффективности бизнеса.

Исследование «Кадровая диктатура: Как построить HR-стратегию на 2025 год» проводилось в октябре-ноябре 2024 года. В онлайн-опросе «Потока» приняли участие 285 респондентов. Это рекрутеры, менеджеры по адаптации, оценке и обучению персонала, специалисты по внутренним коммуникациям и C&B, а также HR-дженералисты и HR-директора компаний малого (24%), среднего (41%) и крупного бизнеса (35%). Исследование охватило различные сферы экономики: IT (20%), производство (19%), ритейл (10%), строительство (9%), промышленность (7%), консалтинг (6%) и другие.



Сергей Ахметов

Генеральный директор HRTech-
компании «Поток»



В России наступила эпоха сотрудникоцентризма. К началу 2025 года в большинстве отраслей окончательно установился рынок кандидатов. Теперь работодателям приходится играть по чужим правилам. И не только в подборе, который стал более сложным, дорогим и долгим. Изменения касаются и подходов к управлению уже нанятым персоналом.

Фраза «Люди — наше всё» из набившего оскомину лозунга превратилась в реальный драйвер изменений на рынке и обрела смысл для каждой компании. На фоне кадрового голода удержание сотрудников становится краеугольным камнем HR-стратегии. Повышение вовлеченности и эффективности труда — вот ключевые задачи HR. Голос каждого сотрудника может и должен быть услышан. Он может подсказать, на что обратить внимание, чтобы вывести бизнес на новый уровень, или станет голосом в другой компании, возможно, даже вашего конкурента. А вам достанется новая труднозакрываемая вакансия и работа, которую некому выполнять.

В условиях кадровой диктатуры HR-стратегия становится ключевым элементом бизнес-модели. Ее эффективность напрямую влияет на выживание и развитие компании. В новом исследовании «Потока» мы проанализировали, какие тренды меняют подходы к подбору, развитию и удержанию персонала, вывели формулу универсальной HR-стратегии на 2025 год и выявили ходы, которые помогут работодателям справиться с кадровым голодом. Выражаем искреннюю благодарность всем участникам исследования. Ваши мнения, идеи и опыт внесли значительный вклад в формирование актуальной картины современного рынка труда.

Содержание

- Ключевые HR-тренды на российском рынке труда
- Новые подходы к подбору персонала
- Новые подходы к организации работы
- Новые подходы к производительности труда
- Новые подходы к обучению сотрудников
- Новые подходы к HR-автоматизации
- Приоритетные HR-стратегии на 2025 год
- Драйверы изменений в 2025 году



Ключевые HR- тренды на российском рынке труда

Какие HR-тренды оказывают наибольшее влияние на бизнес

Опрошенные «Потоком» работодатели назвали ключевые HR-тренды, которые прямо сейчас сильнее всего влияют на устоявшиеся бизнес-процессы. Все эти тенденции взаимосвязаны и напрямую указывают на установившийся в России рынок кандидатов.



Ключевые HR-тренды на российском рынке труда

Тренд №1. Усугубление дефицита кадров

В ходе опроса больше четверти работодателей (27%) **заявили об усилении кадрового голода**. Компании сталкиваются с трудностями как при закрытии вакансий на массовые позиции, так и при найме высококвалифицированных специалистов. Это приводит к увеличению сроков и стоимости подбора, а также к необходимости использовать новые методы поиска персонала.

Особенно остро нехватка кадров ощущается средним бизнесом (32%). Компании в этом сегменте уже не такие гибкие как малый бизнес (27%), чтобы быстро адаптироваться к изменениям и снизить свою зависимость от найма, и ещё не располагают такими ресурсами как крупные корпорации (20%), способные предлагать более привлекательные условия труда и активно инвестировать в HR-брендинг.

“

На некоторые рабочие профессии вообще нет откликов

Все сложнее найти квалифицированных специалистов в медицине

Теперь даже кладовщиков ищем холодным поиском

В IT-сфере большой спрос на кандидатов уровня senior, а нанять некого

Приходится привлекать «полосатых» воротничков

Ключевые HR-тренды на российском рынке труда

Динамика hh.индекса также указывает на сохраняющийся дефицит кадров в России. Если показатель меньше 4, значит, нет достаточного количества резюме для закрытия вакансий. Наиболее остро кадровый голод ощущается в розничной торговле, на производстве, в логистике, строительстве, сельском хозяйстве и туризме.

Динамика hh.индекса в 2024 году



Ключевые HR-тренды на российском рынке труда

Тренд №2. Зарплатная гонка

Чтобы привлечь и удержать сотрудников в условиях кадрового голода, **работодатели вынуждены повышать зарплаты**. Об этом заявили 15% респондентов. Участники опроса отмечают, что рост вознаграждений может достигать 40% за год. Это приводит к обострению конкуренции, но уже не между отдельными компаниями, а между целыми отраслями. Кроме того, в текущих геополитических реалиях бизнесу приходится конкурировать с госсектором*.

Чаще остальных на ускорившийся рост зарплат указывает крупный бизнес (21%). У компаний в этом сегменте больше возможностей и для сбора аналитики, и для увеличения вознаграждений. Средний (14%) и малый бизнес (6%) уделяют этому тренду меньше внимания.

“

Взрывной рост зарплат, лоукост-локаций больше нет

Рост уровня зарплат в строительной отрасли более чем на 30%

Уровень дохода в регионах приближается к московскому

Рост зарплат логистического персонала почти на 40%

Популяризация контрактной службы заставляет поднимать зарплаты рабочим*

Ключевые HR-тренды на российском рынке труда

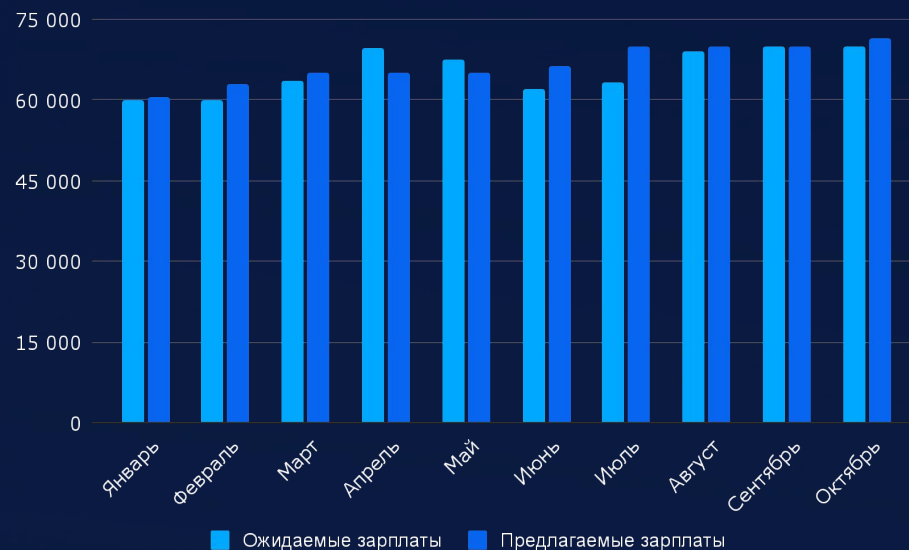
Согласно данным HeadHunter, с января по октябрь 2024 года медианные зарплаты в России выросли в среднем на **17%**:

ожидаемые кандидатами —
с 60 000 до 70 000 рублей,

а предлагаемые работодателями —
с 60 553 до 71 602 рублей.

По графику заметно, что обе стороны стараются поддерживать баланс роста: компании удовлетворяют зарплатные ожидания кандидатов, а те их наращивают.

Динамика зарплат в России в 2024 году

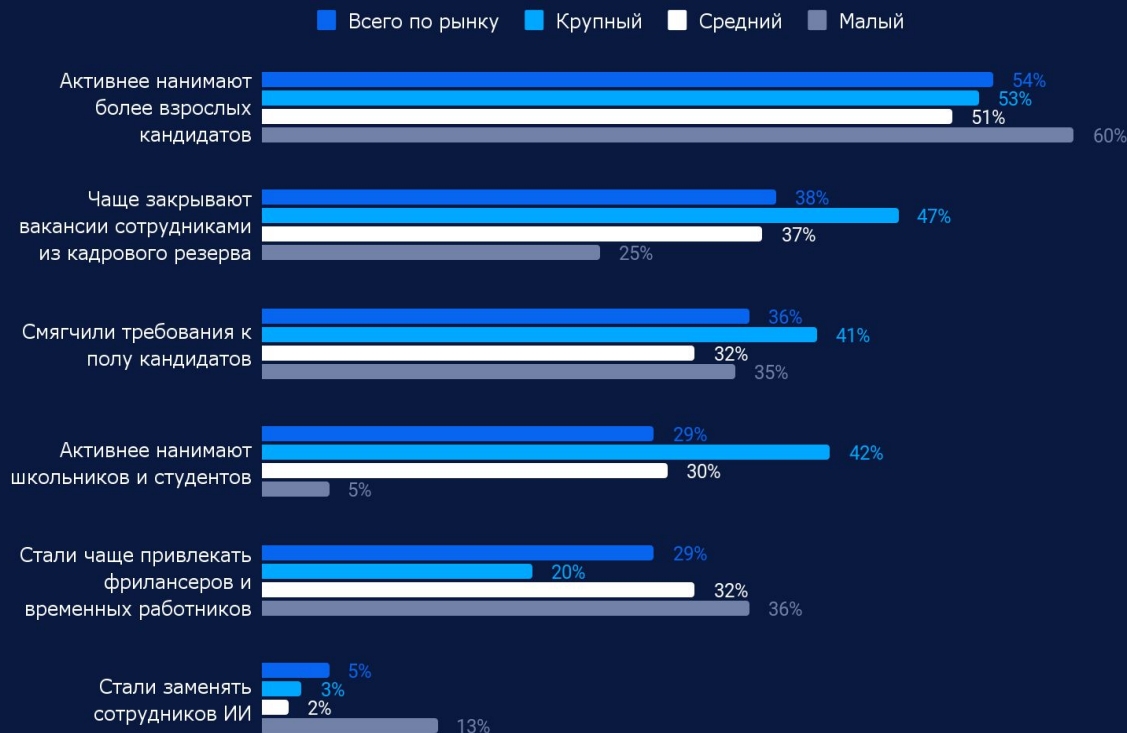


Новые подходы к подбору персонала

Как меняются подходы к подбору персонала

Выявленные тренды показывают, что российский рынок труда характеризуется высокой конкуренцией за таланты.

В связи с этим компании не только повышают зарплаты, но и активно адаптируют свои стратегии найма: расширяют пул кандидатов, делают ставку на внутренние ресурсы и повышают гибкость в подходах к привлечению персонала.



Как меняются подходы к подбору персонала

Подход №1. Расширение пула кандидатов

54% компаний активнее рассматривают более взрослых кандидатов. Это основной тренд в найме для всех сегментов бизнеса. Одновременно с этим работодатели активнее нанимают школьников и студентов (29%). Крупные компании чаще остальных (42%) пытаются «вырастить» лояльных специалистов. В сегменте малого бизнеса эта стратегия пользуется наименьшей популярностью (5%) из-за ограниченности ресурсов и желания получить сотрудника, готового сразу приступить к работе. 36% компаний смягчают требования к полу кандидатов. Крупный бизнес делает это чаще (41%), что указывает на более острую нехватку специалистов.

Подход №2. Фокус на внутренние ресурсы

38% компаний чаще закрывают вакансии сотрудниками из кадрового резерва, в крупном бизнесе — 47%. Это логичная стратегия в условиях дорогостоящего и сложного внешнего найма, которая к тому же способствует снижению оттока персонала.

Как меняются подходы к подбору персонала

Подход №3.

Привлечение фрилансеров

29% компаний стали чаще привлекать фрилансеров и временных работников. В малом бизнесе этот показатель выше (36%), вероятно, из-за ограниченности бюджетов на ФОТ. Фриланс помогает компаниям адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и оптимизировать затраты на персонал.

3

Подход №4.

Замена сотрудников ИИ

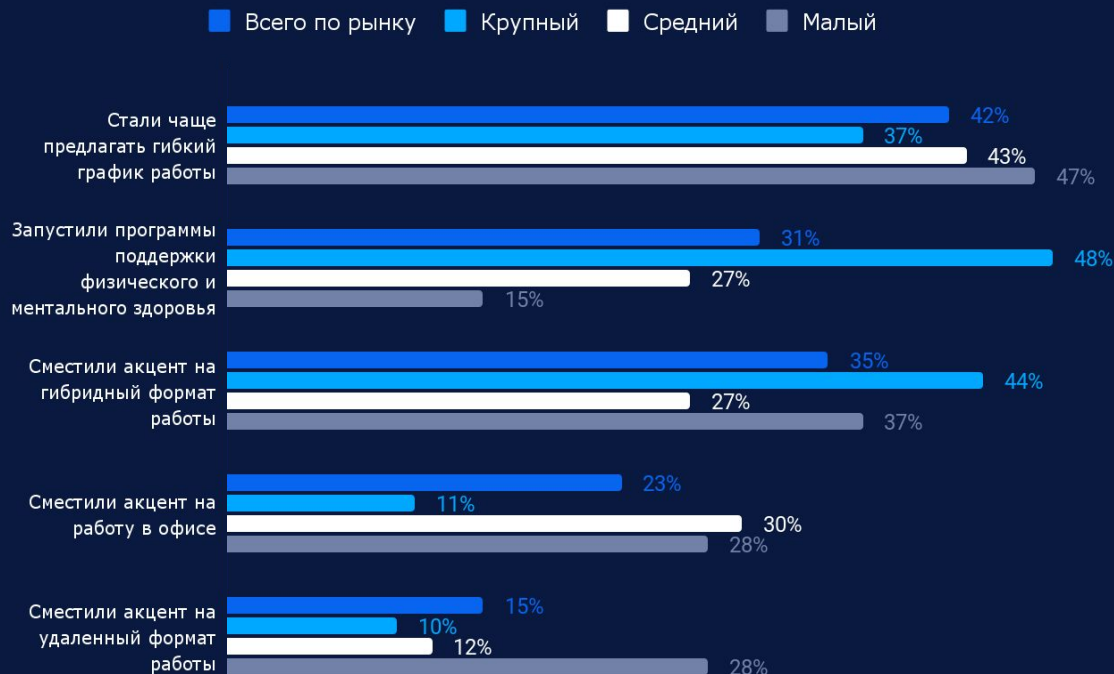
Пока этот тренд находится в зачаточном состоянии (5%), но в малом бизнесе интерес к нему значительно выше (13%). Это связано с попытками автоматизировать рутинные задачи и снизить зависимость от найма.

4

Новые подходы к организации работы

Как меняются подходы к организации работы

В условиях дефицита кадров и снижения мотивации персонала работодатели предпринимают попытки повысить привлекательность рабочих мест и позаботиться о продуктивной работе команды. Приоритет здесь отдается нематериальной мотивации через запросы на более удобный график работы, сохранение удаленки и расширенный соцпакет.



Как меняются подходы к организации работы

Подход №1. Переход на гибкий график работы

42% опрошенных работодателей всё чаще предлагают сотрудникам гибкий график, чтобы повысить привлекательность работы для кандидатов и удержать кадры. Малый бизнес делает это активнее остальных (47%), потому что это самый простой способ конкурировать с другими компаниями.

Подход №2. Постепенное возвращение в офисы

35% компаний назвали своим приоритетом гибридный формат работы. Крупный бизнес внедряет его активнее других (44%). Работа в офисе стала приоритетом для 23% компаний, особенно в малом и среднем бизнесе (28% и 30% соответственно). Полностью удаленный формат менее популярен (15%) и встречается преимущественно в малом бизнесе (28%). Крупные компании поддерживают его реже (10%). Теперь это скорее один из бенефитов.

Подход №3. Поддержка благополучия персонала

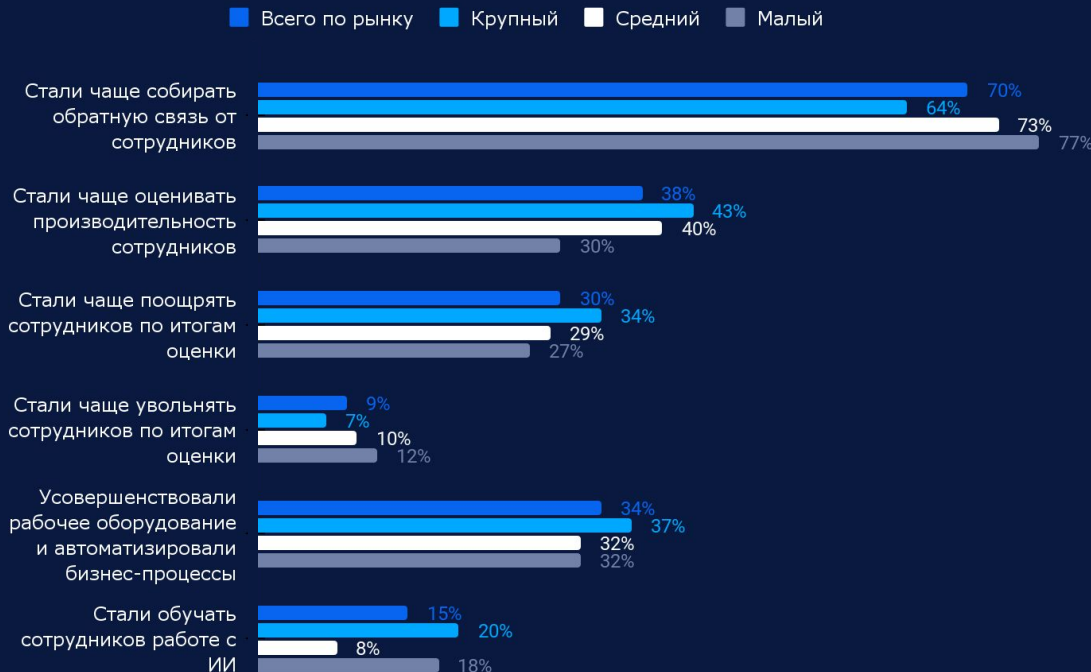
В каждой третьей компании (31%) растет внимание к физическому и ментальному здоровью сотрудников. Крупный бизнес значительно опережает другие сегменты (48%), обладая большими ресурсами. Малый бизнес пока отстает (15%). Программы well-being, объединяющие в себе различные бенефиты, становятся важным фактором для привлечения и удержания кадров.

Новые подходы к производительности труда

Как меняется работа с производительностью

Из-за сложностей с подбором новых сотрудников, возросшим оттоком персонала и снижения мотивации у уже нанятых специалистов компаниям приходится менять свои подходы к управлению производительностью труда.

Повышается важность сбора обратной связи, оценки персонала и автоматизации бизнес-процессов, в том числе — с использованием искусственного интеллекта.



Как меняется работа с производительностью

Подход №1.

Сбор обратной связи для повышения эффективности работы

70% опрошенных работодателей стали чаще собирать обратную связь от сотрудников, чтобы оперативно реагировать на проблемы, выявлять лучшие практики и корректировать подходы к работе. Малый бизнес наиболее активно использует этот инструмент (77%). С одной стороны, благодаря более тесному взаимодействию внутри коллективов. С другой, из-за необходимости эффективно выполнять работу меньшим числом сотрудников.

Как меняется работа с производительностью

Подход №2.

Повышение важности оценки персонала и ее результатов

38% компаний стали чаще проводить оценку производительности сотрудников. Причем крупный бизнес уделяет этому больше внимания (43%), чем малый (30%). Растет частота поощрений по результатам оценки (30%), что является попыткой справиться со снижением мотивации и удержать ценных сотрудников. Более частыми становятся и увольнения по итогам оценки (9%), причем в малом бизнесе этот показатель выше (12%). Это свидетельствует о растущей важности эффективности каждого сотрудника в условиях ограниченных ресурсов.

Подход №3.

Автоматизация процессов и обучение сотрудников

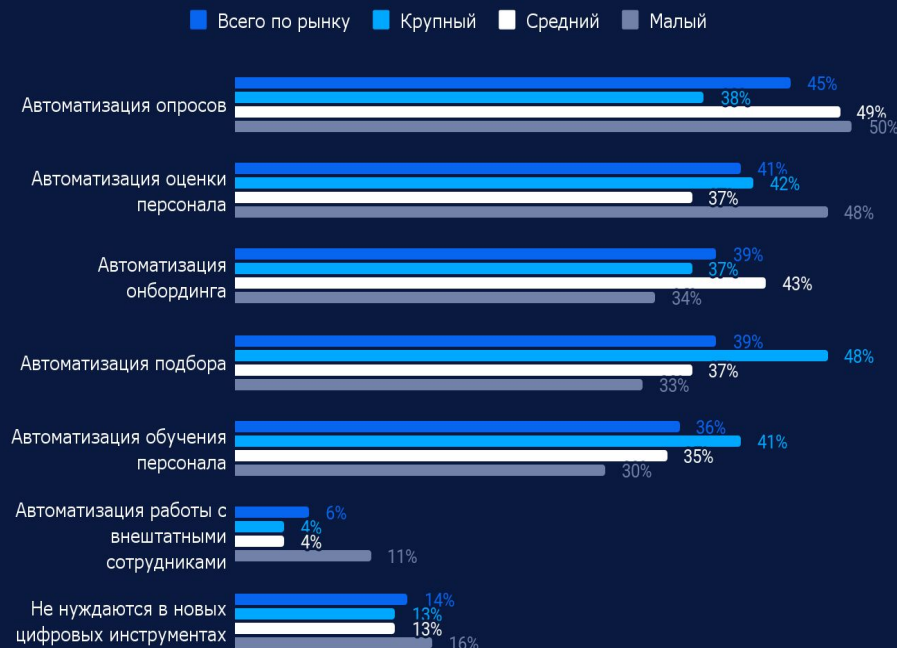
34% работодателей для повышения производительности труда усовершенствовали оборудование и автоматизировали бизнес-процессы. С последним помогает обучение сотрудников работе с ИИ (15%). Повышенный интерес к технологии проявляют крупные компании (20%) и малый бизнес (18%).

Новые подходы к HR-автоматизации

Как меняются подходы к HR-автоматизации

На фоне дефицита кадров и увеличившегося оттока персонала работодатели стали пересматривать свои подходы к HR-автоматизации. Если раньше наибольшее внимание традиционно уделялось подбору персонала, то теперь акцент делается на удержании. Компании готовы инвестировать во внедрение новых инструментов для сбора обратной связи от сотрудников, оценки их эффективности и работы с новичками.

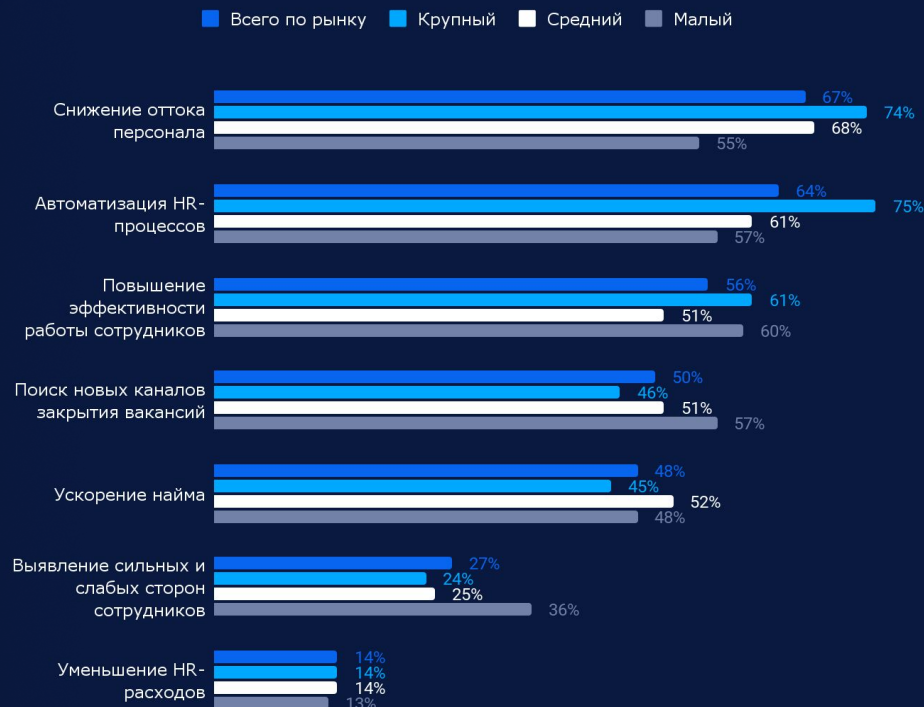
Автоматизация онбординга особенно актуальна для растущего среднего бизнеса (43%). Представители крупных компаний чаще остальных говорят о важности внедрения новых инструментов для автоматизации подбора (48%) и развития персонала (41%). Это объясняется ставкой на массовое трудоустройство и последующее обучение сотрудников без опыта работы. А малый бизнес вновь демонстрирует свою гибкость: не имея достаточных ресурсов для увеличения штата, компании обращают внимание на инструменты для работы с фрилансерами (11%).



Приоритетные HR-стратегии на 2025 год

Выявленные HR-тренды напрямую влияют на приоритеты работодателей на 2025 год. Дефицит кадров и отток персонала стимулируют компании инвестировать в удержание сотрудников (67%) и автоматизацию HR-процессов (64%), без которой сложнее находить время на стратегические задачи и конкурировать с другими работодателями. Снижение мотивации персонала подталкивает к поиску новых способов повысить продуктивность работы команды (56%). А зарплатная гонка и неадекватные ожидания начинающих специалистов заставляют активнее искать новые каналы рекрутинга (50%).

Опрошенные «Потоком» работодатели могли отметить несколько приоритетных задач на 2025 год. Их микс указывает на HR-стратегии, которые компании считают наиболее перспективными с учетом актуальных кадровых вызовов. Каждый сегмент бизнеса вывел собственную формулу успеха.



Приоритетные HR-стратегии на 2025 год

Формула успеха крупного бизнеса

Главная HR-стратегия крупного бизнеса на 2025 год сосредоточена на снижении оттока кадров и повышении эффективности их работы. Оба этих приоритета отметили 48% опрошенных в этом сегменте.

Проблемы найма волнуют крупные компании куда меньше, чем представителей малого и среднего бизнеса. Закрывать вакансии им помогают известный бренд, готовность обучать сотрудников с нуля и современные HR-инструменты. Сразу 75% представителей крупного бизнеса указали HR-автоматизацию среди своих приоритетов на 2025 год. У малого бизнеса этот показатель составляет 57%, у среднего — 61%.

Главная HR-стратегия крупного бизнеса:

- Снижение оттока кадров
- Повышение эффективности работы сотрудников



Приоритетные HR-стратегии на 2025 год

Формула успеха среднего бизнеса

Основной фокус среднего бизнеса в 2025 году — снижение оттока персонала. Эта работа будет сопровождаться либо попытками повысить продуктивность сотрудников, либо поиском новых каналов закрытия вакансий. Популярность этих стратегий отличается незначительно: первую выбирают 36% опрошенных средних компаний, вторую — 35%.

Отличительная черта этого сегмента — более высокий приоритет ускорению найма. В свои задачи на 2025 год это направление включили 52% опрошенных средних компаний. У малых команд этот показатель равен 48%, у крупных — 45%. Средний бизнес растет, и ему требуются новые кадры. За них приходится конкурировать с крупными компаниями, которые могут предложить более высокие зарплаты и расширенный соцпакет. Скорость реакции в работе с откликами кандидатов может стать решающей в борьбе за таланты.

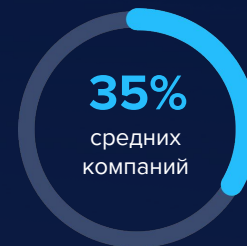
HR-стратегия среднего бизнеса №1:

- Снижение оттока кадров
- Повышение эффективности работы сотрудников



HR-стратегия среднего бизнеса №2:

- Снижение оттока кадров
- Поиск новых каналов закрытия вакансий



Приоритетные HR-стратегии на 2025 год

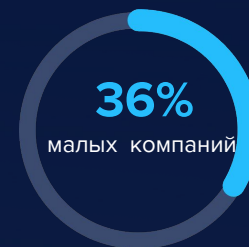
Формула успеха малого бизнеса

Малый бизнес в 2025 году делает ставку на повышение продуктивности персонала. Обычно эту задачу дополняет либо работа над снижением оттока кадров, либо поиск новых источников найма. Обе стратегии пользуются одинаковой популярностью — их выбрали по 36% опрошенных малых компаний.

Также небольшие команды чаще остальных включают в список приоритетов на 2025 год выявление сильных и слабых сторон сотрудников: 36% против 25% у среднего и 24% у крупного бизнеса. Это свидетельствует о стремлении к более эффективному использованию потенциала каждого работника в условиях ограниченных ресурсов.

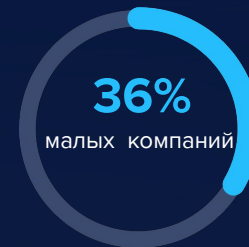
HR-стратегия малого бизнеса №1:

- Повышение эффективности работы сотрудников
- Снижение оттока кадров



HR-стратегия малого бизнеса №2:

- Повышение эффективности работы сотрудников
- Поиск новых каналов закрытия вакансий



Драйверы изменений в 2025 году

Помимо описания собственных HR-стратегий, опрошенные «Потоком» работодатели поделились прогнозами о том, что сильнее всего повлияет на рынок труда в 2025 году. Предполагается, что развитие технологической базы, расширение пула кандидатов и забота о сотрудниках помогут решить проблемы с дефицитом кадров, гонкой зарплат и оттоком персонала. Это может снизить давление кадровой диктатуры на работодателей и привести к пересмотру правил игры.

Технологические

Внедрение искусственного интеллекта **23%**

Автоматизация процессов **19%**

Демографические

Работа с молодежью **12%**

Работа с возрастными сотрудниками **9%**

Управленческие

Забота о ментальном благополучии персонала **9%**

Права использования

Все части и версии исследования распространяются открыто и бесплатно и не могут быть использованы в коммерческих целях третьими сторонами. При упоминании любых фактов и данных из документа просим использовать полное название исследования «Кадровая диктатура: Как построить HR-стратегию на 2025 год» с указанием организатора — HRTech-компании «Поток».

По любым вопросам, связанным с использованием контента, можно обращаться к Виктории Чернышевой, PR-директору «Потока» (v.chernysheva@potok.io)

«**Поток**» — система автоматизации HR-процессов:
ускоряем подбор, адаптируем и развиваем
таланты, снижаем отток персонала

500+

активных клиентов

3 место

среди вендоров
в рейтинге HRTech-
решений TAdviser за
2022 год*

*Российский рынок HRTech: <https://clck.ru/3EqnJS>

**Всероссийский рейтинг провайдеров услуг в сфере управления
персоналом: <https://clck.ru/3EqnLh>

100+

проектов крупных
внедрений

1 место

в рейтинге HRTech-
компаний России за
2023 год**

Наши клиенты

Северсталь

билайн

HOME
CREDIT
BANK

АБСОЛЮТ
БАНК

НЛМК

лента

Unilever

ЭКОНИВА
ЭКОНИВА

нетология

РОСНЕФТЬ

nordgold
more than gold

FUN
& SUN

ВКУСВИЛЛ

ОМ
РФ

MONOPOLY.ONLINE

УРАЛХИМ

буше

ФОКСФОРД

HRTech-решения «Потока»



рекрутмент

Система для автоматизации
подбора персонала



адаптация

Сервис для адаптации и обучения
новых сотрудников



вовлеченность

Платформа для комплексного
исследования вовлеченности



оценка 360

Сервис для оценки
компетенций сотрудников



пульс-опросы

Сервис для проведения любых
HR-опросов



цели

Система для управления
целеполаганием и повышения
эффективности

HR-библиотека «Потока»

Инструкция

5 советов, которые помогут рекрутерам преуспеть в 2025 году

HR-гайд

Как управлять персоналом с помощью искусственного интеллекта

Инструкция

В цикле Деминга. Как системно ускорять подбор персонала

Онлайн-курс

Быстрый старт. Как помочь новичкам освоиться в компании

Инструкция

«Я хочу здесь работать!». Проектируем HR-бренд компании

Онлайн-курс

Как добыть ценные инсайты из исследования вовлеченности

Инструкция

Как найти и развить сильные стороны сотрудников

База знаний

30+ HR-исследований, которые вы можете провести в компании

Инструкция

От найма до увольнения. Как удержать таланты на каждом этапе EJM