

I. ВВЕДЕНИЕ ОТ КОМАНДЫ HH.RU

Основная ценность данной книги — это открытый и подробный разговор о лучших HR-практиках. Однако любой разговор о решениях начинается с главного — с понимания контекста. В каком состоянии сегодня находится рынок труда? Как меняются приоритеты компаний и подходы к управлению командами? И почему выигрывают работодатели, которые продолжают инвестировать в развитие, а не ждут лучших времён?

Вместе с генеральным директором hh.ru Дмитрием Сергиенковым мы разбираемся, как сегодня выглядит рынок: от спада деловой активности до долгосрочных трендов — дефицита кадров, автоматизации и роли искусственного интеллекта. Также обсудим, как меняется философия найма и где проходит граница между тем, что уже можно доверить машине, и тем, что по-прежнему остаётся зоной человеческого суждения.

Как бы ты охарактеризовал нынешнюю ситуацию на рынке труда? И какие у тебя прогнозы?

— На данный момент рынок труда переживает период спада. Если сравнивать с 2025 годом, мы фиксируем снижение количества вакансий примерно на 30 %, что отражает сокращение деловой активности. Ключевым фактором, определяющим динамику рынка, безусловно, остаётся геополитический контекст, что создаёт атмосферу неопределённости, которая, в свою очередь, сдерживает инвестиции в развитие персонала. Сейчас рынок находится в режиме выжидательной паузы: бизнес откладывает решения о найме до тех пор, пока перспективы не станут яснее.

Если говорить о краткосрочном прогнозе на 2026 год, то, скорее всего, ситуация будет во многом напоминать 2025-й. Потенциальными драйверами роста могли бы стать кардинальные изменения в геополитической обстановке, смягчение санкционного режима, нормализация инфляционных процессов и, как следствие, снижение ключевой ставки, а также введение дополнительных мер государственного стимулирования.

Однако при взгляде на среднесрочную перспективу становится очевидно, что рынок труда ждёт очень дефицитное будущее. Это обусловлено целым рядом структурных факторов. Среди них — пока ещё низкий уровень автоматизации в российской экономике, запуск масштабных национальных проектов и инфраструктурных инициатив, а также постепенный переход от ресурсной модели к экономике знаний и сервисной экономике. Потенциал для роста есть практически в каждом секторе. Дальнейшее развитие, на мой взгляд, может пойти по двум основным сценариям.

Оптимистичный сценарий (с ростом ВВП на уровне 3–4 %) приведёт к тому, что рынок станет критически дефицитным. При консервативном сценарии (рост ВВП в 1–2 %) нас ждёт умеренный дефицит кадров, характерный для большинства развитых стран сегодня.

Что касается долгосрочных трендов, то автоматизация, безусловно, окажет колоссальное влияние на рынок труда, но это процесс небыстрый, растянутый во времени.

Многие компании, которые разделяют этот взгляд на перспективу и смотрят в будущее, уже сегодня продолжают инвестировать в технологии и развитие, несмотря на все текущие сложности.

Если сравнивать с предыдущими кризисными периодами, компании демонстрируют сегодня более внимательный, бережный и стратегический подход к управлению человеческим капиталом. Как ты думаешь, это характерно только для наиболее продвинутых компаний или это общая тенденция на рынке?

— Мы видим, что на фоне общего падения рынка вакансий на 30 % продукты и сервисы, связанные с репутацией работодателя и HR-брендингом, демонстрируют серьёзный рост — более 20 % в годовом выражении. Это очень показательный сигнал: компании сегодня относятся к вопросам репутации даже более чутко, чем к автоматизации.

В сфере автоматизации мы наблюдаем другую картину: сложные решения и крупные инвестиции, как правило, откладываются до лучших времён. Даже крупные игроки, которые, казалось бы, не должны считать единицы миллионов при реализации масштабных проектов, в 2025 году всё чаще выбирали более простые варианты, экономя условные 3–4 млн рублей.

Вторая тенденция, которую я бы выделил, — это радикальное изменение философии найма. В текущих условиях наём на джуниор-позиции практически прекратился. Исключение составляют только массовые линейные позиции, например кассиры или сотрудники кол-центров, где без постоянного притока людей не обойтись. Рынок перестроился очень серьёзно: если раньше, условно говоря, ИТ был массовой историей с поиском тысяч дата-сайентистов, программистов и дата-инженеров, то сегодня подход стал намного более избирательным и рациональным. Компании ищут специалистов более широкого профиля с универсальными навыками, при этом большое внимание уделяется проверке зрелости их компетенций.

Ключевой принцип сегодня можно сформулировать так: не нанять тысячи, а потом разбираться, кто на что способен, а выстроить систему отбора с самого начала. Этот тренд дополнительно усиливается активными дискуссиями об автоматизации на базе искусственного интеллекта. Эти разговоры, хотя пока и не оказывают прямого ощутимого влияния на рынок в цифрах, серьёзно воздействуют на руководителей и стратегию найма. Многие из них сегодня задаются вопросами: «А действительно

ли нам сейчас нужно нанимать людей? Может быть, ИИ сможет закрыть эти задачи?» Из-за таких сомнений нередко тормозится реализация проектов, так как ИИ пока не может помочь, а людей в штате не хватает.

В целом рекрутмент в России становится более взвешенным: компании нанимают меньше людей, но подходят к этому процессу более избирательно, при этом они заметно больше готовы инвестировать во внутреннее развитие и удержание сотрудников. Приоритеты сместились в две ключевые зоны. Первая — *удержание*, которое становится абсолютно понятным и измеримым, когда сотрудник уходит. Вторая — *адаптация и онбординг*, то есть скорость, с которой новые люди выходят на необходимый уровень производительности. Именно в них сегодня и направляются дополнительные инвестиции. И это, на мой взгляд, очень позитивный тренд, который свидетельствует о формировании более зрелого и стратегического подхода к управлению человеческим капиталом даже в сложных экономических условиях.

Какие перспективы ты видишь во внедрении ИИ в HR-практики?

— На мой взгляд, здесь важно разделять искусственный интеллект на две принципиально разные категории.

Первая категория — это *традиционные технологии ИИ и машинного обучения*. Эти технологии с нами уже более десяти лет и продолжают демонстрировать огромный потенциал для повышения операционной эффективности. В 2025 году мы, например, запустили несколько проектов, которые принесли вполне ощутимые бизнес-бенефиты. В частности, замена традиционной модели курирования sales-команды на ИИ-систему, которая анализирует взаимодействие с клиентами и определяет приоритетность звонков на основе больших данных, дала значимый результат для выручки. Это лишь один пример из множества наглядно демонстрирующих ценность ИИ-технологий.

Вторая категория — *генеративный искусственный интеллект*. Это та технология, которая, по общему мнению, должна заменить человека и произвести революцию. Мы уже прошли вместе с рынком и этап отрицания, и этап бурной восторженности, когда казалось, что ИИ вот-вот решит все проблемы.

Генеративный ИИ показывает отличные результаты в тех областях, где соблюдаются три условия: во-первых, есть много оцифрованных данных, во-вторых, понятно, как оценивать результат, и в-третьих, чётко определены критерии успеха и неудачи. Существует огромная область задач, связанных с интеллектуальной деятельностью, где данные можно подготовить для обучения и последующего использования. Это касается значительной части профессионального спектра, включая HR. И я верю, что по мере развития технологий и их постоянного удешевления мы станем свидетелями масштабной организационной перестройки внутри компаний.

Новые компании, которые создаются сегодня, строятся по совершенно другим принципам. Исторически сложилось так, что рост количества сотрудников был

прямым индикатором успеха. Сегодня эта парадигма меняется кардинально. Помните концепцию амазоновских мини-команд, которые можно накормить двумя пиццами? Думаю, скоро мы придём к тому, что команды можно будет накормить одной пиццей, потому что ИИ пиццу не ест.

Стартапы двигаются в этом направлении гораздо быстрее, поскольку строят организационный дизайн с чистого листа. В таких структурах люди всё меньше отвечают за конкретные, узко очерченные функции — «глава продукта», «глава маркетинга», «глава продаж» — и всё чаще отвечают за конечный результат. Появляются роли наподобие Head of Growth вместо привычного Head of Marketing. Такой руководитель отвечает за рост бизнеса в целом, что включает и маркетинг, и стык продаж с коммерцией, и взаимодействие с back office, и многие другие направления.

Думаю, мы будем видеть всё больше таких кросс-функциональных специалистов, работающих с расширенным инструментарием, без жёстких границ между традиционными отделами внутри организации.

Если компании действительно будут уходить от строгого функционального деления к более универсальным, кросс-функциональным ролям, какую роль будет играть HR-функция в компаниях нового типа?

— HR, на мой взгляд, представляет собой отличную область для применения искусственного интеллекта. С одной стороны, здесь накоплен значительный цифровой след — огромные массивы данных о людях, пусть пока и разного качества. Ключевой вопрос, который HR-специалистам нужно задать себе уже сейчас: где у нас есть реальные, пригодные для анализа данные? Где мы можем накапливать информацию, грамотно разметать её и использовать специализированные сервисы? Просто применять ИИ, потому что все так делают или это модно, — заведомо проигрышная стратегия.

Если не брать в расчёт массовые операции, которые по определению должны быть полностью автоматизированы, а посмотреть на более широкий пласт HR-функций — как внутренних, так и связанных с наймом, мы увидим, что здесь много повторяющейся интеллектуальной работы, огромное количество административной рутины, обилие данных и, что важно, существуют более или менее формализованные критерии успеха — компании в целом стремятся понимать, что такое хороший рекрутмент и что значит эффективное интервью. Всё это делает сферу очень перспективной для автоматизации, особенно если учесть, что многие процессы — первичный сбор информации, верификация данных, скрининг — могут быть автоматизированы.

Исторически HR был довольно консервативной функцией, вокруг которой не формировалась крупная венчурная экосистема. Сейчас ситуация кардинально меняется: на венчурном рынке ИИ HR-вертикаль стала одной из важных и значимых.

Если говорить об основных направлениях, в которых развивается ИИ в HR, то ключевая задача — настройка систем таким образом, чтобы человеку не приходилось обзванивать тысячи кандидатов или проводить сотни однотипных интервью. Машина может быстро обрабатывать данные и представлять пул лучших кандидатов для финальной проверки. Человек должен проверять культурный фит, оценивать личностную совместимость и принимать окончательное решение, используя то самое суждение, которое пока не поддаётся полной алгоритмизации и не может быть воспроизведено машиной.

Основная сложность здесь в том, что критерии качества до конца не формализованы. Что такое эффективное интервью для разных ролей? Скорее всего, это будет очень вертикализированный сервис, потому что интервью для маркетолога кардинально отличается от интервью для юриста или разработчика. Универсальные решения наподобие ChatGPT, которые многие сегодня подключают к своим сервисам, часто оказываются, по сути, «болталками». Они могут создавать краткосрочный вау-эффект и неплохо собирать информацию, но реальной бизнес-эффективности пока не демонстрируют.

Настоящая эффективность, на мой взгляд, будет достигнута именно в рамках отдельных вертикалей, которые будут тщательно проработаны с точки зрения предметной области: какие навыки тестируются, как проводится тестирование, как бороться с фродом, который сегодня, к сожалению, широко распространён в онлайн-среде.

Интересный парадокс: несмотря на видимое обилие ИИ-решений, призванных автоматизировать и улучшить рекрутмент, реальных качественных изменений пока не происходит. Отдельные компании на конференциях вдохновенно рассказывают о своих успехах, но массовые исследования показывают: глобальная эффективность найма пока не изменилась. Инструменты ещё недостаточно эффективны. Но я уверен, что это временно и ситуация скоро изменится.

Главное — правильно настроить те самые переключатели между человеком и машиной, чтобы они не мешали друг другу, а эффективно взаимодействовали и дополняли один другого.

Когда мы в hh.ru запускали своего ИИ-ассистента, то исходили не из абстрактного желания подключить ChatGPT ко всем процессам, а из тщательного анализа конкретных проблем и возможностей. Мы выделили три ключевых навыка, которые действительно нужны рынку: создание качественного контента (здесь работает генеративный ИИ), холодный поиск и взаимодействие с кандидатами, а также эффективная работа с входящим потоком откликов. Эти три навыка и сформировали архитектуру нашего ИИ-ассистента, который призван не просто быть технологичной игрушкой, а реально избавлять от рутины.

При этом мы очень внимательно относимся к взаимодействию ассистента с другой стороной — соискателями. На стороне работодателя мы решаем вопросы

антидискриминации, работы с персональными данными и снимаем другие барьеры. А на стороне соискателя, как выяснилось, барьеров практически нет. Во всём мире уже заметили настоящую лавину — цунами резюме, созданных искусственным интеллектом. Их количество растёт в геометрической прогрессии: одно и то же резюме рассылается сотням и тысячам работодателей.

Наша задача — создать экологичные, прозрачные инструменты, которые позволят нашим технологиям эффективно работать в новой реальности. Поэтому в 2026 году мы планируем запустить ИИ-ассистента для соискателей. Он также будет построен на основе точных, конкретных навыков, а не универсального «болтливого» решения.

Наша ключевая задача при этом — сохранить человеческое общение. Мы не хотим попасть в абсурдную ситуацию, когда ассистенты работодателей и ассистенты соискателей договариваются между собой о чём-то непонятном, в результате чего никто не может найти работу, а работодатели — сотрудников.

Когда меня спрашивают: «Не боитесь ли вы, что у нас появится множество идеально написанных вакансий?» — я обычно отвечаю: «Я гораздо больше боюсь того невероятного объёма плохо написанных вакансий, который существует сегодня». Технология — это способ значительно поднять средний уровень качества. Когда работодателям станет понятнее, чего на самом деле они хотят, и когда можно будет быстро и прозрачно запросить у соискателей подтверждения их реальных навыков, это станет большим шагом вперёд.

Где уже появились действительно работающие подходы, которые можно тиражировать?

— Существует множество примеров, где применение технологий позволяет напрямую сохранять человеческие жизни, — например, снижать смертность на производстве. Это достигается за счёт улучшенного, более качественного мониторинга и контроля выполнения правил безопасности.

Отдельно стоит сказать про медицину как сферу, где искусственный интеллект сегодня революционизирует исследовательскую деятельность. Огромные объёмы информации — как накопленных знаний, так и текущих клинических данных — требуют обработки, и ИИ справляется с этой задачей значительно лучше человека. Я убеждён, что самые значительные выгоды мы получим именно в области медицины в ближайшее время, и этот процесс уже активно идёт.

Сфера поддержки клиентов — ещё одна область активного применения ИИ. Например, крупные технологические банки практически перестали нанимать сотрудников в тех объёмах, которые были характерны для них ещё несколько лет назад, особенно те, кто активно масштабируется глобально. В части поддержки у ИИ действительно есть впечатляющие кейсы, демонстрирующие рост эффективности и снижение издержек. Однако существуют и обратные примеры, когда компании полностью заменяли команду поддержки чат-ботами и сталкивались с резким па-

дением пользовательских метрик, после чего им приходилось возвращать людей. Это очень чётко свидетельствует о необходимости баланса между автоматизацией и живым человеческим взаимодействием, особенно в сложных или эмоционально окрашенных ситуациях.

Маркетинг — одна из самых интересных сфер, которая меняется прямо у нас на глазах. Он становится по-настоящему персонализированным: системы могут учитывать гораздо больше контекста о пользователе, адаптировать *tone of voice* (ToV), подстраивать креативы под конкретные аудитории. Само производство креативов становится на порядок более быстрым и дешёвым. Мы видим много успешных кейсов применения ИИ в маркетинге, в том числе в России, и это действительно впечатляет.

Если же говорить непосредственно о сфере HR, то здесь картина более сложная. Мы изучили как минимум 20 стартапов в этой области. Но моё нынешнее ощущение таково: эти решения, как правило, работают точно, в рамках конкретной ниши или компании, но не масштабируются на широкий рынок. Пока мы не нашли решение, которое можно было бы относительно легко интегрировать в нашу платформу и масштабировать на миллионы пользователей. Скорее всего, в большинстве случаев потребуется серьёзная доработка или даже полное переписывание существующих решений. Это иллюстрирует профессиональный вызов в сфере искусственного интеллекта: путь от прототипа, создающего вау-эффект на презентации, до промышленного отказоустойчивого решения огромен.

Возьмём, к примеру, сферу разработки. Это яркий пример проникновения технологии. Значительный объём кода сегодня пишется с помощью искусственного интеллекта. В технологических компаниях, наверное, до половины разработчиков уже активно используют эти инструменты в повседневной работе. Однако здесь есть интересный парадокс: при росте применения ИИ и увеличении доли кода, созданного с его помощью, объективные метрики — качество кода и скорость его поставки — не растут пропорционально. Это пример ситуации, когда можно добиться высокого уровня проникновения технологии, но не получить ожидаемого бизнес-результата. Возможно, это вопрос зрелости самих технологий, а возможно — сигнал о необходимости фундаментальных организационных изменений в том, как мы строим процессы разработки.

Наверное, портрет лучших компаний, которые, на мой взгляд, будут более успешными в долгосрочной перспективе, выглядит примерно так.

- *Понимают роль человека в HR-стратегии.* Они чётко и прагматично определяют, где действительно нужен уникальный человеческий капитал, а какие процессы можно и нужно автоматизировать, не теряя в качестве.
- *Инвестируют независимо от состояния рынка труда.* Они вкладываются в автоматизацию и развитие сейчас, в сложный период, не дожидаясь улучшения экономической ситуации и не поддаваясь искушению просто передать.

- *Имеют продуманные, выстроенные процессы работы с компетенциями.* Они точно знают, кого ищут, как проверяют компетенции на входе и, что не менее важно, как эти компетенции развивать внутри компании.

Именно такие компании, совершающие стратегические инвестиции в сложные периоды, будут более успешными, когда мы увидим рост экономики в следующем цикле. В отличие от них компании, которые сейчас выдохнули с облегчением и решили: «Ну, наконец-то стало полегче, можно отложить развитие и заняться чем-то другим», скорее всего, не смогут добиться успеха.

Долгосрочное лидерство требует последовательных усилий именно тогда, когда другим кажется, что можно сделать паузу.

Профессиональные бизнес-сообщества активно обсуждают изменения роли HR и самой HR-функции: сегодня она, безусловно, стала более стратегической и значимой. Елена Петрова, директор по организационному развитию hh.ru, поделилась своим видением того, как HR помогает бизнесу не просто реагировать на изменения, а действовать осознанно: использовать сценарное планирование, перераспределять ресурсы и сохранять стратегические инвестиции даже в сложные периоды. Поговорим и о том, почему способность видеть контекст и работать с ним становится одним из ключевых навыков современного HR-специалиста.

Как ты оцениваешь сегодняшний рынок труда?

— В 2025 году произошёл важный переход от перегретого рынка с низкой безработицей к более сбалансированному состоянию. Уже в 2025-м компании начали замораживать новый наём, а с начала 2026-го некоторые даже сокращали персонал на отдельных направлениях. Однако текущая ситуация не выглядит как резкий обвал или кризис — это скорее сдержанное охлаждение после перегретых предыдущих лет. Мы находимся на своеобразном плато, которое характеризуется отсутствием резких колебаний, сдержанностью компаний в найме и общей стабилизацией.

В отличие от ситуативных кризисов, таких как пандемия COVID-19, текущие изменения выглядят более долгосрочными. Это приводит к снижению хаотичного найма и увеличению числа соискателей на рынке, как следствие, спрос и предложение постепенно выравниваются.

В 2026 году сохранится тенденция к внутреннему фокусу: более внимательному анализу имеющихся талантов и перераспределению ролей внутри компании. Всё это — про повышение зрелости и эффективности существующих процессов.

Как HR может помочь бизнесу грамотно расставить приоритеты в работе с людьми?

— В ситуации неопределённости возможны три реакции: замирание и бездействие, импульсивные действия или системный подход. Незрелость проявляется либо

в полном бездействии, когда компания всё сокращает, сжимается и просто ждёт лучших времён, либо в безрассудном риск-тейкинге, когда решения принимаются по принципу «авось повезёт». Оба этих сценария — не более чем игра в рулетку, где успех зависит исключительно от удачи.

Зрелый подход — это сценарное планирование и прогнозирование. Это попытка посмотреть на ситуацию через призму различных вариантов развития событий.

HR-директор должен приходиться к CEO и топ-менеджерам и, обсуждая решения, выводить разговор на уровень сценариев. Вместо того чтобы пытаться угадать или действовать импульсивно, нужно предлагать рассматривать различные варианты. Сценарное планирование предполагает проработку нескольких вариантов: базового сценария (текущая ситуация), худшего (если всё пойдёт плохо) и лучшего (если произойдёт отскок). Критически важно определить точки перехода между ними — те самые моменты, когда компания должна понимать, по какому плану начинать действовать.

В спокойной экономической ситуации сценарное планирование часто воспринимается как nice to have — то, что обсуждается на всякий случай. Но в сложные периоды, когда рынок нестабилен, этот подход становится жизненно необходимым.

Второй важный момент — это планирование не только исходя из текущей ситуации, но и с учётом возможного отскока. Даже если базовая ситуация сложная, нужно заранее продумать, куда компания сможет начать инвестировать, если ситуация улучшится.

Особенно критичным становится принятие решения о том, какие инвестиции экзистенциально важны для компании. Если от них отказаться, есть риск сильно отстать, когда кризис закончится, а кризисы всегда заканчиваются.

Для нас в hh.ru таким экзистенциальным направлением сегодня является искусственный интеллект. Мы понимаем, что конкуренция в этой области усиливается, и, даже рассматривая негативные сценарии, в первую очередь думаем о том, как сохранить инвестиции в это направление.

Здесь HR должен играть роль стратегического партнёра: понимая, какие фокусы бизнеса приоритетны, надо предлагать не равномерное сокращение всех расходов, а именно перераспределение ресурсов. Возможно, компания не может получить новые ставки, тогда надо сместить существующие ресурсы с менее важных задач на более ключевые.

Таким образом, с одной стороны, критически важна культура сценарного планирования, а с другой — постоянное напоминание о том, что стратегические инвестиции необходимы и они не всегда означают привлечение новых денег. Чаще всего это говорит о более эффективном перераспределении тех ресурсов, которые у компании уже есть.

Это подчёркивает необходимость развития по-настоящему стратегического мышления у HR-специалистов. Если говорить о навыках и компетенциях, которые становятся критически важными для HR, какие бы ключевые направления ты выделила?

— Существует фундаментальная база HR-процессов, от которой никуда не уйти. И в турбулентные периоды для бизнеса именно базовые вещи приобретают особую значимость.

Когда всё хорошо, гораздо больше интереса вызывают новые направления и проекты. Если в компании нет системы грейдинга, которая позволяет видеть оргструктуру, сравнивать позиции с рынком и понимать, где компания переплачивает или недоплачивает, в хорошие годы можно сказать: «Какая разница? У нас есть ресурсы, на глазок плюс-минус попали, и всё хорошо».

Но когда период становится сложным, все начинают задумываться: «Сколько мы тратим? Сколько стоит эта должность? Давайте сравним с рынком и поймём, соответствует ли это рыночным условиям». Это хорошее время для внедрения таких систем.

Так же и с performance management, который часто не воспринимается как необходимый процесс. В хорошие периоды компании используют его скорее для наращивания оборотов, достижения амбициозных результатов и фокусировки сотрудников на больших целях.

Однако в сложные годы этот инструмент становится необходимостью. Он позволяет отсеивать неэффективные процессы и концентрироваться на эффективных, поддерживать контроль и понимание того, действительно ли сотрудники осознают свои цели, а также устранять дублирование функций.

Если представить хорошее время как полноводную реку, которая скрывает неровное дно, то, когда вода уходит, настоящая HR-экспертиза выходит на первый план. Появляется потребность в знании базы, понимании того, какие процессы действительно должны быть внедрены в организации.

В сложные периоды особенно важным становится развитие лидерства и уровня зрелости менеджеров внутри организации. Поэтому очень важно внедрять программы развития и обучения. С одной стороны, это необходимо здесь и сейчас, с другой — менеджеры работают в условиях стресса, и как их обучать и развивать в такой ситуации — действительно сложный вопрос.

Любой шаблон, наложенный на компанию без учёта контекста, не работает.

Способность включаться в контекст, понимать, как устроена организация, разбираться в том, что работает в конкретных условиях, как адаптировать подходы, становится особенно важной в сложные периоды, когда универсальные решения перестают работать и требуется глубокое понимание специфики компании и её текущих вызовов.

Авторы книги, директор Бренд-центра hh.ru **Нина Осовицкая** и руководитель проектов hh.ru **Елена Лондарь**, рассказывают о ключевых трендах, которые формируют современный HR: как меняется подход к бренду работодателя, где автоматизация действительно приносит пользу, а где человеческая экспертиза остаётся незаменимой. И о том, как персонализация, инклюзия, привлечение иностранных специалистов и даже внимание к детям сотрудников становятся частью зрелой HR-стратегии.

Актуальные тренды в работе с брендом работодателя

Практически половина компаний (45 %) активно работает над брендом работодателя

Эти компании определили цели работы с брендом и провели исследования среди сотрудников для определения EVP

Основные каналы продвижения — социальные сети, сайты по поиску работы и карьерные сайты
Причём 71 % компаний считают соцсети наиболее эффективным каналом

В офлайн-продвижении лидируют сарафанное радио и дни карьеры, которые большинство компаний считают наиболее результативными

Компании активно используют видеоконтент, истории успеха сотрудников и брендированные вакансии

Более половины компаний отметили рост узнаваемости и привлекательности бренда работодателя на рынке труда
А также повышение вовлечённости сотрудников и снижение текучести

Исследование hh.ru «Ключевые тренды в продвижении бренда работодателя на рынке труда» в период с августа по октябрь 2024 года, 583 российских работодателя.

Нина Осовицкая, директор Бренд-центра hh.ru:

— Когда говорят: «Весь наш рынок активно работает над брендом работодателя», — это преувеличение. Российский рынок труда очень неоднородный, и я бы выделила здесь два полюса.

С одной стороны, у нас есть суперпродвинутые компании, которые как работодатели уже обгоняют мировые стандарты. Я часто показываю их кейсы своим коллегам и знакомым из HR-сферы в США, Европе, Азии, и они бывают искренне потрясены. Они говорят: «Такого нет ни у кого, это сделано на уровне самых высоких мировых практик». И это правда.

Но есть и другая, пока ещё довольно большая часть рынка, которая в плане работы с людьми остаётся незрелой. Там до сих пор всё ограничивается кадровым делом-производством, соблюдением трудового законодательства и подбором.

Но давайте посмотрим на динамику: почти половина рынка уже вовлечена! Мы по своей работе в Бренд-центре видим, как меняется аудитория. К нам приходит всё больше компаний с меньшей численностью сотрудников, с не такими яркими

потребительскими брендами. Для них выстраивание позиционирования и системной коммуникации на рынке труда становится маркером профессионального HR-подхода.

У каждой компании в любом случае складывается какая-то репутация, какой-то образ на рынке. Вопрос в том, управляем ли мы этим процессом. Пока образ складывается стихийно и мы ничего с этим не делаем — мы никогда не придём к желаемому результату.

Возможность использовать не самые стандартные и не самые прогнозируемые инструменты — это большое преимущество. Живые истории, видеоконтент, эмоциональные форматы — всё это работает на узнаваемость.

И результат не заставляет себя ждать: бренд работодателя становится более узнаваемым и привлекательным. Появляются люди, которые знают компанию именно как работодателя, хотят там работать, осознанно отправляют резюме, откликаются на вакансии.

И что не менее важно, это работает и внутри компании. Мы видим, как у сотрудников растёт вовлечённость, готовность рекомендовать компанию друзьям и знакомым, готовность оставаться в компании. А это и есть главный показатель силы бренда работодателя.

Автоматизация

Елена Лондарь, руководитель проектов hh.ru:

— Сейчас много говорят о производительности труда как о ключевом тренде. Но, кажется, это скорее базовая задача, с которой бизнес работает всегда. Ещё в Советском Союзе Институт экономики и труда был целиком ориентирован именно на эту задачу.

А вот действительно новый и свежий тренд сегодня — это автоматизация. И речь идёт как о бизнес-процессах, так и об HR-процессах.

ИИ и автоматизация: как они меняют производительность уже сегодня

72,8 %

работодателей будут уделять больше внимания повышению производительности труда в 2026 году

ИИ не заменяет людей, но меняет решения о найме

Искусственный интеллект пока не стал полноценной альтернативой человеку, но уже стал фактором, замедляющим наём

Инвестиции в автоматизацию продолжаются даже в кризис

Компании понимают: восстановление экономики вернёт кадровый голод. Те, кто не инвестирует в автоматизацию сейчас, столкнутся с ограничениями роста позже