

# Чего опасаться и чему радоваться в 2026 году

[delo-press.ru/journals/staff/aktualnoe-intervyu/70515-chto-zhdet-rabotodateley-v-2026-godu](https://delo-press.ru/journals/staff/aktualnoe-intervyu/70515-chto-zhdet-rabotodateley-v-2026-godu)

В начале года редакция журнала «Кадровая служба и управление персоналом предприятия» традиционно побеседовала с экспертами, чтобы обобщить, чем удивил прошлый, 2025 год и что стоит ожидать в 2026 году. Узнаете, почему кадровик в текущих условиях – один из самых важных специалистов, защищающих компанию от финансовых и репутационных рисков, помогающих оптимизировать издержки и превращающих кадровую политику в конкурентное преимущество. Рассказываем о последних изменениях в трудовом законодательстве и судебной практике, а также об инспекционных проверках / профилактических визитах. Говорим о состоянии рынка труда в целом, борьбе государства с теневой занятостью и интересе соискателей к стабильным компаниям. Выясняем, почему защита персональных данных, ведение воинского учета и иностранные работники – наиболее важные направления кадровой политики на ближайшую перспективу.



**Татьяна Баскина, заместитель генерального директора по работе с профессиональным сообществом ANCOR**

– Итоги прошлого года и hr-тренды наступившего, 2026 года на российском кадровом рынке условно можно разделить на несколько типов (от зрелости до новизны):

**1. Зрелый тренд – у бизнеса накоплен опыт и «набиты шишки»; есть объективные данные, на которые можно опираться в принятии решений; можно оценить эффективность от внедрения.** Бренд работодателя превращается в комплексный тренд, вбирая в себя все больше направлений работы с персоналом и с имиджем компании: привлечение, удержание, адаптация и наставничество, забота о благополучии, повышение вовлеченности, переквалификация, обучение и развитие, включая онлайн-форматы. Что меняется: *акцент смещается с привлечения на удержание и, в некоторых случаях, на возвращение бывших сотрудников.* И, что немаловажно, это не бренд ради бренда, а инструмент для снижения издержек (*у привлекательных работодателей стоимость найма ниже*), повышения производительности труда и эффективности компании в целом и каждого отдельно взятого сотрудника в частности.

Еще один зрелый тренд с точки зрения его зарождения в XX веке, но ставший гиперактуальным в 2025 году – *наставничество*. Во многом это обусловлено активностью работодателей по привлечению выпускников и молодых специалистов.

**2. Продолжаем тестировать гипотезы. Первичное накопление данных, эксперименты по внедрению различных новинок в цифровой сфере.** Результаты и выводы разноречивые, эффективность спорная, но уже есть истории успеха. За постпандемийный период были созданы инструменты для удаленной работы и автоматизации рутинных операций. Намечается тренд на более прагматичное отношение к ИИ-решениям: без сверхожиданий от «волшебной таблетки» и без гипертрофированного утверждения, что роботы сейчас заменят всех людей. Теперь в фокусе – оценка реальной экономии от внедрения ИИ-инструментов в процессы управления и повышение производительности труда.

Цифровизация hr-процессов продолжается, и мы учимся считать прямой экономический эффект от цифровых инструментов. Пример из практики: компания за два года своими силами создала чат-бот для адаптации новичков. В 2024–2025 годах было проведено три исследования мнений пользователей, собрана и проработана обратная связь, составлен перечень необходимых доработок, в том числе проведена кастомизация личного кабинета новичка под различные категории персонала. Еще предстоит оценить в динамике корреляцию этого инструмента с уровнем текучести на испытательном сроке, экономию в деньгах и человеко-часах и отдачу от инвестиций.

Еще одно активно развивающееся, уже не новое, но еще не зрелое направление – это *гибкая и платформенная занятость* (сотрудничество исполнителей и заказчиков через посредников – специальные онлайн-сервисы). В 2025 году появлялись новые платформы, началось обсуждение законов, регулирующих эту сферу.

**3. Новое на пороге.** Продолжая «цифровую» тему, можно предположить активизацию «*межнейронного взаимодействия*» в сфере hr. В шутке, что кандидат с помощью искусственного интеллекта будет создавать резюме или проходить тестирование, а другая нейронка на стороне компании – распознавать такие «ненатуральные продукты», лишь доля шутки. Это уже происходит и будет набирать обороты, что повлияет и на спрос на профессионалов в сфере промпт-инжиниринга, машинного обучения, анализа данных, работы с нейронными сетями и компьютерного зрения.

Еще один условно новый тренд – *рост спроса на мультиспециалистов и появление «вакансий-единорогов», совмещающих в себе функционал нескольких позиций*. Например, менеджер по работе с клиентами с опытом в аналитике данных и нейромаркетинге. Цифровая грамотность понадобится во многих сферах, в т. ч. далеких от IT. Например, уборщица в торговом центре будет отмечать проделанную работу не в бумажном графике, а в электронном.

Парадоксально или нет, но *возрастающие требования к цифровым навыкам одновременно повышают значимость исключительно человеческих качеств и гибких навыков*: эмпатии, эмоционального интеллекта, устной и письменной коммуникации, клиентоориентированности, адаптивности и т. п.

При этом в рабочей среде нас ждет «тотальный микс»: разные поколения, разные формы занятости (штатные, проектные, фрилансеры), разные культуры (трудовая мобильность россиян и изменение структуры иностранной рабочей силы).

**4. Что за горизонт?** При всем кажущемся очевидным буме hr-цифровизации в кадровой индустрии пока не придуман комплексный автоматизированный продукт, решающий основные задачи управления персоналом. В hr-сообществе говорят о желании видеть *единое цифровое пространство для администрирования кадрового учета, компенсаций и льгот, рекрутмента, адаптации, тестирования и оценки, адаптации, аналитики, обучения и развития персонала*. Будем наблюдать за разработками кадровых суперсервисов в обозримой перспективе.

**5. Пейзаж за окном.** В 2026 году безработица останется на низком уровне. Технологии, облегчающие рабочие процессы, не смогут улучшить демографическую ситуацию. *Дефицит линейного персонала в ближайшей перспективе сохранится. Рост зарплат замедлится, ориентир – диапазон от 5 до 15% в зависимости от отраслей и профессиональных сфер.* Регуляторные изменения – повышение НДС, ужесточение миграционного законодательства, регулирование гибкой и платформенной занятости, рост фискальной нагрузки и изменение в системе льготного налогообложения – будут повышать стоимость каждого работника. Эксперты дают *прогноз увеличения ФОТ на одного сотрудника на 10–15% при неизменном уровне зарплаты.*