Александра Шейко

УМНЫЙ ХАНТИНГ 2025–2035

Краснодар
«Новация»
2025

В тексте упоминаются Facebook и Instagram – проекты Meta Platforms Inc., деятельность которой в России запрещена.

УДК 331.08
ББК 65.291.6
Ш 39

Ш 39 **Шейко Александра**
Умный хантинг 2025–2035 / А. Шейко. – Краснодар : Новация, 2025. – 156 с.

УДК 331.08
ББК 65.291.6

© Шейко А., 2025

Содержание

Введение. Новая эра рекрутмента 5

Глава 1. Технологическая революция в хантинге..... 7
Искусственный интеллект как новый стандарт 7
Эволюция роли рекрутера в эпоху ИИ.....11

Глава 2. Навыко-ориентированный подбор как мейнстрим.....16
Революция компетенций.....16
Практическая реализация 19

Глава 3. Гибридная работа и новые ожидания кандидатов..... 23
Гибкость как обязательное условие 23
Приоритеты современных соискателей..... 26

Глава 4. Data-driven рекрутмент 32
Аналитический подход к найму..... 32
Ключевые метрики эффективности..... 37

Глава 5. Employer branding в цифровую эпоху 43
Бренд работодателя как конкурентное преимущество..... 43
Роль сотрудников как амбассадоров..... 46
Измерение эффективности employer branding..... 48

Глава 6. Внутренняя мобильность и удержание талантов 52
Фокус на удержании..... 52
Новые инструменты для внутреннего рекрутмента 56

Глава 7. Специализированные рынки талантов..... 62
Дефицит в критических областях 62
Международный поиск талантов 68

Глава 8. Устойчивость и ESG в рекрутменте 75
Зеленый рекрутмент 75
Интеграция ESG в процессы найма 81

Заключение. Будущее умного хантинга 88

Источники..... 95

Дополнительные материалы..... 111
Описание бизнес-процесса подбора персонала 111
Гайд по адаптации новых сотрудников..... 120
Гайд по использованию ChatGPT в рекрутинге 143

Введение. Новая эра рекрутмента

Рекрутмент сегодня находится на пересечении технологических инноваций и человеческих потребностей, переживая самую значительную трансформацию за последние десятилетия. Глобальный рынок технологий привлечения и подбора кадров прогнозируется к росту до 290,31 миллиарда долларов к 2034 году, что отражает масштаб происходящих изменений. При этом 76% работодателей по всему миру сообщают о дефиците талантов – самом высоком показателе за всю историю наблюдений, что создает уникальные вызовы для индустрии. В этих условиях рекрутеры превращаются из простых посредников в стратегических аналитиков, брокеров доверия и архитекторов рабочей силы.

Современный ландшафт найма характеризуется беспрецедентной скоростью изменений. Кандидаты теперь ожидают размещения менее чем за 20 дней, в то время как рекрутеры тратят слишком много времени на неэффективные задачи. Это создает парадокс: с одной стороны, технологии обещают ускорить процессы, с другой – требования к качеству найма и персонализации опыта кандидатов возрастают экспоненциально. Искусственный интеллект в рекрутменте демонстрирует впечатляющую динамику роста: с 4,9% работодателей в 2023 году до 14,7% в 2024 году. При этом компании, использующие AI-инструменты, сокращают расходы на рекрутмент до 30% и время найма в среднем на 50%.

Экономическая неопределенность середины 2025 года не просто откладывает найм, она заставляет компании переосмысливать саму роль трудоустройства. Тарифные давления и макроэкономические сдвиги создают новую реальность, где рекрутеры должны стать переводчиками рисков, навыков и того, что обе стороны действительно оптимизируют в текущем году. Штатные фирмы находятся на пересечении этих

противоречий, не просто сопоставляя таланты с вакансиями, а интерпретируя сигналы с обеих сторон уравнения.

Поколенческие различия добавляют дополнительную сложность в это уравнение. Generation Z, составляющая значительную часть новых участников рынка труда, имеет кардинально отличающиеся от предыдущих поколений ожидания. 72% работодателей отмечают сдвиг в том, что ценят специалисты возраста 16–24 лет: гибкую работу предпочитают 47%, повышенную зарплату – 46%, гибридные возможности работы – 42%. При этом 46% работодателей испытывают трудности с привлечением молодых специалистов, а 53% – с их удержанием. Это поколение мотивировано обучением, целью и стабильностью, а не только зарплатой, и ожидает рабочие места, которые являются прозрачными, инклюзивными и инвестирующими в их рост.

Технологическая революция в найме идет рука об руку с изменением самой философии подбора персонала. Навыко-ориентированный найм переживает настоящий бум: 52% специалистов по найму внедрили его в предыдущем году, еще 27% планируют внедрить в течение следующего года. Около 90% директоров по персоналу заявляют о необходимости найма специалистов без традиционных университетских степеней, что открывает более широкие пулы талантов. Компании, которые убрали требования к степени, сообщают об улучшении результатов найма на 84%, лучшем удержании и доступе к более широким пулам талантов.

Глобализация рекрутмента также претерпевает значительные изменения. Европа стала лидером по удаленному глобальному найму с 43% размещений в 2024 году, в то время как наиболее востребованными остаются информационные технологии (35%), продажи и маркетинг (12%). Удаленная работа кардинально изменила практики найма в технологической сфере, расширив пул талантов за пределы географических

ограничений и сделав приоритетом гибкость и навыки над местоположением.

В этой новой эре рекрутмента успех определяется не только способностью найти подходящего кандидата, но и умением навигировать в сложной экосистеме технологий, поколенческих различий, экономических факторов и изменяющихся ожиданий всех участников процесса. Будущее принадлежит тем, кто сможет объединить человеческую интуицию с технологической мощью, создавая более эффективные, справедливые и устойчивые процессы найма.

Глава 1. Технологическая революция в хантинге

Искусственный интеллект как новый стандарт

Мир рекрутмента переживает настоящую технологическую революцию, которая разворачивается прямо на наших глазах. То, что еще несколько лет назад казалось научной фантастикой, сегодня становится повседневной реальностью HR-отделов по всему миру. Внедрение искусственного интеллекта в процессы поиска и подбора персонала демонстрирует головокружительную динамику роста: со скромных 4,9% работодателей в 2023 году до впечатляющих 14,7% в 2024 году. Эти цифры не просто статистика, они отражают фундаментальный сдвиг в том, как компании подходят к привлечению талантов.

Экономические показатели внедрения ИИ-технологий в рекрутмент поражают своей убедительностью. Компании, решившиеся на интеграцию AI-инструментов в свои процессы найма, сокращают расходы на рекрутмент до 30% и время

поиска кандидатов в среднем на 50%. Представьте себе: то, что раньше занимало недели кропотливой работы рекрутера, теперь может быть выполнено за считанные дни или даже часы. При этом качество подбора не только не страдает, но зачастую даже улучшается за счет объективности алгоритмов и их способности анализировать огромные массивы данных.

Глобальный рынок ИИ в рекрутменте демонстрирует устойчивый рост с $590,5 миллиона в 2023 году до прогнозируемых $942,3 миллиона к 2030 году. Эти инвестиции не случайны, они отражают растущее понимание бизнесом того, что искусственный интеллект не просто модный тренд, а необходимый инструмент для выживания в высококонкурентной борьбе за таланты.

Особенно впечатляющими выглядят результаты внедрения ИИ в крупных организациях. Статистика показывает, что 38% больших предприятий с численностью свыше 5 000 сотрудников уже активно используют AI в своих HR-функциях, в то время как среди малых организаций (2–99 сотрудников) этот показатель составляет лишь 22%. Отраслевая специфика также играет важную роль: IT-сектор, обработка данных и разработка программного обеспечения лидируют с 35%-ным внедрением, за ними следуют финансы, страхование и недвижимость с 32%.

Практическое применение ИИ в рекрутменте охватывает весь спектр задач – от создания вакансий до финального отбора кандидатов. Почти две трети компаний используют ИИ для генерации описаний вакансий, 40% применяют его для настройки объявлений под целевые группы кандидатов, а треть компаний доверяет искусственному интеллекту просмотр и скрининг резюме. Более того, 30% организаций используют ИИ для проведения собеседований и автоматизации поиска кандидатов.

Революционные изменения особенно заметны в сфере автоматизации скрининга резюме. Платформа Resume Builder

обнаружила, что 82% компаний теперь используют ИИ для первичного отбора кандидатов по резюме. В условиях высокообъемного найма этот показатель возрастает до феноменальных 92% вовлеченности кандидатов благодаря ускоренным процессам подачи заявок. Что касается генеративного ИИ, то 61% HR-специалистов используют его ежедневно для написания описаний вакансий и сообщений кандидатам.

Динамика еженедельного использования ИИ в HR впечатляет: с 58% в 2024 году показатель вырос до 72% в 2025 году. Это означает, что для большинства рекрутеров искусственный интеллект уже не экзотический инструмент, а привычная часть рабочего процесса.

Интересно наблюдать, как различные отрасли адаптируют ИИ-технологии под свои специфические потребности. В образовательном секторе доля вакансий, требующих навыков работы с ИИ, выросла с 4,9% в 2021 году до 8,5% в 2024 году – самый большой прирост среди всех отраслей. В секторе информационных и коммуникационных технологий аналогичный показатель вырос с 5,5% до 7,9% за тот же период.

Примечательно, что более половины всех вакансий, требующих навыков ИИ в 2024 году, появились за пределами технологического сектора. Маркетинг, HR, финансы, образование, производство и клиентский сервис активно интегрируют ИИ-инструменты в свои процессы. Количество объявлений о вакансиях, упоминающих навыки генеративного ИИ за пределами IT и компьютерных наук, выросло на астрономические 800% с 2022 года.

Крупные технологические компании подают пример в использовании ИИ для рекрутмента. Microsoft уже полагается на искусственный интеллект для выполнения 20–30% своей работы по программированию, а PayPal обрабатывает около 80% взаимодействий с клиентами через ИИ. Эти компании не

просто экспериментируют с технологиями, они интегрируют их в самое сердце своих бизнес-процессов.

Особого внимания заслуживает подход Meta к использованию ИИ в собеседованиях. Компания начала разрешать кандидатам использовать ИИ-помощников во время технических интервью, мотивируя это тем, что такой подход «более точно отражает рабочую среду разработчика, в которой будут работать наши будущие сотрудники». Это кардинально меняет представление о том, что считается «честным» в процессе найма, и показывает, как передовые компании адаптируются к новой реальности.

Финансовые показатели эффективности ИИ в рекрутменте впечатляют. Стоимость обработки одного резюме снижается с $15–30 до $0,10–0,50 при использовании ИИ-систем. Стоимость найма одного сотрудника уменьшается на 25–30% в среднем. Время обработки резюме сокращается на 80% по сравнению с ручными методами, а общее время найма снижается с 44 дней до 18–23 дней.

Компания Unilever стала классическим примером успешного внедрения ИИ в рекрутмент. Обрабатывая почти 2 миллиона заявок на трудоустройство ежегодно, компания сократила весь процесс найма с четырех месяцев до четырех недель, сэкономив при этом более 100 000 часов человеческого труда в рекрутменте. Их ИИ-система не только ускорила процессы, но и увеличила разнообразие кандидатов на 16%.

Автономные рекрутинговые агенты представляют следующий эволюционный шаг в развитии ИИ-технологий. Платформы вроде HireEZ, HeroHunt.ai и Moonhub создали ИИ-системы, которые могут работать в фоновом режиме, постоянно сканируя рынок в поисках кандидатов, соответствующих определенным критериям, и даже инициируя первый контакт. ИИ-агент HeroHunt под названием «Uwi» может эффективно выполнять функции младшего рекрутера: получив информацию о необходимой позиции, он самостоятельно ищет кандидатов и отправляет им персонализированные сообщения.

Революционность этого подхода заключается в проактивности и адаптивности. В отличие от традиционной автоматизации, которая часто основана на правилах и требует запуска человеком для каждого действия, ИИ-агенты могут взять цель и работать с ней самостоятельно, корректируя свои действия по мере получения дополнительной информации. Они способны поддерживать контекст на протяжении всего процесса: например, если кандидат отвечает на сообщение, что он больше подходит для другой роли, ИИ-агент может это распознать и предложить альтернативную позицию.

Эволюция роли рекрутера в эпоху ИИ

Одним из наиболее распространенных заблуждений о внедрении искусственного интеллекта в рекрутмент является представление о том, что ИИ заменит рекрутеров. На самом деле происходит нечто гораздо более интересное и сложное – кардинальная трансформация их функций и переход к принципиально новой модели работы. Рекрутеры будущего превращаются из исполнителей рутинных задач в стратегических партнеров бизнеса, специалистов по анализу данных и архитекторов человеческого опыта.

Современный рекрутер все больше напоминает дирижера оркестра, который управляет сложной симфонией технологий, данных и человеческих взаимодействий. 65% руководителей согласны с тем, что ИИ оказывает позитивное влияние на HR, при этом три четверти респондентов считают, что искусственный интеллект делает человеческий интеллект более ценным на рабочем месте. Это не парадокс, это новая реальность, где технологии не вытесняют людей, а усиливают их возможности.

Трансформация начинается с изменения структуры рабочего дня рекрутера. Если раньше значительная часть времени уходила на механические задачи: просмотр резюме, составление списков кандидатов, планирование встреч, то теперь эти функции берут на себя интеллектуальные системы. 88% организаций, использующих ИИ для поддержки найма, сообщают об экономии времени и повышении эффективности. Для рекрутеров это означает освобождение ресурсов для действительно важной работы: глубокого анализа потребностей бизнеса, стратегического планирования и построения долгосрочных отношений.

Революционные изменения происходят и в самом подходе к поиску кандидатов. Рекрутеры больше не должны быть «мастерами булевых операторов». ИИ-инструменты берут на себя первичный поиск кандидатов, позволяя специалистам сосредоточиться на том, что у них получается лучше всего: построении доверительных отношений. Автоматизированные системы follow-up и каденции на уровне рабочих мест делают ручные контакты пережитком прошлого, позволяя рекрутерам стратегически взаимодействовать с кандидатами и клиентами в ключевых точках касания.

Интеллектуальные возможности поиска и сопоставления кандидатов освобождают рекрутеров от необходимости полагаться на устаревшие таблицы или память. Теперь они могут мгновенно идентифицировать наиболее подходящих кандидатов, что позволяет им действовать быстро и решительно. Один из примеров такой трансформации: если раньше sourcing топ-талантов занимал 8 часов в неделю на рекрутера, то после внедрения ИИ-инструментов это время сократилось до 2 часов, высвободив 6 дополнительных часов для человеческого аутрича.

Новая роль рекрутера все больше напоминает работу аналитика данных. Современные специалисты по подбору персонала

должны уметь интерпретировать сложные метрики, понимать алгоритмы машинного обучения и принимать решения на основе предиктивной аналитики. Появляются новые специализации, такие как «Аналитик данных по рекрутменту» – специалист, который переводит метрики воронки найма в практические стратегии поиска талантов. Эти профессионалы создают предиктивные модели для прогнозирования успеха кандидатов и используют исторические данные о найме для выявления пробелов в талантах и прогнозирования потребностей в персонале.

Искусственный интеллект также меняет природу взаимодействия рекрутеров с кандидатами. ИИ-чат-боты, такие как Olivia от Paradox, обеспечивают круглосуточное взаимодействие с кандидатами, отвечая на вопросы и мгновенно планируя собеседования. Видеоинтервью-платформы, дополненные ИИ, могут анализировать речь, мимику и вербальные сигналы, обеспечивая последовательную оценку всех кандидатов. Это позволяет рекрутерам отсеивать сотни кандидатов более эффективно и объективно.

Роль рекрутера как «переводчика» между технологией и человеческими потребностями становится все более критичной. В условиях экономической неопределенности 2025 года рекрутеры становятся интерпретаторами рисков, навыков и того, что действительно оптимизируют обе стороны в текущем году. Они больше не просто сопоставляют таланты с вакансиями, а интерпретируют сигналы с обеих сторон уравнения спроса и предложения на рынке труда.

Эволюция метрик эффективности отражает изменения в роли рекрутера. Традиционные KPI должны эволюционировать, поскольку рекрутеры становятся более эффективными и результативными. Речь идет не просто о повышении планки, а о переосмыслении того, как выглядит успех в новой парадигме. Вместо количества обработанных резюме важнее становится

качество взаимодействий, глубина понимания потребностей бизнеса и способность предвидеть будущие тенденции рынка труда.

Компания Workday представила яркий пример того, как может выглядеть будущее рекрутмента. Их Recruiting Agent автоматизирует задачи найма на всей платформе Workday, проактивно находя пассивных кандидатов, автоматизируя аутрич и рекомендуя лучших талантов для открытых позиций. По словам Aashna Kircher, Group General Manager CHRO Products в Workday, ранние внедрения этого ИИ-подхода увеличили пропускную способность рекрутеров в среднем на 54%.

Платформа Eightfold использует алгоритмы глубокого обучения для анализа огромных массивов данных и выявления навыков, которые могут не быть явно указаны в резюме кандидата, но обычно ассоциируются с определенными ролями или отраслями. Например, кандидат из быстрорастущего технологического стартапа может обладать экспертизой в agile-методологиях или быстром масштабировании, даже если это явно не упомянуто в резюме.

Появление автономных рекрутинговых агентов знаменует следующий этап эволюции профессии. Такие платформы, как Mantrika, создают ИИ-системы, которые могут от начала до конца обрабатывать сегменты процесса найма: от поиска кандидатов до скрининга резюме и планирования собеседований. Mantrika устраняет ручные узкие места, обеспечивая более быстрые и точные решения о найме. Её ИИ-модели предсказывают успех кандидатов и производительность в работе, снижая зависимость от человеческого суждения и оптимизируя процесс отбора.

Однако важно понимать, что даже самые продвинутые ИИ-системы требуют человеческого надзора и стратегического руководства. Лучшие команды рассматривают предложения ИИ как черновые рекомендации. Окончательное решение о

найме по-прежнему принимает человек, обеспечивая, чтобы каждое решение несло в себе человеческое суждение организации. Сотрудничество между людьми и ИИ подчеркивается как ключевой принцип: респонденты HR-опросов призывают относиться к ИИ как к поддержке принятия решений, а не как к лицу, принимающему решения.

Будущее рекрутмента видится не в замене людей машинами, а в создании симбиоза, где ИИ обрабатывает данные и автоматизирует рутинные процессы, а люди привносят стратегическое мышление, эмпатию и способность к построению отношений. ИИ добавляет эффективность, сохраняя человеческий подход в найме. Именно в этом балансе между технологической мощью и человеческой мудростью лежит ключ к успеху в новой эре рекрутмента.

Глава 2. Навыко-ориентированный подбор как мейнстрим

Революция компетенций

Добро пожаловать в эпоху, когда диплом МГУ больше не гарантирует вам место в очереди за работой мечты, а самоучка с GitHub-портфолио может опередить выпускника престижного вуза. Мы живем во времена настоящей революции компетенций, где около 90% директоров по персоналу заявляют о необходимости найма специалистов без традиционных университетских степеней. Это не просто статистика, это манифест новой эры, где важно не то, где ты учился, а то, что ты умеешь.

Исследование McKinsey показало нечто поразительное: навыко-ориентированный найм в пять раз более предсказуем в плане успеха сотрудника, чем традиционное образование. Пять раз! Представьте себе: тот самый диплом, который десятилетиями был краеугольным камнем решений о найме, оказался в пять раз менее эффективным в предсказании того, преуспеет ли человек в работе. Это как если бы мы десятилетиями выбирали автомобили по цвету, игнорируя двигатель под капотом.

Навыко-ориентированный подход открывает более широкие пулы талантов, при этом 58% менеджеров по найму отмечают повышение качества кандидатов. Но что еще более впечатляет, 84% компаний, которые убрали требования к степени, сообщают об улучшении результатов найма, лучшем удержании персонала и доступе к более широким пулам талантов. Получается, что мы не просто расширяем поиск, мы находим лучших людей.

Этот сдвиг особенно заметен в технологических отраслях, где происходит настоящая «война за таланты». В сфере облачных вычислений, кибербезопасности и ИИ США сталкиваются

с острым дефицитом специалистов: более 470 000 незаполненных вакансий в кибербезопасности и прогнозируемый дефицит в 85,2 миллиона разработчиков к 2030 году. В таких условиях компании просто не могут себе позволить ограничиваться только выпускниками университетов. Они вынуждены искать таланты везде – от буткампов до онлайн-курсов и даже среди самоучек.

Забавно наблюдать, как меняется сама риторика найма. Раньше HR-специалисты искали кандидатов с «релевантным образованием и 3–5 годами опыта». Теперь же в описаниях вакансий все чаще встречаются фразы вроде «докажите свои навыки» или «покажите нам свое портфолио». Мир перевернулся с ног на голову: теперь не диплом подтверждает ваши способности, а ваши способности говорят сами за себя.

Компании – пионеры этого движения стали настоящими легендами индустрии. IBM, которая одной из первых начала массово нанимать людей без высшего образования, даже придумала специальный термин «new collar jobs» – работы, которые требуют навыков, но не обязательно степени. Google, Deloitte, Walmart, Accenture – все эти гиганты отказались от требований к степеням для многих позиций, инвестируя вместо этого в собственные академии навыков и программы внутренней мобильности.

Особенно впечатляет пример британского ритейлера Kurt Geiger. Генеральный директор Neil Clifford заявил: «Вам не нужно учиться в университете ни для одной работы в Kurt Geiger... Мы видим потенциал в каждом человеке. Некоторые дети умные, но не могут позволить себе студенческую жизнь или плохо запоминают для экзаменов, как я. Это не должно означать, что они упускают лучшие рабочие места». Результат? 19-летний помощник дизайнера обуви был нанят через программу стажировки. Через несколько месяцев она уже созда-

вала свежие, инновационные дизайны – живое доказательство того, что потенциал не приходит с дипломом.

Интересно наблюдать, как эта революция затрагивает разные отрасли по-разному. В технологическом секторе от требований к степеням начали отказываться еще несколько лет назад просто потому, что университеты не успевали за скоростью развития технологий. Когда новый фреймворк появляется каждые полгода, а университетская программа обновляется раз в пять лет, становится ясно, что диплом – не лучший индикатор актуальных знаний.

В медицинской диагностике, области традиционно консервативной, тоже происходят изменения. Компании вроде BD (Becton Dickinson) ищут специалистов с глубокой экспертизой в области диагностики in vitro, инфекционных заболеваний, молекулярной диагностики. При этом они все больше внимания уделяют практическому опыту и способности применять знания в реальных клинических условиях, а не формальным квалификациям.

Даже государственный сектор присоединился к этому движению. Федеральные и местные органы власти отказываются от требований к четырехлетним степеням для растущего списка должностей на государственной службе. Это особенно символично, ведь государственные учреждения традиционно были оплотами бюрократии и формальных требований.

Что движет этой революцией? Во-первых, экономические факторы. Стоимость высшего образования в США выросла до астрономических высот, создавая барьеры доступа для многих талантливых людей. Во-вторых, скорость изменений в современном мире. Навыки устаревают быстрее, чем университеты успевают обновлять программы. В-третьих, демографические изменения: миллениалы и поколение Z более скептически относятся к традиционному образованию и предпочитают практическое обучение.

Но самое важное – это осознание того, что способность выполнять работу и способность хорошо сдавать экзамены – это разные вещи. В мире, где информация доступна в один клик, важнее умение эту информацию найти, обработать и применить, чем способность ее запомнить.

Практическая реализация

Теория – это прекрасно, но как на практике компания переходит от «требуется высшее образование» к «покажите, что вы умеете»? Оказывается, это целая наука, и она гораздо сложнее, чем просто убрать одну строчку из описания вакансии.

Внедрение навыко-ориентированного найма начинается с кардинального переосмысления того, как мы описываем работу. Вместо традиционного подхода «ищем инженера с дипломом CS и 5 годами опыта» компании начинают составлять «навыковые портреты» позиций. Это включает переписывание должностных инструкций с фокусом на компетенции, удаление требований к годам опыта или конкретному образованию, обучение рекрутеров оценке навыков и использование новых технологий для тестирования способностей.

Процесс реализации можно разбить на несколько ключевых этапов. Сначала компании проводят «инвентаризацию навыков» – анализируют, какие именно компетенции действительно нужны для успеха в каждой конкретной роли. Это может включать твердые навыки (программирование, анализ данных, управление проектами), мягкие навыки (коммуникация, лидерство, адаптивность) и способность к обучению. Удивительно, но многие компании впервые в своей истории начинают четко понимать, что именно делает их сотрудников успешными.

Один из самых интересных инструментов современного skills-based hiring – это создание «навыковых чертежей» (skills blueprints). Компании анализируют профили своих лучших со-

трудников, используя ИИ для выявления комбинаций навыков, которые предсказывают успех в конкретных ролях, командах и корпоративных культурах. Это как ДНК-тест для рабочих мест, только вместо генов мы анализируем компетенции.

Технологические компании первыми освоили искусство оценки навыков на практике. Вместо того чтобы просить диплом по компьютерным наукам, они используют ИИ для анализа способностей к программированию, подхода к решению проблем и обучаемости через практические вызовы. GitHub стал новым резюме для разработчиков, а платформы вроде HackerRank и Codility – стандартным инструментом первичного отбора.

В сфере продаж революция выглядит по-другому. Вместо поиска людей с дипломами по бизнесу компании оценивают коммуникативные навыки, устойчивость к стрессу и способность выстраивать отношения через симуляционные упражнения.

Здравоохранение, несмотря на свою консервативность, тоже адаптируется. Помимо медицинских лицензий, ИИ оценивает эмпатию, стрессоустойчивость и способность к непрерывному обучению через сценарные оценки. Одна клиника в Техасе рассказывала, как они используют VR-симуляции для оценки способности медсестер работать в стрессовых ситуациях – гораздо более показательно, чем оценки по теории сестринского дела.

Финансовые услуги идут еще дальше, используя ИИ для оценки аналитического мышления, этического принятия решений и понимания регулятивных требований через сценарные оценки. Вместо того чтобы спрашивать о GPA по экономике, кандидатам предлагают решить реальные кейсы из практики банка.

Но самое интересное происходит в области инструментов оценки. Появились платформы, которые могут анализировать резюме, портфолио и материалы заявок, выявляя навыки, ко-

торые люди могут упустить. Вместо того чтобы видеть просто «Маркетинг-менеджер в компании X», ИИ распознает конкретные компетенции: growth-маркетинг, A/B-тестирование, оптимизация конверсий, кросс-функциональное сотрудничество.

Особый интерес представляют динамические оценочные системы, которые могут создавать роле-специфичные тесты, имитирующие реальные рабочие вызовы. Это не общие тесты личности, а кастомизированные оценки, которые отражают именно те задачи, с которыми столкнется сотрудник в первые месяцы работы.

Однако реализация навыко-ориентированного найма сталкивается с рядом практических вызовов. Первый – это переобучение рекрутеров. Многие HR-специалисты десятилетиями полагались на дипломы как на простой фильтр качества. Теперь им нужно учиться читать GitHub-профили, оценивать портфолио дизайнеров и понимать, что означают различные сертификации.

Второй вызов – это создание справедливых и последовательных систем оценки. Как убедиться, что тест программирования одинаково справедлив для самоучки и выпускника элитного вуза? Как избежать культурных предрассудков в оценке коммуникативных навыков? Это требует тщательного дизайна оценочных процедур и постоянного мониторинга результатов на предмет смещений.

Особое внимание стоит уделить кандидатскому опыту. Навыко-ориентированный найм может быть более времязатратным для соискателей: вместо отправки стандартного резюме им может потребоваться пройти тесты, создать портфолио или выполнить тестовые задания. Компании должны найти баланс между тщательностью оценки и уважением к времени кандидатов.

Успешные компании используют несколько принципов эффективного внедрения. Во-первых, прозрачность: они объ-

ясняют кандидатам, какие именно навыки оцениваются и почему. Во-вторых, ограниченность по времени: тесты и задания имеют четкие временные рамки. В-третьих, релевантность: каждое оценочное задание напрямую связано с реальными рабочими задачами.

Интересный пример – компания YUPRO Placement, которая специализируется на найме для облачных, ИИ, SaaS и кибербезопасность ролей. Они создали программы «earn-and-learn» – профессиональные стажировки для людей с альтернативными образовательными путями (STARs – Skilled Through Alternative Routes). Вместо того чтобы требовать степень, они оценивают потенциал к обучению и предоставляют возможность развивать навыки на практике.

Результаты таких подходов впечатляют. Компания Unilever сократила весь процесс найма с четырех месяцев до четырех недель, обрабатывая при этом почти 2 миллиона заявок ежегодно. Их ИИ-система не только ускорила процессы, но и увеличила разнообразие кандидатов на 16%.

Но самое главное достижение навыко-ориентированного найма – это изменение философии. Мы переходим от вопроса «где вы учились?» к вопросу «что вы можете?». От «сколько лет опыта?» к «как вы решаете проблемы?». От «какой у вас диплом?» к «как быстро вы учитесь?». Это не просто новый способ нанимать людей, это новый способ думать о человеческом потенциале.

И, если честно, это довольно освежающе. В мире, где 18-летний может создать приложение, которое изменит индустрию, а 45-летний может переквалифицироваться из бухгалтера в разработчика за год, акцент на навыках вместо дипломов кажется не просто справедливым, он кажется очевидным. Удивительно, что нам потребовалось так много времени, чтобы это понять.

Глава 3. Гибридная работа и новые ожидания кандидатов

Гибкость как обязательное условие

Если раньше гибкий график работы был приятным бонусом вроде бесплатного кофе в офисе или пятничных пицц, то в 2025 году ситуация кардинально изменилась. Гибкость стала не просто желаемой опцией, она превратилась в базовое требование, без которого многие кандидаты даже не рассматривают вакансию. Представьте себе, вы предлагаете кандидату работу мечты с отличной зарплатой, но без возможности гибкого графика. Скорее всего, вы услышите вежливое «спасибо, но нет» быстрее, чем успеете произнести «корпоративные льготы».

Статистика говорит сама за себя: 84% кандидатов предпочитают гибридный график работы, и только 47% открыты для полностью офисных ролей. Это означает, что больше половины талантливых профессионалов автоматически исключают из рассмотрения компании, которые настаивают на пятидневном присутствии в офисе. Как будто вы пытаетесь продать смартфон без интернета. Технически это возможно, но зачем?

Особенно ярко эта тенденция проявляется среди молодых специалистов. 77% представителей поколения Z и 75% миллениалов заявляют, что рассмотрят возможность смены работы, если их заставят вернуться в офис на полный рабочий день. Эти цифры не просто статистика, это манифест целого поколения, которое выросло в эпоху технологий и не понимает, зачем сидеть в пробках ради работы, которую можно выполнять из любой точки мира.

Но самое поразительное – это то, насколько сильно люди готовы жертвовать ради гибкости. 50% сотрудников готовы отказаться от повышения зарплаты в пользу гибкого рабочего

графика. Читайте это еще раз: половина работников предпочтет возможность работать из дома повышению зарплаты. Это как если бы люди выбирали между деньгами и свободой, и свобода побеждает с разгромным счетом.

Интересно наблюдать, как эти предпочтения распределяются между различными моделями работы. 37% американских соискателей хотят полностью удаленную работу, а 60% предпочитают гибридный формат. Это означает, что лишь 3% ищут полностью офисную работу – статистическая погрешность в мире, где гибкость стала новой нормой.

Компании, которые поняли эту тенденцию раньше других, уже пожинают плоды. 69% работодателей сообщают, что гибридная работа улучшила удержание сотрудников. Особенно впечатляющие результаты показывают компании, которые требуют присутствия в офисе всего один день в неделю. Их показатели удержания выросли на 41%. Это как найти золотую середину между потребностью в личном взаимодействии и желанием автономии.

Любопытный факт: 38% сотрудников, которые не ищут новую работу, остаются на текущих позициях именно из-за гибких условий труда. Это означает, что гибкость работает как магнит в обе стороны – привлекает новых сотрудников и удерживает существующих. Можно сказать, что это универсальное решение HR-проблем, если бы не одно «но», его все еще предлагают не все компании.

Исследования показывают интересную корреляцию между размером компании и готовностью предлагать гибкость. Крупные организации с численностью свыше 25 000 сотрудников чаще настаивают на полном возвращении в офис, в то время как средние компании демонстрируют больше гибкости. Получается парадокс: чем больше компания, тем меньше она доверяет своим сотрудникам работать удаленно. Как будто

размер организации обратно пропорционален уровню доверия к персоналу.

Особенно остро вопрос гибкости стоит в технологическом секторе, где только 17% сотрудников работают в офисе пять дней в неделю – самый низкий показатель среди всех отраслей. В то же время в здравоохранении этот показатель достигает 46%, а в образовании – 45%. Логика проста: если ваша работа не требует физического присутствия, зачем заставлять людей тратить время на дорогу?

Интересная деталь: только 11% сотрудников говорят, что их команда участвовала в формировании гибридной политики компании. Это означает, что большинство решений о режимах работы принимается без учета мнения тех, кого они непосредственно касаются. Представьте себе ресторан, где меню составляют, не спрашивая посетителей о предпочтениях. Примерно так выглядит ситуация с гибридными политиками в большинстве компаний.

Любопытно, что вторник, среда и четверг стали самыми популярными днями для работы в офисе. Получается, что понедельник и пятница превратились в неофициальные дни удаленной работы. Это создает интересную динамику: офисы пустеют в начале и конце недели, а в середине превращаются в улей активности.

84% сотрудников утверждают, что они более продуктивны вне традиционного офиса. Это утверждение подтверждают и работодатели – 66% из них согласны, что гибридная работа повышает производительность. Получается, что мы десятилетиями заставляли людей приезжать в офис не для повышения эффективности, а по инерции и из желания контролировать.

Особенно показательны результаты исследования Stanford: сотрудники, работающие по гибридному графику два дня в неделю из дома, показывают такую же продуктивность, как их

коллеги, находящиеся в офисе постоянно. При этом они чаще получают повышения и реже увольняются. Это как получить тот же результат с меньшими затратами и большим удовлетворением всех участников процесса.

Глобальные исследования показывают интересные культурные различия в восприятии удаленной работы. 83% работодателей считают, что удаленная работа критически важна для сохранения лояльности сотрудников, но этот показатель варьируется от 93% в Индонезии до 68% в Японии. Получается, что отношение к гибкости зависит не только от индустрии, но и от национальной культуры.

Компании, которые игнорируют эти тенденции, рискуют столкнуться с серьезными проблемами при найме. 47% сотрудников заявляют, что будут искать новую работу, если их работодатель не предложит гибкие условия. Это не пустая угроза, это реальность рынка труда 2025 года, где гибкость стала обязательным требованием, а не приятным дополнением.

Приоритеты современных соискателей

Если вы думаете, что понимаете, чего хотят современные кандидаты, приготовьтесь к сюрпризам. Рынок труда 2025 года кардинально изменил приоритеты соискателей, и то, что работало еще пять лет назад, сегодня может показаться архаичным. Это как пытаться угадать музыкальные предпочтения подростков, основываясь на хит-парадах десятилетней давности – вроде бы логично, но совершенно бесполезно.

Самая поразительная тенденция – это возвращение денег на первое место в списке приоритетов. 42% кандидатов называют зарабатывание большего количества денег своей карьерной целью номер один. После нескольких лет, когда все говорили о «работе со смыслом» и «балансе между работой и личной жизнью», деньги вернулись в топ приоритетов с триумфальным

маршем. Видимо, инфляция и экономическая неопределенность напомнили всем, что идеализм – это роскошь, которую можно себе позволить только при полном холодильнике.

Но это не означает, что кандидаты стали меркантильными. Просто они стали более прагматичными и честными. Когда соискателей спрашивают о главных проблемах в поиске работы, низкие зарплатные предложения занимают первое место. Это логично. Если вы предлагаете зарплату ниже рыночной, не удивляйтесь, что лучшие кандидаты проходят мимо.

Еще более показательная статистика: 63% кандидатов готовы отозвать уже принятое предложение о работе, если получат лучшее предложение где-то еще. Представьте себе, больше половины людей, которые уже сказали «да» вашему предложению, готовы передумать до первого рабочего дня. Это как согласиться на свидание, а потом отменить его ради более привлекательного варианта. Романтично? Не очень. Реалистично? Абсолютно.

Эта тенденция отражает более широкий сдвиг в отношении к лояльности работодателю. Только 4% респондентов сосредоточены на продвижении внутри своей текущей компании. Это означает, что 96% смотрят на внешние возможности. Времена, когда люди работали в одной компании всю жизнь, ушли в прошлое так же безвозвратно, как дискеты и факсы.

Интересно, что на фоне экономической нестабильности стабильность работы стала критически важным фактором. Почти треть соискателей сообщает, что была уволена в прошлом году не из-за плохой работы, а из-за более широких экономических изменений. В ответ на это 41% кандидатов рассматривают возможность создания второго источника дохода. Получается, что современные профессионалы не просто ищут работу, они строят портфель карьер как страховку от неопределенности.

Гибкость остается важным фактором, но теперь она проявляется в неожиданных формах. 67% профессионалов говорят,

что готовы переехать ради правильной работы. Это кажется парадоксальным на первый взгляд: люди хотят гибкости, но готовы кардинально менять свою жизнь ради работы. На самом деле это логично: если работа предлагает действительно хорошие условия и гибкость, то географическое перемещение становится разумной инвестицией в будущее.

Отношение к процессу найма также кардинально изменилось. 94% респондентов предпочитают индивидуальные интервью с менеджером по найму, а почти две трети считают, что более четырех раундов собеседований – это перебор. Современные кандидаты хотят эффективности и человечности в процессе найма. Они готовы инвестировать время в правильную возможность, но не готовы терпеть бюрократические игры и бесконечные раунды собеседований.

Особенно интересно отношение к искусственному интеллекту в процессе найма. 62% кандидатов использовали ИИ для написания резюме или сопроводительных писем, но многие скептически относятся к его использованию со стороны работодателей. Более четверти соискателей считают, что ИИ активно вредит их поиску работы, особенно когда это приводит к игнорированию заявок, отсутствию обратной связи или автоматическому отклонению алгоритмами. Получается интересная ситуация: люди используют ИИ для создания заявок, но не хотят, чтобы ИИ их обрабатывал.

Определение карьерного роста также эволюционировало. Почти половина соискателей говорит, что теперь ценит значимую работу больше, чем до COVID-19, в то время как традиционные драйверы, такие как статус и престиж, значительно потеряли в важности. Для многих рост больше не означает подъем по корпоративной лестнице. Это может быть переход в новую индустрию, получение лидерского опыта или поиск работы, которая приносит личное удовлетворение.

Поколенческие различия в приоритетах создают дополнительную сложность для рекрутеров. 72% недавних выпускников колледжей ищут гибридные позиции, только 16% хотят полностью удаленную работу и 12% – полностью офисную. Это показывает, что молодые специалисты понимают ценность личного взаимодействия для своего профессионального развития, но не готовы полностью жертвовать гибкостью.

Причины предпочтения офисной работы среди молодых специалистов тоже показательны: 41% выбирают офис из-за чувства связи с коллегами, 30% – из-за возможности получить наставничество, 21% – из-за дополнительных возможностей для карьерного роста. В то же время 71% тех, кто выбирает удаленную работу, называют главной причиной баланс между работой и личной жизнью.

Отказы от предложений о работе стали настоящей головной болью для рекрутеров. Почти каждое шестое предложение отклоняется кандидатами, и до 17,5% предложений получают отказ даже на финальной стадии. Основные причины отказов весьма предсказуемы: неясные должностные обязанности (26–38% случаев), медленная или плохая коммуникация (36% отказов из-за негативного опыта интервью), жесткие или устаревшие модели работы.

Компенсация остается критическим фактором: 63% кандидатов называют неудовлетворительную зарплату ключевой причиной отказа от предложений. Но дело не только в размере зарплаты, важны прозрачность и справедливость. Современные кандидаты приходят на переговоры хорошо подготовленными, зная свою рыночную стоимость, и, когда предложения не соответствуют их ожиданиям, они не стесняются уходить.

Интересная тенденция – рост популярности гиг-экономики и фрилансинга. 75% работников, занятых в сфере гиг-экономики, предпочитают ежедневную оплату. Фрилансеры высокой ква-

лификации ищут разнообразие в проектах, и этот тип работы быстро расширяется, особенно в стартап-секторе, в областях маркетинга, финансов, HR и исполнительного руководства.

Удаленная работа продолжает демонстрировать устойчивый рост: полностью удаленные вакансии выросли с 10% в первом квартале 2023 года до 15% в четвертом квартале 2024 года. Гибридные вакансии показывают еще более впечатляющую динамику: с 9% в первом квартале 2023 года до почти четверти (23%) всех новых вакансий к концу 2024 года.

Что касается отраслевых предпочтений, то самый высокий спрос на удаленную работу наблюдается в сфере образования, административных функций и маркетинга в социальных сетях. Эти области более чем удвоили количество полностью удаленных вакансий в первой половине 2025 года. Образование, маркетинг и написание контента масштабировались настолько, что попали в топ-10 рейтинга, в то время как управление аккаунтами, юридические услуги и реклама/PR поддерживали устойчивый рост с более чем 19%-ным увеличением.

Современные кандидаты также стали более требовательными к технологической оснащенности работодателей. 87% сотрудников говорят, что хорошие технологии критически важны для гибридной работы, и этот показатель вырос с 83% в прошлом году. При этом только 32% компаний инвестируют в топовые инструменты для совместной работы, что создает разрыв между ожиданиями и реальностью.

Наконец, 91% работников говорят, что правильные льготы могли бы привлечь их обратно в офис. Это означает, что люди открыты для работы в офисе, но только при наличии веских причин: более высокая зарплата, лучшие технологии и меньше времени на дорогу до работы входят в число главных мотиваторов.

В итоге современные кандидаты представляют собой прагматичное поколение, которое ценит деньги, но не готово

жертвовать качеством жизни ради них. Они хотят гибкости, но понимают ценность человеческого взаимодействия. Они используют технологии для поиска работы, но жаждут человечности в процессе найма. Это поколение, которое научилось балансировать идеализм с реализмом. И компании, которые поймут эту формулу, получат доступ к лучшим талантам на рынке.