

Сбер. Урал Люди и Культура



Осипова Мария

Заместитель Председателя Уральского банка
ПАО Сбербанк

Про тренды. В 2026-м эксперты перешли от обсуждения сокращений сотрудников в отдельных компаниях и отраслях к вопросам влияния ИИ на занятость и экономику в целом

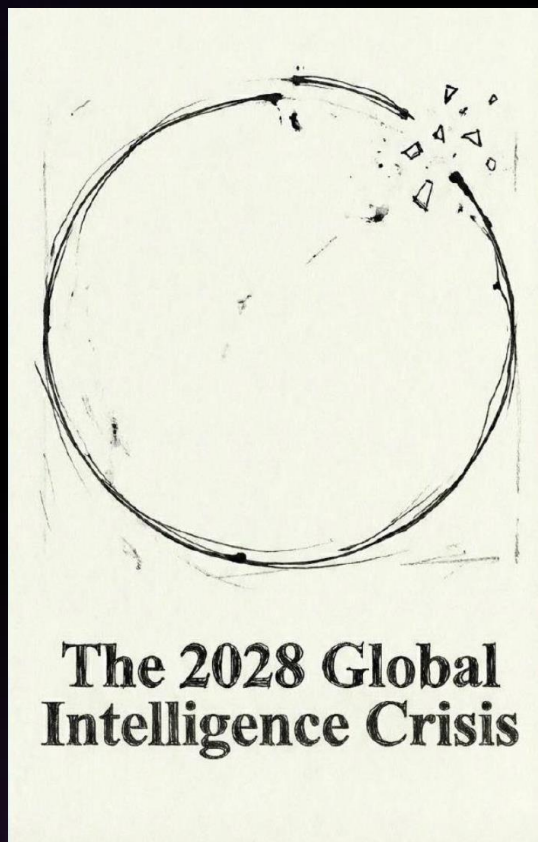
(Январь) ВЭФ

Четыре сценария будущего рынка труда в новой экономике



(Февраль) Citrini Research

Макросценарий возможного кризиса 2028



(Март) Antropic

Влияние ИИ на рынок труда. Измерение и первые сигналы



Четыре сценария будущего рынка труда в НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ



TABLE 1 | Economic data trajectory for the four scenarios by 2030

Indicator	Baseline	Scenario 1 Supercharged Progress	Scenario 2 The Age of Displacement	Scenario 3 Co-Pilot Economy	Scenario 4 Stalled Progress
AI capability, top five models average MMMU ¹	84.2	↑	↑	↗	↗
AI literacy and adjacent skills	N/A ²	↑	→	↗	→
Labour productivity growth, % annual	1.5%	↑	↗	↗	→
Unemployment rate, %	5%	↗	↑	→	↗
Consumer confidence index	48.8	→	↓	↗	↘
Scaling of agentic AI, % of businesses	23%	↑	↑	↗	→
Wage polarization, D9/D1 earners ratio ³	16.8	↗	↑	↗	↑
S&P 500 operating margin, % quarterly	12.6%	↑	↗	↗	→

Четыре сценария будущего рынка труда в новой экономике.



Сценарии: зависимость от развития технологий и адаптации человека

!! Сценарии могут существовать параллельно в зависимости от региона, отрасли или конкретной компании

Scenarios for the Global Economy Dialogue Series / WEF 2026

https://ict.moscow/static/pdf/files/1f9cf4c2c9395fdc_a41a345018f9cae0.pdf

Во всех сценариях ключевой фактор : скорость переобучения людей

Три топ компетенции, которые нужны при любом сценарии:

- 1 Умение работать в связке с ИИ:** способность формулировать запросы ИИ, разбивать сложные задачи на управляемые блоки, проверять корректность выводов, отличать автоматическую генерацию от управленческого суждения.
- 2 Когнитивная гибкость и способность к быстрому переобучению:** готовность быстро осваивать новые инструменты и форматы работы, менять способы решения задач при смене контекста, работать с неопределённостью без потери эффективности и принимать решения в условиях неполной информации
- 3 Навык системного редизайна работы:** умение работать на стыке функций и дисциплин, это способность пересобрать задачи, роли и правила взаимодействия так, чтобы люди начали демонстрировать нужное бизнесу поведение.

Вопросы, которые каждый из нас не перестает себе задавать

- Готова ли наша компания к будущему?
- Готов ли наш лидер (наши лидеры) к будущему?
- Готов(а) ли я?
- Готова ли моя hr-команда?

Радикальные изменения влияют на бизнес, общество, Человека

Тихая революция

Геополитическая и технологическая повестка



Решение:
соединить силу
разума и технологий,
чтобы найти решение



Новая стратегия

«На пути к Человекоцентричности»



Человек

Скорость адаптации к изменениям и риски «исключения»

Меняется роль Человека

Человек, реагирующий на изменения

- следовать плану
- создавать изменения в рамках принятых структур
- сохранить стабильность системы в условиях кризиса



сейчас

Человек, создающий изменения

- инициативно менять себя и окружение
- внедрять принципиально новые подходы, меняющие парадигму бизнеса
- использовать новые обстоятельства для пользы бизнеса

раньше

...и роль лидера



Как действует лидер сейчас?

- Управляет своей мотивацией и мотивацией других
- Относится к человеку как к ценному ресурсу, управляет им

Вызов неопределенности

- Стремится к выдающимся результатам, поднимает планку, несмотря на обстоятельства
- Ставит цели команде и совместно достигает их

Вызов цели

- Проявляет стрессоустойчивость, сохраняет концентрацию и фокус, выдерживает трудности
- Использует технологические решения

Вызов давления

Как действует лидер будущего?

- Действует исходя из внутренней мотивации – своей и других, находит энергию для действий
- Воспринимает человека как ценность, пробуждает внутреннюю мотивацию и свободу выбора

- Находит оптимальные пути для достижения целей, гибко корректирует действия под влиянием обратной связи
- Объединяется в сообщества для со-творчества, заботится о других, поощряет различия мнений

- Сохраняет гибкость, жизнестойкость и оптимизм, проходит сквозь кризисы, адаптируясь к ним
- Создает синергию человека и технологий

Как мы меняемся

2010

Менеджмент
и клиенто-
ориентированность

2015

+ мягкие навыки:
эффективность в
условиях
изменений

2020

+ цифровые
навыки, AI

2023

+ человеко-
центричность
+ жизнестойкость

2025

+ 5 фокусных
компетенций



2026 – научиться быть готовым к любому будущему

Ключевой вопрос – вопрос эффективности
организационной и **личной**



Это наша
операционная система

Мягкие навыки



Твердые навыки

Это магазин приложений

Мягкие навыки



Когнитивные

- Целеполагание
- Принятие решений
- Управление собственной эффективностью
- Критическое и системное мышление



Социальные

- Искусство общения
- Сотрудничество
- Жизнестойкость



Эмоциональные

- Управление собой
- Эмоциональный интеллект
- Принятие себя и других

Трансформации роли HR-партнера в Сбере

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ БИЗНЕС-ПАРТНЕР

Многогранная, сложная и интересная роль

СОЗДАЕТ КУЛЬТУРУ, где каждый человек ощущает свою значимость и преуспевает в общем деле

СОПРОВОЖДАЕТ ЛИДЕРОВ и команды на пути решения сложных и неоднозначных вопросов

СО-ДЕЙСТВУЕТ РАЗВИТИЮ потенциала людей и команд

ИСПОЛЬЗУЕТ современные технологии и адаптирует процессы под потребности людей и бизнеса

ПОМОГАЕТ НАЙТИ БАЛАНС между бизнес-целями и личными устремлениями



ПРК. Направления развития моей команды

1 Программа по личной, профессиональной и цифровой (в т.ч. AI) трансформации

2 Культура лидерства, амбициозности и соревновательности

3 Дизрапт-мышление / Креатив

4 Трансформация работы с талантами

5 Работа с личным брендом топ-команды блока

Индивидуальный план развития для каждого -1

(включая собственный образовательный трек) с учетом глубокой рефлексии и видения карьерного трека

Время



для
изменений