

I. ВВЕДЕНИЕ ОТ КОМАНДЫ HH.RU

Наша книга о лучших HR-практиках посвящена работе с людьми в условиях меняющегося рынка труда. Прежде чем перейти к разговору о конкретных проектах, давайте посмотрим на общую картину: в каком контексте мы действуем сегодня, какие тренды формируют рынок труда и какие вызовы стоят перед работодателями и HR-командами.

Попробуем вместе с ключевыми экспертами hh.ru осознать изменения, расставить приоритеты и немного заглянуть в будущее.

Дмитрий Сергиенков, генеральный директор hh.ru:

— Сегодня рынок труда находится в состоянии фактически полной занятости, и внутри страны практически отсутствует кадровый потенциал. Это вынуждает компании всё чаще переманивать сотрудников друг у друга, что дополнительно стимулирует рост зарплат.

Компании начали инвестировать в свои работодательские бренды больше, чем профессиональные игроки, предоставляющие услуги для данных работодателей. Это касается как крупных охватных каналов, так и локальных инициатив. Компании начинают креативно подходить к рекрутингу, создавая собственные продукты для поиска сотрудников.

Наблюдается явный тренд в сторону реиндустриализации страны и переосмысления того, что мы действительно можем и должны производить внутри. Это связано с необходимостью повышения уровня самообеспеченности, импортозамещения. Все эти проекты требуют большого объёма квалифицированных кадров, которых катастрофически не хватает.

Сейчас рынок вступил в весьма интересную фазу. Его развитие крайне неоднородно как внутри отраслей, так и между регионами. Динамика рынка труда сильно зависит от бюджетных инвестиций и стимулирующих мер, которые также распределены неравномерно. При этом Центробанк сосредоточен на работе с ключевыми макропоказателями, такими как инфляция, которая пока не демонстрирует значительного снижения.

Это вынуждает ЦБ проводить жёсткую денежно-кредитную политику. Уже во второй половине 2024 года её последствия начали ощущаться,

в частности, на рынке труда, поскольку он тесно связан с общей экономической динамикой. Рынок труда во многом служит барометром будущего, особенно его активная часть — новые вакансии и активные соискатели. Он работает с ожиданиями, которые сейчас очень разнообразны. Многие опасаются, что не удастся контролируемо справиться с инфляцией и охлаждением экономики, что может привести к кризису. В таком случае рынок труда, естественно, отразит эту кризисную ситуацию одним из первых. Подобное мы наблюдали уже не раз.

Однако существует и более оптимистичный сценарий, при котором мы плавно достигнем целевого уровня инфляции в 4 % и во второй половине 2025 года ЦБ сможет начать снижение ставки. В этом случае экономическая активность может снова возрасти, а активность на рынке труда ещё более усилится.

Мы наблюдаем на нашей платформе, что во второй половине 2024 года малый и средний бизнес, особенно в регионах, первыми ощутили давление. Крупный бизнес, напротив, до конца 2024 года продолжал активно нанимать сотрудников, закладывая значительные бюджеты на будущее.

Многие компании действуют независимо от макроэкономической ситуации, особенно те, кто проактивно подходит к планированию. Они извлекли уроки из прошлого, когда сокращение бюджетов на наём во время кризиса приводило к последующему дефициту кадров и серьёзным финансовым потерям во время фазы роста.

Тем не менее мы замечаем, что в начале 2025 года даже крупный бизнес начинает проявлять большую осторожность. Многие компании переходят к сценарному планированию, учитывая возможные изменения в геополитической обстановке, которые могут повлиять на экономическое развитие.

Рынок труда во многом служит барометром будущего, особенно его активная часть — новые вакансии и активные соискатели.

Ирек Тимергалиев, директор платформенных продуктов, данных и аналитики hh.ru:

— Среди фундаментальных факторов демография занимает ключевое место. И мне кажется, что в среднесрочной и даже долгосрочной перспективе нет предпосылок к тому, что ситуация кардинально изменится и рынок станет работодательским.

В последнее время активно обсуждается перспектива решения проблемы нехватки кадров с помощью искусственного интеллекта. Однако

я принадлежу к тем, кто считает, что ИИ не снизит потребность в сотрудниках. Да, определённая волна автоматизации может случиться, но за ней последуют новые востребованные профессии. Тем не менее глобальная проблема нехватки специалистов останется актуальной ещё долгое время.

У многих сегодня всё ещё сохраняется иллюзия, что идеального кандидата можно найти, если продолжать поиски. Не все работодатели осознали, что возврата к прежним условиям уже не будет. Общение с клиентами из года в год показывает одну и ту же тенденцию: кто-то по-прежнему стремится внедрять дополнительные фильтры, требует от кандидатов полного заполнения резюме и создаёт другие барьеры. С одной стороны, компании говорят о нехватке кадров, а с другой — сами создают преграды, которые ещё больше замедляют процесс закрытия вакансий.

На мой взгляд, сейчас важно перейти к более конструктивному подходу: определить базовые навыки, действительно необходимые для работы, а всему остальному обучать на месте.

Для нового поколения, вступающего на рынок труда, важны смыслы: что ты делаешь и зачем. В этом контексте бренд работодателя, в самом широком его понимании, становится очень важным. Речь идёт не только о правильном позиционировании и восприятии, но и о внутренней миссии компании.

На рынке заметно значительное расслоение: существуют компании, которые давно осознали важность этого аспекта, и те, кто только начинает его принимать. Очевидно, что в выигрыше окажутся работодатели, которые активнее работают в этом направлении.

Есть ощущение, что роль рекрутера меняется, и это становится особенно актуальным с развитием искусственного интеллекта. Робот может общаться с кандидатом по готовым скриптам, но персонализация остаётся уникальной чертой человека. Если вы владеете этим навыком, то останетесь востребованы на рынке даже тогда, когда функции рекрутера трансформируются.

Но, кажется, не все рекрутеры осознают, что они представляют лицо компании. Их можно понять: через них проходят десятки или даже сотни кандидатов, но для каждого из них существует лишь один рекрутер и одна компания. Лучшие рекрутеры, которых я встречал, всегда воспринимают кандидата как уникальную личность. Для них это не просто кандидат, а человек.

Общение по скрипту уже многим надоело. Люди хотят персонализации, понимания и человеческого подхода.

Дмитрий Сергиенков, генеральный директор hh.ru:

— Как известно, 90 % прогнозов не сбываются, поэтому полагаться на них не имеет смысла. Когда в стране недостаточно кадрового потенциала, но при этом существует стремление к экономическому росту (а оно есть у всех — у бизнеса, государства и людей), единственный путь вперёд — это повышение производительности имеющейся рабочей силы.

Ключевой вопрос заключается в том, удастся ли решить проблему роста производительности, которая остаётся нерешённой не только в нашей стране, но и в мире в целом.

Одним из ключевых факторов, способствующих росту производительности, как обычно, станут технологии, включая информационные технологии и искусственный интеллект, которые сейчас развиваются особенно активно. Нарращивание компетенций в этой области необходимо как бизнесу, так и государству, а также самим работникам.

Исторически мы демонстрировали силу в адаптации потребительских технологий. Наши потребители гибки и быстро осваивают новые решения: от передовых банковских сервисов до онлайн-рекрутинга и других цифровых инструментов. Уже сейчас наблюдается высокий уровень проникновения различных ассистентов и технологий как среди населения, так и в бизнесе. Однако это лишь верхушка айсберга. Пока что эти технологии не позволяют достичь существенного прогресса в большинстве профессий — они чаще используются для развлечения или решения простых задач, чем для реального повышения производительности.

Однако ситуация может измениться уже в ближайшие один-два года. Многие эксперты прогнозируют, что в течение нескольких лет появится так называемый искусственный общий интеллект (AGI), который сможет значительно повлиять на нашу жизнь и работу.

И это совершенно другой вектор развития. Главный вопрос заключается в том, где окажется наша страна в момент появления таких технологий: насколько мы сможем развивать собственные модели и интегрировать их в бизнес-процессы.

Другой сценарий предполагает более закрытую модель, при которой мы вынуждены работать с ограниченными ресурсами и без смягчения геополитической обстановки. В этом случае сохранится текущее распределение бюджета с соответствующей отдачей.

Это пессимистичный сценарий, при котором занятость населения останется высокой, но экономический рост будет незначительным. Мы надеемся избежать такого сценария.

Анастасия Зотова, директор по клиентским продуктам hh.ru:

— В 2024 году мы наблюдали рекордно низкий уровень безработицы. Однако в начале 2025 года, на фоне замедления экономического роста, стало заметно лёгкое охлаждение рынка труда. Пока оно незначительное, но по сравнению с ситуацией год назад изменения уже ощутимы.

На мой взгляд, в среднесрочной перспективе — в ближайшие 3–5 лет — на рынке труда в России сохранится дефицит кадров, обусловленный фундаментальными демографическими процессами.

Поговорим и о долгосрочных трендах. В будущем нас ждёт масштабная структурная перестройка экономики, причём она будет происходить во всём мире. Точные сроки предсказать сложно — изменения происходят быстро, — но я уверена, что этот процесс неизбежен. Технологии, особенно искусственный интеллект, а также связанные с ним разработки в области робототехники, развиваются стремительно. Пока их применение ещё не стало повсеместным, но рано или поздно практика догонит научный и технологический прогресс.

Я вижу как минимум три вида изменений, которые могут произойти на рынке труда из-за развития технологий.

1. Рост производительности труда.

Самый очевидный фактор структурной перестройки — резкое повышение эффективности работы благодаря новым инструментам. Например, дизайнеры и разработчики, использующие GenAI, уже сейчас выполняют задачи быстрее и с меньшими затратами ресурсов. В результате экономике может потребоваться меньше таких специалистов.

2. Исчезновение старых профессий и появление новых.

В некоторых профессиях AI-агенты и роботы смогут полностью заменить людей.

Вспоминая историю человечества, я думаю о промышленной революции: тогда некоторые ремесленные профессии, например прядильщика, просто исчезли. Однако люди не перестали работать — они нашли себя в других занятиях. Я считаю, что сейчас произойдёт нечто подобное, только всё будет развиваться гораздо быстрее. Этот тренд затронет как интеллектуальные и даже творческие профессии, так и физический труд.

Частичная автоматизация тяжёлого физического труда произошла уже давно. Например, конвейеры, подъёмные краны и экскаваторы появились именно потому, что человек физически не способен выполнять такую работу: он не может поднять столько, сколько поднимает

экскаватор. Таким образом, определённый уровень автоматизации ручного труда был достигнут ещё в прошлом.

Сейчас физический труд продолжает роботизироваться. Уже появляются беспилотные автомобили и роботы-доставщики, которые в теории смогут заменить курьеров. Раньше на производстве автоматизировались в основном однородные и повторяемые операции, не требующие сложного анализа информации. Однако процессы, где нужно было думать — например, осматривать детали, оценивать их состояние и принимать решения, — автоматизировались хуже. Такие задачи сложнее передать станкам старого поколения.

Сейчас, с развитием компьютерного зрения, такие операции начинают автоматизироваться всё активнее. Однако важно понимать, что, помимо зрения, многие физические задачи требуют сенсорного взаимодействия с миром. Например, определить, шершавый предмет или гладкий, мягкий он или твёрдый, — это сложнее, чем просто «увидеть». Развитие технологий, позволяющих роботам взаимодействовать с трёхмерным физическим миром, пока отстаёт от прогресса в области компьютерного зрения.

Как отмечает Ян Лекун, один из ведущих учёных и визионеров в области искусственного интеллекта, взаимодействие с реальным физическим миром — это один из аспектов, по которым искусственный интеллект отстает от человека. Поэтому автоматизация некоторых видов физической работы займёт больше времени.

Пока сложно предсказать, какие именно новые профессии придут на смену устаревающим. Однако очевидно, что массовое внедрение AI-агентов создаст целый спектр сопутствующих специальностей: от контроля качества и обеспечения безопасности до разработки новых правовых норм в этой сфере.

3. Расширение набора задач, которые может выполнить сотрудник, благодаря AI-агентам. В каком-то смысле это логичное продолжение предыдущего тренда.

Давайте взглянем на крупные компании 1930–1950-х годов XX века. Можно найти фотографии целых цехов машинисток — сотрудниц, которые вручную набирали документы на пишущих машинках. Однако с появлением персональных компьютеров, принтеров и ксероксов навык набора текста и при необходимости распечатки документов стал настолько распространённым, что сегодня любой человек делает это самостоятельно. Соответственно, профессия «машинистка» постепенно ушла в прошлое, зато большинство офисных сотрудников стали обладать более широким набором навыков.

В каком-то смысле мы имеем здесь дело с теорией подрывных инноваций (*disruptive innovation*), которая обычно применяется к продуктам. В частности, эта теория описывает ситуации, когда какой-то продукт или услуга были дорогими и могли потребляться только в специально отведённом для этого месте, а потом стали потребляться децентрализованно. Классический пример: когда-то давно для того, чтобы сделать фотографию, надо было идти к профессионалу в фотоателье, а теперь мы ежедневно можем делать десятки фотографий с помощью телефона практически бесплатно.

Я считаю, что эту теорию можно использовать и в отношении профессий. Суть в том, что часть навыков, которые раньше были доступны лишь узкому кругу специалистов, со временем становятся массовыми. Например, обычный менеджер сможет самостоятельно выполнять задачи, которые раньше требовали привлечения специалистов: создавать дизайнерские макеты или писать простые программы. Таким образом, сотрудники станут гораздо более универсальными.

Евгения Григорьева, директор по маркетингу и PR hh.ru:

— Если смотреть на перспективу ближайших пяти лет, то, на мой взгляд, сохранится тенденция, при которой рынок труда останется рынком соискателя. Это связано с рядом макроэкономических факторов, и в первую очередь — с демографической ямой. Людей просто не хватает, и эта ситуация вряд ли изменится в обозримом будущем.

Кроме того, я уверена, что в ближайшие пять лет продолжится *трансформация роли человека в трудовом процессе*. Основной фокус сместится на развитие технологических навыков, таких как умение взаимодействовать с искусственным интеллектом. Многие переживают, что ИИ их заменит, но я в это не верю. На мой взгляд, произойдёт не замена, а трансформация: люди научатся использовать технологии себе во благо.

Ключевым навыком станет способность быстро осваивать и применять технологические инструменты для достижения своих целей.

Мне кажется, что рынок труда сейчас движется по *зигзагообразному паттерну*: периоды избытка соискателей сменяются их нехваткой. В результате люди начинают строить свои карьеры аналогичным образом: три месяца в одной компании, полгода — в другой, и это становится нормой.

Кроме того, сегодня многие стремятся к *фрилансу* или *проектному формату* работы. Это позволяет им пробовать себя в разных отраслях.

Такой подход даёт не только разнообразие опыта, но и гибкий график, который особенно ценится молодыми сотрудниками. В свою очередь, работодатели чаще предлагают проектные позиции, отвечая на запросы соискателей. И это делает проектную деятельность всё более популярной и вовлекает всё больше людей.

Такой подход, на мой взгляд, помогает людям находить баланс в жизни и правильно расставлять приоритеты. Я также вижу тенденцию, что всё больше руководителей склоняются к внедрению гибкости в управление проектами, делая процессы более адаптивными и комфортными для всех участников.

Всё более заметным становится то, как *компании работают над своим HR-брендом*. Я вижу большой тренд последних двух лет: каждая компания, независимо от её размера, стремится выделиться и привлечь внимание соискателей. При этом всё большее значение приобретает способность транслировать смыслы и ценности организации. Возникает запрос на визионерство, на пользу обществу, на вклад в развитие людей. Мне кажется, это крутой тренд — компании готовы инвестировать ресурсы, время и деньги в то, чтобы подчеркнуть свою социальную повестку и транслировать её вовне.

Сила традиционного маркетинга, конечно, остаётся в крупных компаниях. Но в небольших и средних я вижу интересную синергию: когда компания продвигает свой бренд, она одновременно работает и над HR-брендом. Получается связка двух функций, которые в крупных компаниях часто разделены.

Ещё один тренд: многие компании сейчас пытаются *вернуть сотрудников в офис*, считая, что на удалёнке они работают менее эффективно. Однако универсального решения, которое подошло бы всем, на мой взгляд, не существует. Заставлять всех вернуться в офис и ожидать, что это автоматически повысит продуктивность и сделает людей счастливее, — не самая удачная идея. Тем более что содержание комфортного и современного офиса связано с дополнительными затратами. Эффективность, на мой взгляд, не зависит напрямую от места работы. Всё определяется индивидуальными особенностями: кто-то действительно продуктивен дома, а кто-то и в офисе будет постоянно отвлекаться.

Всё больше руководителей склоняются к внедрению гибкости в управление проектами, делая процессы более адаптивными и комфортными для всех участников.