



**Techart**

Консалтинговая  
группа

Программа непрерывного образования «Текарт» [edu.techart.ru](https://edu.techart.ru)

Сессия «Зима 2024–2025»

13.02.2025

# Главные вызовы для работодателей в 2025 и ответы на них

[techart.ru](https://techart.ru)

Регистраций: 102 (компаний –70), в т.ч.:  
- 42,1% новых слушателей  
- 61 топ-менеджера  
- 12 постоянных (4+) слушателя программы  
- 12 с вопросами и обратной связью

2025

1999



## Ключевые компетенции «Текарт»

### Консалтинг

- стратегия и стратегирование
- диагностика, бизнес-девелопмент
- трансформация
- цифровизация
- маркетинг
- организационное развитие
- бизнес-математика



Бизнес-аналитика

Интегрированный маркетинг

Дизайн

IT-решения и веб-разработка

Оргразвитие

Создание контента

**25**

лет на рынке бизнес-аналитики, маркетинга и digital

**14 000**

выполненных проектов

**38 500+**

клиентов и партнеров в экосистеме «Текарт»

**4 место**

рейтинга «Маркетинговый консалтинг» RAEX

**160**

сотрудников в штате

**ТОП 100**

в рейтинге работодателей Headhunter\*

\* среди компаний до 250 сотрудников



## Программа непрерывного образования для руководителей по маркетингу

### Основные треки программы:

Маркетинг (комплексное продвижение, SMM, SEO и т. д.), реклама

Martech, аналитика (технологии, данные, автоматизация, цифровые сервисы)

Дизайн, веб-разработка, контент, фото, видео

Маркетинговый анализ и стратегия

Менеджмент и кадры

**2**

года работы программы

**5 000+**

участников из 1600 компаний

**31**

спикер

**550**

пользователей [платформы](#)

# Содержание презентации

## 1. Рынок труда в России

- 1.1 2024: дефицит кадров и зарплатная гонка
- 1.2 2024: текучка и усложнение процесса подбора персонала
- 1.3 2024: структурный дисбаланс
- 1.4 2025: стоит ли надеяться на охлаждение?

## 2. ТОП-10: главные вызовы для работодателей в 2025 году

## 3. Метатренды и возможности на рынке труда в 2025

- 3.1 Человекоцентричность — главный запрос сотрудников
- 3.2 Гибкость — ключевая суперсила работодателей
- 3.3 Непрерывность жизненного цикла сотрудника — новая реальность
- 3.4 Гиперперсонализация — приоритет в развитии и обучении
- 3.5 Психологический комфорт — новый корпоративный стандарт
- 3.6 Развитие лидерства — ключ к устойчивому развитию бизнеса

## 4. HR и AI

## 5. Основные выводы

# Рынок труда в России 2024: дефицит кадров и зарплатная гонка

- **69%** организаций испытывали дефицит кадров в 2024
- **77%** компаний признавали, что их сотрудники перерабатывают
- **16,5%** — увеличение среднего зарплатного предложения в вакансиях, опубликованных в 2024 году, по сравнению с 2023 годом
- **65%** компаний предлагали более высокие зарплаты уже занятым специалистам для закрытия вакансий
- **93%** работодателей индексировали зарплаты сотрудников в 2024 году
- **82%** компаний применяли финансовые инструменты для удержания сотрудников
- **44%** компаний делали увольняющимся сотрудникам контрофферы
- **90%** кандидатов, получивших более выгодные условия, соглашались на переход в другую организацию

📖 [Работа.ру: Оптимизация и производительность: каким был 2024 год на рынке труда](#)  
[SuperJob: Итоги 2024 года на рынке труда](#)

# Рынок труда в России 2024: текучка и усложнение процесса подбора персонала

- **40%** работодателей столкнулись с усилением текучести кадров
- **34%** соискателей являлись безработными в 2024 году (в 2022 — 73%)
- **более 50%** работодателей отмечали, что вакансии стали закрываться существенно дольше
- **70%** — увеличение срока подбора квалифицированных рабочих, за год сроки их подбора сравнялись со сроками подбора руководителей



📖 [SuperJob: Рынок труда 2024. Почему не хватает](#)

[людей](#)  
[HeadHunter: #ТрендыВНайме 2025](#)

[Talantix | UTEAM: Что ждёт российский рынок труда в 2025 году. Обзор главных трендов](#)

[Kerpt: HR-тренды 2025](#)

# Рынок труда в России 2024: структурный дисбаланс

- Перенасыщение рынка новичками — выпускниками вузов и людьми, меняющими профессию, нехватка квалифицированных кадров
- Острый дефицит в одних сферах и профицит в других
- Разрыв возможностей корпораций и МСБ: одни «пылесосят» лучшие кадры про запас, другие сталкиваются с острой нехваткой квалифицированных кадров, особенно в регионах

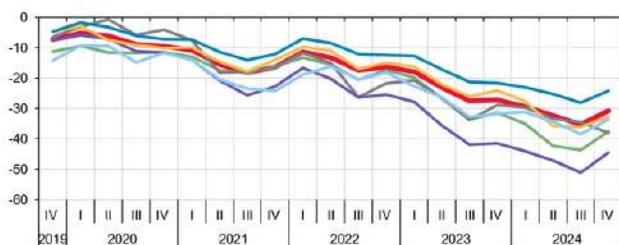


📖 [Поток: HR-тренды 2025: Что сильнее всего повлияет на рынок труда в России](#)  
[GetExperts: Обзор рынка труда и заработных плат 2024-2025](#)

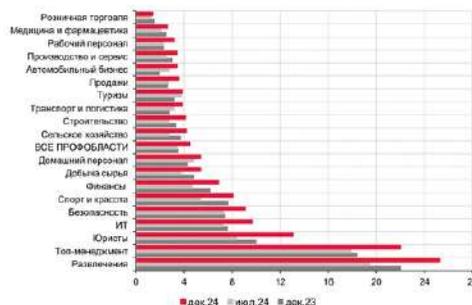
# Рынок труда в России 2025: стоит ли надеяться на охлаждение?

- **47%** россиян готовы поменять работу в 2025 году
- **80%** компаний ожидают обострения нехватки кадров
- **75%** предприятий собираются индексировать зарплаты в 2025 году

## Оценка предприятиями обеспеченности трудовыми ресурсами



## Соотношение активных резюме к вакансиям (hh-индекс) по профобластям



## Долгосрочный прогноз: дефицит квалифицированных кадров в России



### Ключевые негативные факторы:

- демография
- замедление экономического роста и инвестиционной активности
- ужесточаются требования к трудовой миграционной политике
- рост самозанятости

[Банк России: Региональная экономика](#)

[МинТруд России: Прогноз кадровой потребности экономики на ближайшие 5 лет](#)



# ТОП-10: главные вызовы для работодателей в 2025 году

1. Удержание ключевых сотрудников (высококвалифицированный персонал, менеджмент)
2. Предотвращение массовых увольнений (джобхopping, «перепрыгивание»)
3. Развитие лидерского потенциала
4. Перестройка процессов обучения и адаптации в связи с уменьшением срока работы сотрудников
5. Удовлетворение растущих требований соискателей (зарплаты, условия труда, завышенные ожидания новичков)
6. Адаптация к изменениям в приоритетах и мотивации сотрудников и соискателей, борьба с демотивацией
7. Повышение вовлеченности сотрудников с учетом расфокусировки и мультитизанятости
8. Развитие стартап-менталитета у HR и руководителей
9. Обеспечение высокого темпа внедрения новых технологий и готовности сотрудников к ним
10. Повышение производительности труда



# Человекоцентричность — главный запрос сотрудников

70% сотрудников не доверяют руководителям и не верят, что руководители компаний действуют в их интересах.

## Пересборка отношений человек-компания:

от модели винтика производственного процесса к личности:

- осознанность и самореализация
- критичность в отношении ценностей компании
- повышение влияния личности руководителя



## Основные приоритеты сотрудников:

### 1. Значимость работы

- Возможность созидать и выполнять значимую работу
- Принесение пользы (избежание "bullshit jobs")
- Осмысленность действий и возможность видеть широкий контекст

### 2. Принадлежность и вовлеченность

- Принадлежность к чему-то большему, чем ты сам
- Участие в развитии компании и возможность быть услышанным

### 3. Прозрачность и последовательность руководства

- Открытая корпоративная культура и доступ к руководству
- Полная информация о положении дел в компании
- Аргументированность решений руководства
- Выполнении менеджментом данных обещаний
- Личный пример руководителя

### 4. Равные возможности

- Предоставление равных возможностей для карьерного роста и развития всем сотрудникам

### 5. Обратная связь и признание

- Фиксация майлстоунов и важных результатов работы
- Получение обратной связи о достижениях
- Признание достижений и вклада сотрудников

### 6. Разнообразие задач и профессиональный рост

- Интересные и разноплановые задачи
- Возможность профессионального развития
- Возможность карьерного роста

### 7. Свобода и инициативность

- Свобода предлагать идеи и принимать решения

### 8. Усиление «голоса» сотрудника

- Опросы удовлетворенности сотрудников
- Сессии обратной связи
- Платформы для внутренних предложений

# Гибкость — ключевая суперсила работодателя

10

**1. Расширение воронки — снятие любых барьеров по полу, возрасту, гео и т. д.**

**2. Подстройка под разнопоколенческие команды, в особенности учет специфики поколения Z:**

- Цифровая нативность: сильно зависимы от технологий, предпочитают работать с современными инструментами и платформами.
- Многообразие и инклюзивность: ожидают разнообразия в командах и инклюзивной корпоративной культуры.
- Гибкость и баланс: ищут работу, которая позволяет сочетать профессиональные и личные интересы, ценят возможность удаленной работы и психологически комфортную среду

**3. Смягчение требований**

**4. Приоритет soft skills**

**5. Девальвация значимости высшего образования**

**6. Ускорение и упрощение процесса подбора (непрерывный найм, стажировки)**

**7. Многообразие форматов занятости и организации рабочего процесса**

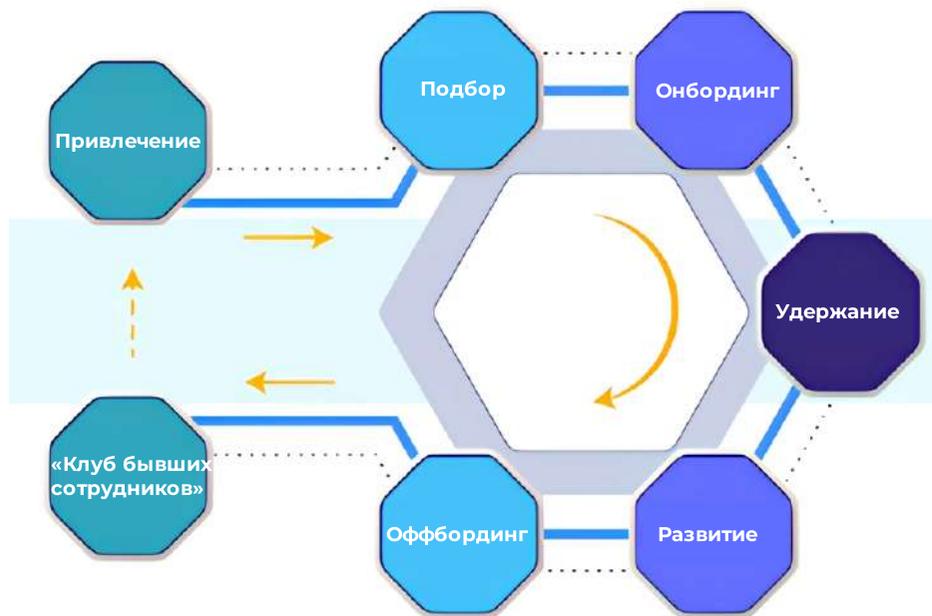


- 📖 [Работа.ру и СберПодбор: Что изменится в 2025 году на рынке труда по мнению работодателей](#)
- 📖 [SuperJob: Рекрутеры стали более лояльно относиться к соискателям, часто меняющим работу](#)
- 📖 [Forbes: 90% Of Companies Make Better Hires Based On Skills Over Degrees](#)

# Непрерывность жизненного цикла сотрудника — новая реальность

11

## Цикл жизни сотрудника



## На что будут делать упор работодатели в 2025 году?

### 1. Привлечение талантов

- Усиление и системный подход к работе с брендом работодателя
- Изучение аудитории и более четкая сегментация EVP
- Умная настройка Tone of Voice
- Плотная интеграция с маркетингом
- Реферальные программы

### 2. Удержание сотрудников

- KPI на удержание сотрудников для руководителей
- Анализ опыта сотрудников и его улучшение
- Мобильность персонала (внутренние биржи вакансий и маркетплейсы талантов)

### 3. Оффбординг

- «Экологичное» увольнение
- Выходное интервью
- Право на возврат
- Вознаграждение за возврат

### 4. Бывшие сотрудники

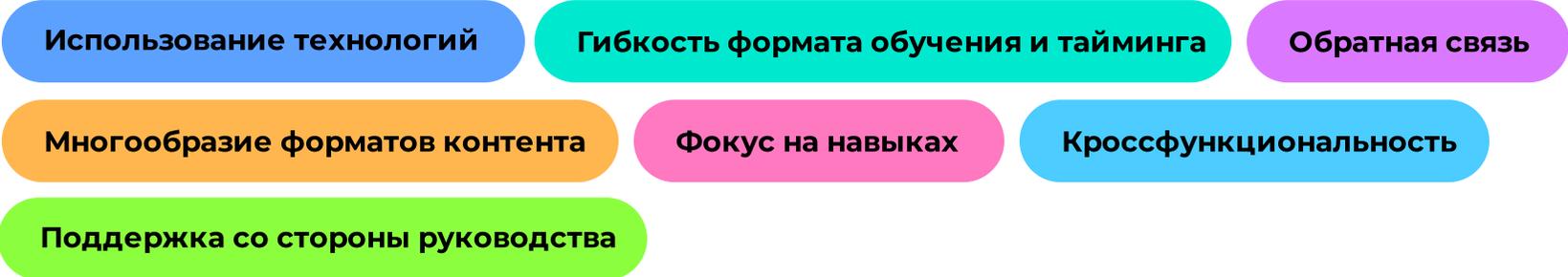
- Поддерживающая коммуникация
- CVM — механики возврата ушедших

# Гиперперсонализация — приоритет в развитии и обучении

## Развитие сотрудников — инвестиция:

- Осознанный подход работодателей к выращиванию специалистов внутри
- Кандидаты и сотрудники хотят видеть понятную карьерную траекторию

## Персонализация обучения:



📖 [Headhunter: Три главных тренда корпоративного обучения в 2025 году](#)  
[СберУниверситет: Персонализация в обучении: технологии или методология?](#)  
[Headhunter: Индивидуальный план развития: как эффективно растить и удерживать сотрудников](#)

# Психологический комфорт — новый корпоративный стандарт

- **15%** трудоспособного населения мира испытывают проблемы с психическим здоровьем, причем поколение Z и миллениалы наиболее уязвимы
- **от 43 до 76%** россиян сталкиваются с симптомами выгорания
- **47%** россиян назвали выгорание на работе главной неудачей 2024 года
- **34%** называют стресс и профессиональное выгорание причиной увольнения
- **63%** компаний реализуют программы благополучия или реализуются отдельные инициативы



**Программы well-being**  
как гигиенический  
фактор



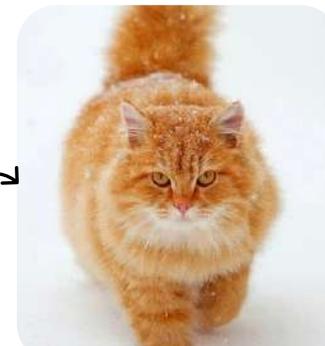
**Смузи-культура**  
(«тепличные условия»  
работы - исключения  
любого давления и  
конфликтов)



**Обесценивание**  
социальных инициатив  
и программ well-being



**«Парадокс продуктивности»:**  
вложения в улучшение  
Employee Experience и  
well-being не  
повышают  
продуктивность



**Антихрупкость**

📖 [Известия: Россияне рассказали об успехах и неудачных событиях на работе в 2024 году](#)

[AIHR: 11 HR Trends for 2025: Embracing Disruption](#)

[WHO: Mental health at work](#)

[Deloitte: Global 2024 Gen Z and Millennial Survey](#)

# Развитие лидерства — ключ к устойчивому развитию бизнеса

## Развитие лидерства — приоритет №1.

### Факторы:

- Рост важности корпоративной культуры и тренда на человекоцентричность делает менеджеров среднего звена медиаторами между топ-менеджерами и рядовыми сотрудниками
- Около 75% HR-руководителей отмечают, что менеджеры сталкиваются с перегрузкой, так как сотрудники требуют больше внимания.
- 52% руководителей намеренно избегают руководящих должностей, 69% связывают эту роль с высоким уровнем стресса при минимальном вознаграждении



**«75% организаций внесли существенные изменения в свои программы развития лидерских качеств, а более половины увеличивают расходы на развитие лидеров, однако не видят результатов»**

### Ключевые кластеры лидерских навыков



[Gartner: Leader and Manager Development Tops HR Leaders' List of 2025 Priorities for Third Consecutive Year](#)

[Blanchard: HR/L&D тренды 2025](#)

[Forbes: Conscious Unbossing: Why Gen Z Is Steering Clear Of Middle Management](#)

🌐 **12%** HR-специалистов активно используют нейросети, а **44%** исследуют возможности и экспериментируют

🌐 **от 5% до 37%** HR используют ИИ-инструменты

🇷🇺 **58%** россиян готовы к собеседованиям с ИИ в роли рекрутера

## Экспериментируйте и интегрируйте ИИ, учитывая следующие принципы:

**1. Расширение возможностей, а не замена:** поддержка и улучшение человеческого принятия решений, а не его замена.

**2. Аудит на предмет предвзятости:** регулярные проверки систем ИИ на наличие потенциальной предвзятости и соблюдение законодательства.

**3. Поиск баланса:** определение того, в какие конкретные моменты должны вмешиваться только команды людей, где можно использовать Agentic AI.

**4. Честная игра:** распознавание подлинных навыков и результатов, улучшенных с помощью ИИ.

**5. Прозрачность:** информирование сотрудников о том, как именно используются технологии ИИ и автоматизации в HR.

**6. Баланс:** стремление повысить производительность не должно угрожать развитию критического мышления сотрудников

**7. Прозрачность:** информирование сотрудников о том, как именно используются технологии ИИ и автоматизации в HR

📖 [Работа.ру и СберПодбор: 58% россиян готовы к собеседованиям с ИИ в роли рекрутера](#)

[МТС Линк и Headhunter: Исследование уровня цифровизации и автоматизации HR-процессов](#)

[«Деловая среда» и Rambler&Co: Использование ИИ россиянами в работе](#)

[Microsoft: The Impact of Generative AI on Critical Thinking](#)

[РБК Тренды: 11 HR-трендов на 2025 год](#)

[AIHR: AI in HR: 2025 Guide to Opportunities and Applications in HR](#)

[Gartner: AI in HR: Position Your Organization for Success](#)

## Самые распространенные HR задачи, которые решают с помощью ИИ:

- Описание вакансий и должностных инструкций
- Создания вопросов для собеседования
- Составления тестовых заданий
- Использование чат-ботов на этапах отбора
- Автоматический подбор резюме
- Оценка знаний кандидатов и сотрудников

# ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Современная ситуация на рынке труда характеризуется высокой сложностью и отсутствием предпосылок для ее облегчения. Наиважнейшей проблемой остается дефицит кадров.

## Главные вызовы для работодателей в 2025 году:

- 1. Удержание сотрудников:** В условиях высокой текучести кадров необходимо разработать стратегии, направленные на удержание талантов.
- 2. Развитие лидерского потенциала:** Лидеры должны быть способны вдохновлять и развивать свои команды, что является ключевым фактором для достижения организационных целей.
- 3. Максимальная адаптивность:** Компании должны быть готовы к быстрому реагированию на изменения в окружающей среде и потребностях сотрудников.

## Основные тренды:

- **Человекоцентричность:** Увеличение внимания к потребностям сотрудников, включая осознанность, справедливость и прозрачность в рабочих процессах.
- **Гибкость:** Способность быстро перестраивать процессы и экспериментировать с учетом поколенческих различий и изменения мотивации сотрудников, что необходимо для достижения результатов в динамично меняющейся среде.
- **Непрерывное взаимодействие с сотрудниками:** Установление связи даже после увольнения и активные усилия по возврату ценных сотрудников в компанию.
- **Персонализация опыта:** Создание индивидуальных планов развития и обучения для каждого сотрудника, что способствует повышению их вовлеченности и удовлетворенности.
- **Создание комфортных условий работы:** Фокус на психологическом комфорте сотрудников и движение в сторону концепции антихрупкости, что позволяет организациям лучше справляться с вызовами.

## Развитие лидерства

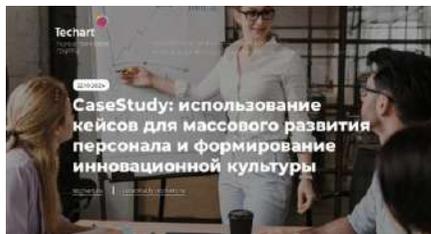
Наиболее приоритетной задачей остается развитие лидерских качеств. Без наличия сильного лидерского потенциала невозможно успешно реализовать другие направления работы. Главным навыком лидера становится управление командой и развитие сотрудников.

## HR и ИИ

Актуальные вызовы требуют от руководителей и HR творческого и нестандартного подхода, а также значительных усилий и ресурсов. Многие компании начинают активно исследовать и внедрять инструменты искусственного интеллекта как способ повышения производительности и эффективности работы.

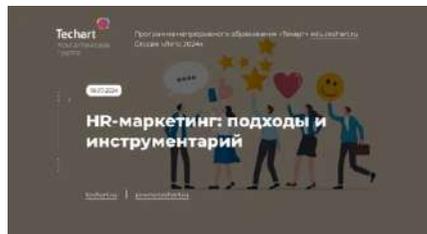
# Наши материалы по теме

17



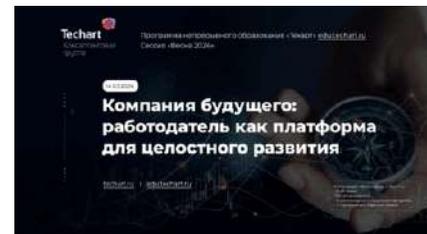
22.10.2024

[CaseStudy: использование кейсов для массового развития персонала и решения организационных задач](#)



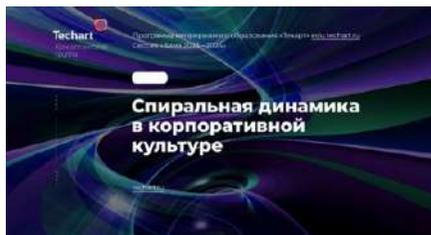
18.07.2024

[HR-маркетинг: подходы и инструментарий](#)



14.03.2024

[Компания будущего: работодатель как платформа для целостного развития](#)



18.01.2024

[Спиральная динамика в корпоративной культуре](#)



2023

[Редизайн лидерства](#)

# Персональное консультационное мероприятие по теме этого вебинара

## Особенности:

- ✓ Будем разбирать именно ваши кейсы
- ✓ Ответим на любые вопросы
- ✓ Подсветим специфику ниши
- ✓ Максимально адаптируем контент под потребности компании
- ✓ Дадим конкретные рекомендации и инструкции
- ✓ Подготовим пошаговое руководство для решения проблемы

## Программа может быть реализована в различных вариантах:

- вебинар;
- семинар / лекция;
- мастер-класс;
- стратсессия;
- круглый стол, мозговой штурм;
- диагностическая / консультационная сессия;
- деловая игра.

### Форматы:

онлайн, оффлайн, гибрид.

### Длительность:

от 1 часа до 2 дней.

При необходимости мы можем собрать комбинацию из нескольких удобных вам вариантов обучения.

[Интересуюсь](#)



Консалтинг, цифровая трансформация,  
интеграция бизнес-процессов, маркетинга и оргразвития



**Илья Никулин**

Генеральный директор «Текарт»

[nikulin@techart.ru](mailto:nikulin@techart.ru)

[nikulin.ru](http://nikulin.ru)



**Елена Янина**

Заместитель генерального директора  
по корпоративным коммуникациям,  
руководитель практики HR-консалтинга

[yanina@techart.ru](mailto:yanina@techart.ru)

**Релевантные услуги «Текарт»:**

- Системный анализ бизнеса
- [Разработка стратегии развития, стратегирование](#)
- Трансформационный консалтинг
- [Анализ маневренности бизнеса \(Business agility\)](#)
- [Оргразвитие, HR-консалтинг](#)
- [Программы развития лидерства, управленческого кадрового резерва](#)
- [Программы развития цифровой корпоративной культуры / Casestudy.Techart](#)

**+7 495 790 75 91**

Консалтинговая группа «Текарт»  
[techart.ru](http://techart.ru)

Интегрированный маркетинг и PR  
[promo.techart.ru](http://promo.techart.ru)

IT-решения и веб-разработка  
[web.techart.ru](http://web.techart.ru)

Дизайн-бюро  
[design.techart.ru](http://design.techart.ru)

Креативное агентство  
[creative.techart.ru](http://creative.techart.ru)

Фотоагентство  
[photo.techart.ru](http://photo.techart.ru)

Аналитика и бизнес-планирование  
[research.techart.ru](http://research.techart.ru)

Работа в «Текарт»  
[hr.techart.ru](http://hr.techart.ru)

Образовательная программа  
[edu.techart.ru](http://edu.techart.ru)



[Авторский telegram-канал «Системное развитие бизнеса»](#)

[Канал информационной поддержки Edu.Techart](#)