

умеренный оптимизм и фокус на универсальных навыках

 kommersant.ru/doc/8194522

Анастасия Мануйлова

November 26, 2025

В 2025 году российский бизнес впервые за несколько последних лет перестал жаловаться на нехватку кадров. В то же время статистика по рынку труда фиксирует разнонаправленные тренды — даже с сокращением совокупного спроса на труд конкуренция за сотрудников внутри отраслей может оставаться высокой. Гендиректор стаффинговой группы ANCOR **Сергей Саликов** рассказывает о том, что ждет российский рынок труда в 2026 году, какие компании выиграют от применения ИИ и почему у бизнеса растет спрос на сотрудников с универсальными навыками.



Сергей Саликов, гендиректор стаффинговой группы ANCOR

— К какому рынку труда в 2026 году стоит готовиться бизнесу?

— Радикальных перемен ожидать не приходится, поскольку рынок труда развивается под воздействием долгосрочных трендов последних лет. Несмотря на существенное охлаждение экономики, которое уже в этом году мотивировало компании на снижение HR-затрат, а также на высвобождение персонала, рынок соискателя не везде имеет шансы превратиться в рынок работодателя. Тому есть много причин, но главное, конечно же, низкий уровень безработицы. Минтруд прогнозирует показатели на уровне 2,2–2,5%. Минэкономики констатирует нехватку кадров в объеме 1,5 млн работников с тенденцией к росту до 2 млн к 2030 году.

На сайтах по поиску работы мы видим рост числа резюме на фоне сокращения количества вакансий, что могло бы говорить о балансировке рынка, но мы выражаем умеренный оптимизм по этому поводу. Важно понимать, что много людей просто «изучают ситуацию» и хотят оценить свои шансы и уровень интереса со стороны работодателей, при этом они не мотивированы на смену работы в данный момент. Большинство из них трудоустроены, так что в перспективе мы говорим не о пополнении рынка труда, а о перераспределении кадров между работодателями. Приток свежих сил может быть обеспечен трудовой миграцией, но необходимые изменения, чтобы работа в стране была привлекательной для квалифицированных иностранных специалистов, требуют времени.

Еще один важный тренд последнего десятилетия — структурная безработица, когда соискатели и работодатели не совпадают по требованиям к знаниям и навыкам, и это препятствие тоже не позволит в 2026-м прийти к повсеместному рынку работодателя. Да, мы уже видим оптимизацию кадров, связанную с переносом значительного числа проектов на более благополучный период. Но проблема в том, что высвободившийся экономист не пойдет на завод токарем, а маркетолог не станет инженером. Сейчас благодаря современным технологиям, поддержке государства и изменениям в системе образования мы делаем шаг в сторону ускоренной переквалификации, но плоды этой работы мы, к сожалению, увидим не так скоро, как хотелось бы.

— Насколько технологии способны изменить занятость и снизить кадровый голод?

— Если коротко, технологии способны изменить формат работы, но не смогут компенсировать кадровый голод, по крайней мере в краткосрочной перспективе. Постепенно нехватка людей будет ощущаться меньше, поскольку появятся новые образовательные программы и онлайн-курсы, позволяющие быстро переквалифицироваться. Все это становится возможным благодаря развитию новых технологий. Пессимисты опасаются, что ИИ лишит людей работы, поработит нас и в конечном счете вездесущий «Скайнет» сотрет человечество с лица земли, но я как раз отношусь к числу оптимистов. Я верю, что экономика всегда была и будет серьезным «периметром безопасности» и для людей, и для машин. Ни один бизнес не внедряет технологии ради технологий, ни один руководитель не увольняет людей ради увольнения.

В последние годы новые разработки привнесли на рынок труда только позитив. Мы сохранили необходимый уровень продуктивности в пандемию, именно благодаря новым инструментам создав возможности для удаленной работы. Мы запустили на опасные участки производства роботов, сохраняя жизнь и здоровье специалистов, ставших операторами машин. Мы повысили производительность, автоматизировав рутинные операции.

Развитие идет по верному пути, но важно предостеречь бизнес от завышенных ожиданий. Сейчас мы находимся на раннем этапе развития ИИ и, по сути, пока что лишь исследуем возможности его применения для облегчения человеческого труда. Преуспевают те, кто понимает, что ИИ работает не «вместо» людей, а «вместе» с ними.

Те же, кто ранее пытался полностью заменить живых сотрудников, сейчас отыгрывают ситуацию назад. Повторюсь, мы на очень раннем этапе. По статистике ИИ-агенты, которым делегируют элементарные задачи, успешно выполняют их лишь в 58% случаев. С другой стороны, первые автомобили тоже ломались на ухабах, так что все впереди. В корне неверно рассматривать ИИ как самостоятельного участника рынка труда и выбирать между наймом сотрудника и использованием ИИ-инструмента. Эффективнее думать о росте производительности и облегчении человеческого труда за счет симбиоза с искусственным интеллектом.

Перейдем от визионерства к практике и поговорим о нововведениях в прикладном ключе. В следующем году нас ждет продолжение истории экспериментов, проб и ошибок по применению в бизнесе новых технологий, в том числе на основе искусственного интеллекта. Целью будет рост производительности труда и снижение себестоимости продукта. Поэтому даже при общем охлаждении на IT-рынке мы прогнозируем устойчивый спрос на специалистов по работе с ИИ: Data Science, ML и анализ данных, профессионалов с опытом работы с нейронными сетями, в частности в области NLP и компьютерного зрения.

Если говорить об ожиданиях в нашем, кадровом бизнесе, нас ждет интересный этап включения в общение между нейросетями. Система со стороны компании будет распознавать, что в резюме кандидата написано им самим, а что — машиной. Мы будем создавать вместе с ИИ тесты для проверки знаний и компетенций, а кандидаты будут проходить их при помощи того же ИИ. Забавно, конечно, но в этом есть своя польза, ведь все вместе мы обучаем нашего будущего виртуального коллегу-«симбиота», а также развиваем собственные цифровые навыки.

— Остановится ли рост зарплат в связи с охлаждением экономики?

— Рост заработных плат замедлится, но не остановится полностью, ведь на рынке труда тоже инфляция, и от этого не уйти. Те же самые компетенции, которые вчера обходились работодателю в одну сумму, сегодня стоят дороже. Это и есть классическая инфляция. По нашей оценке, среднегодовой рост оплаты труда в 2026 году составит 5–8%, а дефицит кадров будет неизбежно поднимать эту планку. В сфере STEM и IT зарплаты могут расти на 8–12%, поскольку в этих направлениях дефицит профессионалов выражен острее. Важный нюанс заключается в том, что в определенный момент бизнес, скорее всего, перейдет от плановой индексации зарплаты всем сотрудникам к точечному пересмотру оплаты труда для ключевых групп работников или даже для отдельных людей.

Наступит ситуация, характерная для многих кризисных периодов в прошлом. Персоналу придется делать непростой выбор между тем, остаться на текущей стабильной работе, но без повышения зарплаты либо рискнуть и попробовать свои силы на новом месте, где доход выше, но и риски потери работы выше. Правда, не думаю, что этот период будет долгим и сильно скажется на естественной для рынка труда текучести кадров. Ведь

сейчас практически все работодатели предлагают сочетание оклада и премии, что позволяет мотивировать персонал на бизнес-результат и удерживает сотрудников вне зависимости от политики индексации.

— Какие компетенции будут востребованы в ближайшем будущем?

— Мы видим совершенно новый тренд — появление так называемых вакансий-единорогов, иллюстрирующих растущую потребность бизнеса в универсальных специалистах. К примеру, «маркетолог со знанием основ кодинга и опытом в логистике» или «бизнес-аналитик с функцией стратегического планирования и поддержкой SMM».

Изменения пришли и в IT-сферу. Успехи ИИ в этой области, в том числе появление «вайб-кодинга», меняют роль джуниор-специалистов. В остальном мире потребность в начинающих программистах сокращается, но не на нашем рынке с критичной нехваткой IT-специалистов. Однако требования к новичкам определенно меняются в сторону аналитики и управления продуктом, а черновая работа по написанию кода все больше переходит к искусственному интеллекту.

Наверное, главная из востребованных компетенций — цифровая грамотность и готовность работать с применением технологий. Уверенное владение digital-инструментами, навыки анализа данных, в том числе больших данных, становятся базовыми требованиями на самых разных позициях. В январе 2024 года вакансии, требующие опыта в промпт-инжиниринге, только начали появляться. Сейчас же на популярных площадках уже сотни подобных запросов со специализацией и разными уровнями экспертизы.

Особое место в нашем списке занимают soft skills, так называемые мягкие навыки. Они позволяют проявлять большую гибкость и адаптивность в быстро меняющихся условиях. Все большую роль играют эмоциональный интеллект и коммуникативные навыки. Ведь несмотря на то что технологии, по сути, удесятерят наши возможности, мир тоже усложняется. Продукты и услуги становятся более комплексными, производственные цепочки — длиннее. В таких условиях качественная коммуникация — половина успеха.

Со своими вызовами сталкиваются и руководители, от которых теперь ждут навыков и опыта управления гибридными и удаленными командами. Ведь несмотря на все старания работодателей, человечество не сдает без боя такое завоевание, как возможность работать из любой точки мира, аргументируя это работой «на результат». Впрочем, даже без столь экстремальных примеров дистанционной занятости менеджеры регулярно сталкиваются с настоящими управленческими вызовами. В тех же производственных процессах в наших проектах по аутсорсингу управленцы планируют объемы необходимых трудовых ресурсов, выстраивают индивидуальные графики для рабочих, меняют подход к формированию смен с учетом требований работников, с одной стороны, и необходимости обеспечения бесперебойности процессов — с другой.

И, конечно, одним из перспективных навыков, актуальность которого будет лишь расти, является способность к постоянному обучению. Уже сейчас есть необходимость регулярно получать новые знания, в ближайшем же будущем освоение второй или даже

третьей профессии в течение жизни станет нормой. Именно поэтому работодателям необходимо пересмотреть свои взгляды на важность непрерывного интеллектуального развития. Радует, что многие уже перешли от теории к практике: открывают собственные корпоративные университеты или запускают образовательные программы совместно с учебными заведениями. Такой подход не только помогает бизнесу обучить персонал, но и решает распространенную проблему оторванности стандартного университетского образования от практических реалий.

При этом изменения происходят не только со стороны бизнеса, но и самих людей. Обязательная в прошлом парадигма «школа—профессиональное училище или вуз—практический опыт на работе» постепенно перестает работать. С течением времени мы все спокойнее будем относиться к 35-летним выпускникам вузов с большим и разнообразным опытом, а также к высококласным и эрудированным специалистам без диплома о высшем образовании. Подход меняется, и нам всем нужны навыки гибкости и адаптивности в этом отношении.

— Как развиваются кадровый рынок и HR-технологии?

— Кадровая сфера как внутри компаний, так и на стороне независимых провайдеров меняется под влиянием технологий. Однако времена техно-хайпа миновали, работодатели стали осознанно подходить к выбору цифровых инструментов. Почти для каждой задачи сформировался пул зарекомендовавших себя решений, к тому же HR-отрасль позаимствовала для своих нужд множество технологий из других направлений, что еще больше ускорило процесс модернизации.

Но самое интересное, что в мире пока еще не появился современный комплексный продукт, который удовлетворял бы основные потребности работников HR-отрасли и при этом получил бы всеобщее признание. Безусловно, любой HRD хотел бы иметь единый интерфейс для рекрутмента, оценки, мотивации, коммуникаций, обучения, анализа и планирования компенсаций и льгот, кадрового администрирования и прочих традиционных задач в HR. Я не могу представить себе директора по персоналу, который сказал бы: «Нет, мне не нужна единая система с аналитикой, дашбордами и данными по сотрудникам и кандидатам!» Однако пока такой разработки не случилось, и я не вижу, чтобы кто-то работал над закрытием этой потребности. Думаю, что причина кроется в скорости изменений в современном мире, в том числе в нашей сфере. Комплексное решение потребует времени и рискует не успеть за постоянными нововведениями.

Возможно, использование ИИ поможет продвинуться в этом вопросе, но пока что отношения HR с искусственным интеллектом на стадии «ухаживания», между партнерами пока нет доверия. Как говорил сатирик Михаил Жванецкий: «С людьми надо тщательнее». Пока ИИ помогает в задачах, где раньше были задействованы алгоритмы, но постепенно мы движемся к полноценному симбиозу.

Когда-то IT-консультанты сказали мне: «Обучать искусственный интеллект подбору — это неверное решение, слишком ограниченное. ИИ может больше». Не скажу за весь рынок, но мы вместе с ведущими игроками рынка идем по пути трансформации от кадровых

агентств к комплексному сервисному сопровождению бизнеса наших клиентов. Мы вольно и невольно наращиваем компетенции и получаем знания, которые позволяют нам выходить за границы отрасли и предлагать бизнесу «под ключ» решения на любом этапе их работы, в котором задействованы люди. Конечно, мы еще не у финишной ленточки, но мы уже не сойдем с этой дистанции.