



Т

Тематические страницы газеты **Коммерсантъ**

Карьера & Кадры

Среда 15 апреля 2026 №66 (8240 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

14 Почему корпоративные университеты становятся стратегическими партнерами компаний

16 В чем состоит особенность управления зумерами

16 Почему сотрудничество компаний и вузов можно назвать экосистемой

В мировой образовательной политике в 2024–2025 годах произошел сдвиг. Школы и университеты перестают меняться по внутренней логике — пересматривая программы, стандарты или методы преподавания. На систему образования одновременно давят рынок труда, технологические изменения, демография, миграция и бюджетные ограничения. В результате образование все меньше выглядит как самостоятельная сфера и становится инструментом решения внешних задач: от подготовки кадров до поддержания социальной устойчивости. Именно этот поворот фиксирует новый мониторинг мирового образования НИУ «Высшая школа экономики» (ВШЭ). В разных странах система начинает меняться в одном направлении — под давлением факторов, которые она сама не контролирует.

Образование теряет автономию

— тенденция —

В мониторинге 2025 год назван ВШЭ одним из самых насыщенных для мировой образовательной политики за последнее десятилетие. Страны на разных континентах одновременно столкнулись с похожими проблемами: не хватает учителей, школьная нагрузка растет, миграция меняет состав учащихся, деньги приходится считать жестче, а технологии меняются быстрее, чем успевают обновляться учебные планы.

Авторы исследования рассматривают реальные изменения 2024–2025 годов, которые затрагивают управленческую систему, правила ее работы и принципы организации образования. Эти изменения отобраны по масштабу, значимости и тому, насколько они повторяются в разных странах. В результате получается не набор кейсов, а довольно цельная картина. Она показывает, что образование перестраивается под внешние условия, все меньше развиваясь изнутри. Вопрос уже не в том, какой должна быть хорошая школа или современный университет сами по себе, а в том, как при помощи образования страны пытаются решать текущие задачи: дефицит кадров, технологическое ускорение, социальное неравенство, рост политической напряженности и давление на бюджеты.

На стратегическом уровне образование все чаще перестают рассматривать как исключительно национальную систему. Его начинают включать в более крупные проекты — региональные и континентальные, а иногда и откровенно геополитические. Речь уже идет не просто об обмене опытом или координации повестки, а о попытке выстроить общие принципы развития.

Политика образования

Характерный пример — Африка. Новая континентальная стратегия образования на 2026–2035 годы появилась как ответ на неработоспособность предыдущей модели. В ВШЭ отмечают, что прежняя стратегия оказалась перегруженной: слишком много целей, слабое управление, недостаток данных для оценки результатов. Новая версия содержит меньше направлений и больше внимания



к тому, что можно измерить и контролировать. Система описана через шесть ключевых блоков: ресурсы и условия, учителя, школьное образование, профессиональное и высшее образование, обучение на протяжении жизни и равенство доступа и инклюзия как сквозной принцип. Это попытка сделать систему управляемой.

Этот важный сдвиг наблюдается не только для Африки. Большие системы образования больше не пытаются реформировать все сразу и переходят к более жесткой логике контролируемых приоритетов. Китай выстраивает свою образовательную политику схожим образом,

но через плановую модель. План превращения страны в ведущую образовательную державу до 2035 года в этом обзоре представлен не как часть общей стратегии развития страны, а как отраслевой документ. В КНР образование одновременно должно повышать качество подготовки кадров, сокращать разрыв между городскими и сельскими школами, модернизировать высшее образование, ускорять профессиональную подготовку, развивать исследования, строить цифровую инфраструктуру и при этом укреплять национальную идентичность.

с15

Лидерство в новом свете

— практика —

Долгое время лидерство описывали как качества отдельного человека: воля, харизма, способность вести за собой, принимать решения, вдохновлять и удерживать направление. Этот способ описания до сих пор жив, но все хуже объясняет то, что происходит внутри современных организаций. Он почти никак не объясняет то, почему формально сильные руководители нередко создают слабые системы, а менее заметные, но более точные управленцы, наоборот, собирают вокруг себя дееспособную среду, в которой люди способны думать, спорить, сообщать о проблемах и доводить решения до результата.

Эволюция лидерства

В современном мире лидерство оценивают не с точки зрения человека, а как качество среды, в которой работают другие люди. Иначе говоря, ключевой вопрос теперь не в том, какой лидер перед нами, а в том, что происходит с организацией в его присутствии. Становится ли в ней больше ясности или тумана. Ускоряется ли принятие решений или, наоборот, растет соответствующая настроенность. Доходит ли быстро необходимая информация до руководства и акционеров или растворяется по пути. Сохраняет ли средний слой управленцев способность действовать или переходит в режим самообороны. Такое изменение оптики оценки хорошо видно и в академической литературе, и в крупных прикладных исследованиях последних двух лет. В работе «The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions» («Эволюция лидерства: прошлые выводы, текущие тенденции и будущие направления»), опубликованной в Journal of Business Research в январе 2025 года, отмечается, что исследования лидерства перегружены пересекающимися моделями, которые описывают одно и то же разными словами. От этого понять, что именно влияет на результат, стало еще сложнее. Поэтому современные исследования все больше рассматривают конкретные процессы, которые затрагивает лидерство: доверие и поведение людей, работу организации.

Современная организация живет в условиях, где ошибки быстрее становятся заметны, времени на их исправление меньше, а последствия расползаются по системе почти мгновенно. Там, где раньше плохое решение можно было скрыть за инерцией структуры, запасом денег или длинным циклом исполнения, теперь оно почти сразу превращается в поведенческую реакцию. Люди начинают страховаться. Средний уровень управле-

ния перестает брать на себя лишнюю инициативу. Совещаний становится больше, ясности — меньше. Ответность заменяет содержание. Формально система продолжает двигаться, но фактически уже работает на снижение риска для участников, а не на результат для организации.

Сдвиг внимания с декларируемых качеств руководителя на то, как его действия переживаются и читаются людьми, хорошо виден в работе «Leader-follower value congruence: A systematic review and research agenda» («Совпадение ценностей руководителя и сотрудников: систематический обзор и исследовательская повестка»), опубликованной в The Leadership Quarterly в декабре 2025 года. В ее центре вопрос, совпадают ли ценности руководителей с тем, что видят и чувствуют сотрудники. Организация может жить сразу в двух мирах — официальных слов и повседневного опыта. Чем сильнее между ними разрыв, тем слабее лидерство, даже если сам руководитель уверен в своей последовательности.

Если раньше руководитель видел свою задачу в том, чтобы «донести видение», то теперь этого недостаточно. Видение, цели, ценности — все это остается значимым, но перестает быть самодостаточным. Современный руководитель должен не просто формулировать смысл, а следить за тем, как этот смысл распадается, искажается или подтверждается в реальной практике. Лидерство стало менее декларативным и более проверяемым. Его приходится читать по косвенным признакам: есть ли у людей право на возражение, совпадают ли обещания с действиями, сохраняется ли доверие после неприятных решений, существует ли в коллективе пространство для несогласия.

От высших к средним

Сегодня лидерство все чаще обсуждается не как способ вести людей вперед, а как способ не допустить превращения поведения сотрудников организации в систему защиты. Долгое время считалось, что плохое лидерство — это слабая мотивация, плохая коммуникация или неудачная стратегия. Выяснилось, что опаснее другое — когда люди внутри организации начинают принимать не лучшие, а наиболее безопасные лично для себя решения. Так компания перестает работать на развитие. Она начинает избегать ошибок, а не искать правильные решения.

Этот механизм разобран в статье «Coping with uncertainty: The role of leadership in reducing defensive decision-making» («Поведение в условиях неопределенности: роль лидерства в снижении защитных решений»), опубликованной в Journal of Business Research в 2025 году. Авторы показывают, что при низ-

кой психологической безопасности люди чаще выбирают решения, которые защищают их самих, а не организацию. Если среда устроена так, что ошибка карается сильнее, чем вознаграждается удача, а неприятная правда опаснее молчания, то защитное поведение становится рациональным, а задача лидера меняется радикально. Он нужен уже не для того, чтобы бесконечно мотивировать, а для того, чтобы создавать условия, в которых люди не будут вынуждены постоянно страховаться. Современное лидерство — это работа по снижению системного страха.

У многих руководителей есть привычка считать, что проблема в недостаточной смелости или энергии сотрудников. Но современные исследования говорят об обратном: чаще всего проблема не в людях, а в архитектуре решений, которую создает руководство. Внешне это выглядит как медлительность, политизация, бесконечные согласования и осторожная риторика. Это означает, что лидерство перестало быть источником уверенности.

Отдельный сюжет — средний уровень управления. Долгое время казалось, что все лидерство у генерального директора, совета, первого лица и нескольких ключевых фигур. Но решения реализуются на среднем уровне управления. В работе «How CEO narcissism and performance feedback shape middle managers' strategic behavior» («Как нарциссизм генерального директора и обратная связь о результатах влияют на стратегическое поведение среднего звена»), опубликованной в Journal of Business Research в ноябре 2025 года, показано, что качества высшего руководителя могут ослаблять организационную идентификацию среднего звена и снижать его готовность к самостоятельным стратегическим действиям. А в статье «Middle Managers Feel the Least Psychological Safety at Work» («Менеджеры среднего звена испытывают наименьшую психологическую безопасность на работе»), опубликованной в Harvard Business Review в октябре 2025 года, подчеркивается, что этот слой управления сегодня чаще оказывается самым уязвимым. Если средний уровень управления не чувствует опоры, он перестает быть передатчиком решений и превращается в фильтр, смягчитель, переводчик и иногда тормоз.

Поэтому одна из важнейших прикладных проблем современного лидерства — дефицит великих лидеров наверху, а деградация управления в середине организации. Это то, что хуже всего видно в официальных отчетах и лучше всего чувствуется в ежедневной работе. Стратегии существуют, но проваливаются на этапе их перевода в действие. Решения принимаются, но доходят вниз искаженными. Люди на местах видят проблемы, но не считают безопасным поднимать их выше.

Доверие и цена лидерства

Все строится на доверии. В старой управленческой риторике доверие часто выглядело как нечто приятное, но вторичное, из области культуры, командного духа и внутренних ценностей. Но сейчас все больше данных свидетельствует, что доверие — одно из основных рабочих условий системы. Без доверия люди меньше говорят, хуже экспериментируют, меньше готовы брать ответственность и быстрее переходят к политически безопасному поведению.

В исследовании PwC «Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025» («Глобальное исследование ожиданий и опасений работников 2025»), опубликованном в ноябре 2025 года, говорится, что сотрудники, которые больше всего доверяют своим непосредственным руководителям, на 72% более мотивированы, чем сотрудники с самым низким уровнем доверия к руководителю. Там же указано, что сотрудники с наибольшим уровнем доверия к высшему руководству на 63% более мотивированы, чем те, кто доверяет ему меньше всего. Только 56% работников считают, что в их организации безопасно пробовать новые подходы, и лишь 54% говорят, что в их команде ошибки рассматриваются как возможность учиться, а не как повод для наказания. Исследование охватило 49 843 работников из 48 стран и регионов и 28 отраслей. Проблема современного лидерства не в том, что люди не хотят работать, а в том, что часто они не уверены, что система выдержит честность, риск и инициативу.

Современное лидерство оценивается по тому, насколько организация способна сообщать о себе правду. В современном представлении плохое лидерство — это система, которая теряет контакт с реальностью, потому что люди разучиваются или боятся говорить о ней честно. Связь между доверием и замалчиванием проблем подтверждается и эмпирически — в исследовании «Trust in leader, organizational commitment and employee silence: the moderating role of ethical leadership» («Доверие к руководителю, приверженность организации и молчание сотрудников: сдерживающая роль этического лидерства»), опубликованном в International Journal of Ethics and Systems в январе 2025 года. Когда люди не доверяют руководителю, они чаще выбирают молчание. А молчание — это форма искажения данных, на которых строятся управленческие решения.

McKinsey в докладе «The State of Organizations 2026: Three tectonic forces that are reshaping organizations» («Состояние организаций 2026: три тектонические силы, которые меняют организации»), опубликованном в феврале 2026 года, отмечают, что организации одновременно находятся под воздейст-

вием технологического обновления, экономической и геополитической неопределенности, а также изменения ожиданий работников и моделей труда. Исследование основано на опросе более 10 тыс. старших руководителей в 15 странах и 16 отраслях и фиксирует смещение от краткосрочной устойчивости к устойчивой производительности и долгосрочному результату, при которых традиционных структур уже недостаточно, чтобы выдерживать такую нагрузку. Лидерство тут приходится понимать не как управление отдельными задачами, а как постоянное перенастраивание всей организационной конструкции и способность к непрерывной адаптации.

В докладе DDI «Global Leadership Forecast 2025» («Глобальный прогноз лидерства-2025»), опубликованном в январе 2025 года, говорится о переломном моменте в лидерстве. Исследование охватило 10 796 руководителей и 2014 организаций по всему миру, и 71% руководителей сообщают о росте стресса, а 40% из тех, кто испытывает сильный стресс, задумывались об уходе с руководящих ролей ради собственного благополучия. В нем подчеркивается, что лидерство стало более трудным, а многие сильные сотрудники сознательно отказываются от управления. Роль руководителя для многих становится слишком затратной.

Инструментарий руководителя

Сегодня все большее значение для лидеров получают инфраструктурные инструменты. Первое — проектирование работы, а не только контроль за ней. Руководитель больше не может исходить из того, что структура уже дана. Ему приходится заново собирать способ, которым выполняется работа: где границы и полномочия роли, где интерфейсы между подразделениями, где решения должны приниматься человеком, а где их можно стандартизировать или автоматизировать. Отсюда повышенное внимание McKinsey и Deloitte к сквозным процессам, новым моделям труда и совместной работе людей и систем.

Второе — управление качеством информации. Здесь лидер должен думать не о том, как собрать как можно больше данных, а о том, как сделать так, чтобы данные не были искажены страхом, политической и молчалием. Это включает и психологическую безопасность, и доверие, и культуру разбора ошибок, и правила коммуникации. Без этого никакая система показателей не спасает. Можно иметь десятки приборных панелей и одновременно не понимать, что в организации происходит на самом деле. На эту проблему указывают и академические работы о молчании сотрудников, и PwC, когда пишет о безопасности пробовать новое и учиться на ошибках.

с15

Карьера & Кадры

Новая экономика знаний

Развитие промышленности сегодня невозможно без экосистемного подхода, при котором бизнес, технологии и образование работают как единый механизм. Одним из ключевых условий здесь становятся инвестиции в кадровый потенциал предприятий. Знания и опыт сотрудников — основной источник инноваций. Подготовку квалифицированных специалистов для работы на крупных производствах все чаще берут на себя корпоративные университеты, которые позволяют повысить конкурентоспособность бизнеса.

— тенденция —

Главный запрос промышленности

Потребность в повышении производительности труда и обеспечении лояльности сотрудников крупных компаний растет ежегодно. Так, в конце декабря 2025 года вице-премьер РФ Татьяна Голикова заявила, что нехватка кадров в российской экономике вырастет в ближайшие семь лет примерно на 500 тыс. человек. Самый большой спрос, по прогнозам правительства, будет наблюдаться в обрабатывающей промышленности (1,7 млн человек), транспорте и логистике (925 тыс. человек).

Согласно подсчетам SuperJob, 90% компаний производственного сектора уже испытывают нехватку персонала, несмотря на то что уровень безработицы в России по состоянию на февраль 2026 года составил исторически низкие 2,2%. В этой ситуации у промышленников возник целый ряд сложностей, в том числе простой на производстве и рост издержек на фоне переработок. Эту тему неоднократно обсуждали на самом высоком уровне. В прошлом году председатель Совфеда Валентина Матвиенко отметила, что дефицит кадров в промышленности — системная проблема, требующая «конкретных действий и принятия решений».

Особую актуальность вышеперечисленные вопросы приобретают в сфере отечественного машиностро-



Генеральный директор ТМХ Кирилл Липа:
«Ни одно дело, ни один проект не способны развиваться без привлечения талантливых и мотивированных людей. Желание улучшить жизнь там, где ты живешь, — мощный мотиватор и двигатель»

ения, которая является одной из самых технологически сложных и наукоемких отраслей экономики. Современные машиностроители создают высокоточные системы, в которых механика соединяется с электроникой, программным обеспечением и новейшими материалами. Несмотря на то что для отрасли характерны длинный цикл окупаемости и высокие риски, именно она во многом определяет технологический суверенитет страны.

Понятно, что решение такой глобальной задачи невозможно без квалифицированных специалистов. Поэтому к уровню образования и профессиональных компетенций сотрудников современных предприятий предъявляются особенно высокие требования. Сегодня отрасль нуждается в специалистах различного профиля: инженерах-конструкторах, технологах, экспертах по материалам и информационным технологиям.

Очевидно, что классическим учебным заведениям становится труднее готовить таких специалистов. В первую очередь потому, что образовательные программы даже профильных вузов и сузов не успевают адаптироваться к реальным изменениям в производственной сфере, поскольку обновляются только раз в пять-семь лет. Новые технологии же внедряются регулярно, иногда в течение нескольких недель. Такой темп — обязательное условие для достижения технологического лидерства.

В списке основных сложностей также дисбаланс между теорией и практикой, отсутствие междисциплинарного подхода, устаревшие материальные базы и конвейерный подход к обучению. При этом машиностроению нужны специалисты, которые могут работать на современном оборудовании «с первого дня», а значит, обучение должно идти параллельно с практикой и в идеале контролироваться работодателями напрямую.

Обучение длинной в жизнь

Еще в 2022 году президент России Владимир Путин заявил о необходимости совершенствования инженерной профессии. «Развитие российской инженерной школы сегодня является важнейшим направлением с точки зрения подготовки кадров», — отметил глава государства.

Новый виток развития в этой области возможен, если специалисты будут учиться не только «в молодости». Важно внедрять модель lifelong learning (обучение в течение всей жизни). Крупнейшие компании мира решают эту задачу, создавая экосистемы, работающие по схеме «образование — бизнес». Они представляют собой не набор разрозненных курсов, вузов и программ, а единую структуру, в которой учебные заведе-

ния, работодатели, наука и государство объединяются для подготовки специалистов, способных создавать и внедрять технологии, адаптируясь к постоянным преобразованиям в процессе производства.

Особую роль в этом подходе играют корпоративные университеты. Это структурные подразделения компаний, отвечающие за системное обучение, адаптацию и развитие персонала в соответствии со стратегическими целями бизнеса. Они далеки от классических вузов и представляют собой скорее центры компетенций, обучающие внутренним стандартам, продуктам и навыкам, необходимым для повышения эффективности сотрудников и капитализации знаний.

На сегодняшний день в России насчитывается свыше 250 корпоративных университетов. Как правило, они реализуют программы дополнительного профессионального образования, опираясь на практические цели конкретных компаний.

Университет как драйвер изменений

Одним из примеров успешного применения экосистемного подхода к подготовке кадров в России является «Трансмашхолдинг» (ТМХ), чей Корпоративный университет функционирует с 2022 года и представля-

ет собой образовательную площадку для подготовки специалистов отрасли тяжелого машиностроения, способных работать на современных высокотехнологичных производствах. Ежегодно обучение тут проходят более 23 тыс. человек, а созданный университетом кадровый резерв превышает 10 тыс. человек.

Сегодня Корпоративный университет ТМХ включает в себя шесть учебных центров по всей стране, а также единую цифровую платформу, охватывающую более 50 компаний. В ее каталоге представлены свыше 650 программ обучения и более

2 тыс. программ повышения квалификации. Для максимально глубокого погружения специалистов в образовательный процесс компания разрабатывает и применяет уникальные VR-тренажеры.

В Корпоративном университете ТМХ выстроен устойчивый механизм контроля знаний. Он включает в себя оценку качества обучения через систему чек-листов и мини-экзаменов, а также контроль на рабочем месте — руководитель должен подтвердить, что полученные сотрудниками знания успешно применяются в реальных производственных про-

ПРОФИЛЬ



ТМХ (Трансмашхолдинг) — крупнейший в России разработчик и производитель подвижного состава для железнодорожного и городского рельсового транспорта, а также среднеоборотных двигателей различного назначения; один из лидеров мирового транспортного машиностроения. Ключевой поставщик отечественных решений в области рельсового транспорта. Стратегия ТМХ предполагает обеспечение технологического суверенитета России и развитие новых компетенций внутри холдинга.

Вице-президент ТМХ Наталия Шишлакова:
«Наш подход заключается в совместной разработке образовательных треков: мы формулируем перед вузами задачу не просто подготовить специалистов, а сформировать конкретные компетенции, необходимые нашей компании»

цессах. Всего в систему подготовки вовлечено 15 тыс. человек, включая экспертов, специалистов и мастеров производства. Отдельное внимание уделяется трансферу технологий — проектные команды посещают предприятия в других странах, например в Узбекистане и Индии, с которыми ТМХ тесно сотрудничает.

В рамках экосистемного подхода у Корпоративного университета ТМХ существует ряд партнеров, которые участвуют в подготовке программ и кадров. В их числе: Высшая школа бизнеса, МГУ им. М. В. Ломоносова, МГТУ имени Баумана. «Наш подход заключается в совместной разработке образовательных треков: мы формулируем перед вузами задачу не просто подготовить специалистов, а сформировать конкретные компетенции, необходимые нашей компании. Мы реализуем это через совместные программы переподготовки, делая ставку на быстрые и эффективные траектории развития. Вузы развивают научную и академическую базу, а компания — технологическую», — рассказывает вице-президент ТМХ Наталия Шишлакова.

Примером подобного сотрудничества является соглашение ТМХ о стратегическом партнерстве с Российским университетом транспорта (бывший МИИТ). Основной целью сотрудничества является создание

СПРАВКА

Корпоративный университет ТМХ — это образовательная площадка для подготовки специалистов отрасли тяжелого машиностроения. Обучение в университете строится на полном спектре HR-метрик, лежащих в основе формирования карьерных траекторий лидеров производства в соответствии с самыми жесткими современными отраслевыми требованиями.

В университете создана современная цифровая экосистема для развития персонала: единая платформа обучения для более чем 50 компаний, оцифровано свыше 300 программ, и разрабатываются уникальные VR-тренажеры.

Программы обучения включают курсы от IT до бизнес-навыков, все они подготовлены экспертами отрасли. Обучение проводится очно и дистанционно.

эффективной системы обучения инженерных кадров для машиностроения и транспортной отрасли. «Развитие Школы инжиниринга ТМХ является одним из приоритетных направлений нашего университета. Учебная программа создана партнерами совместно, разработана в строгом соответствии с требованиями компаний. На качество обучения позитивно влияет личное участие коллег: в работу вовлечены представители руководства, инженерного и кадрового блоков холдинга», — заявил проректор Российского университета транспор-

та Олег Покусаев. «Этот проект уникален тем, что в рамках школы происходит соединение опыта производителя подвижного состава и профильного образовательного учреждения, обладающего огромным успешным опытом подготовки специалистов», — добавляет Наталия Шишлакова.

Создание таких экосистем обеспечивает комплексный подход к развитию отрасли. Привычное решение кадрового вопроса превращается в возможность перейти на новый уровень в машиностроении, ведь именно человеческий капитал все чаще определяет конкурентоспособность компаний и целых отраслей. Без квалифицированных, заинтересованных и инновационно мыслящих специалистов любые инвестиции в оборудование, инфраструктуру и НИОКР не дадут устойчивого результата. В ТМХ Корпоративный университет позиционируют как систему управления талантами будущего, где решение о развитии каждого сотрудника основано на объективных данных. «Ни одно дело, ни один проект не способны развиваться без привлечения талантливых и мотивированных людей. Желание улучшить жизнь там, где ты живешь, — мощный мотиватор и двигатель», — подчеркивает генеральный директор ТМХ Кирилл Липа.

Анна Кораблева



Карьера & Кадры

От исполнителя к архитектору

К концу этого года зумеры могут впервые обойти бумеров по доле в менеджерском корпусе. При этом лишь 6% представителей поколения Z называют руководящую должность главной карьерной целью — чаще они приходят в управление за смыслом и автономией. Как в таком случае помочь им стать эффективными руководителями, рассказывает доцент департамента организационного поведения и управления человеческими ресурсами Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ **Роман Шелестов**.

— мнение —

По данным Gartner, 60% новых руководителей не справляются с ролью в первые два года — новая сложность работы требует, помимо новых знаний, иного способа мышления. Теория стратифицированных систем Эллиота Жака объясняет природу этого разрыва и предлагает карту выхода. Он, исследовав десятки организаций на протяжении более 45 лет, обнаружил, что управленческая работа распадается на страты — уровни сложности, определяемые временным горизонтом решений. Специалист оперирует горизонтом до трех месяцев: задачи, факты, исполнение. Руководитель следующего уровня мыслит на горизонте до года: диагностирует проблемы, связывает сигналы в единую картину. Дальше горизонт растет: альтернативные сценарии на один-два года, создание новых систем на два-пять лет, стратегия бизнес-единицы на пять-десять лет. Каждый переход требует не просто добавления навыков, а качественного изменения в емкости мышления — способности увеличивать сложность мышления, что подтверждают Роберт Кеган из Гарварда и исследователи CCL.

Чтобы принимать эффективные решения на определенном уровне сложности работы, сотрудник должен обладать соответствующей сложностью мышления.

Учет особенностей вертикального роста поколения Z меняет подходы к развитию сотрудников. По данным директора экономических исследований Glassdoog Даниела Чжао, к концу 2026 года зумеры могут впервые обойти бумеров по доле в менеджерском корпусе. При этом лишь 6% представителей поколения Z, по данным Deloitte, называют руководящую должность главной карьерной целью — чаще они приходят в управление за смыслом и автономией. Это означает, что компания не может рассчиты-

вать на традиционную мотивационную статусом. Путь вверх необходимо выстраивать иначе — через социальный контракт о взаимном развитии.

Ступень 1. От исполнителя к диагносту (страта I II). Минимальное требование на этом переходе — аналитическое мышление: видеть не факты по отдельности, а связи между ними. Молодые руководители хотят интенсивного взаимодействия с компаниями: 86% зумеров называют менторинг приоритетом. Если переход не поддерживается с первых недель, они могут уйти. Менторинг с первого дня и то, что CCL называет «углубленным осмыслением» — регулярная рефлексия собственного опыта, помогают новому руководителю адаптироваться к роли.

Молодому руководителю для своего развития стоит начать с «аудита календаря»: отметить каждый час — «делаю сам» или «работая через людей». Если соотношение хуже 50/50, выбрать одну экспертную задачу и передать подчиненному — не просто поручить, а написать стандарт качества и договориться о стилях взаимодействия. Именно так происходит обучение доверию к процессу, а не к себе. Регулярное повторение позволит сдвинуть соотношение в пользу «работая через людей».

Параллельно полезен еженедельный «разбор сигналов»: каждую пятницу фиксировать три повторяющихся события в команде и формулировать гипотезы о причинах. Через месяц перечитать записи и найти сквозные закономерности. Это тренировка аналитического мышления: от факта к связи, от связи к диагнозу.

Компании важно назначить наставника со второй или третьей страты. Еженедельные 30-минутные сессии, на которых наставник не дает решений, а задает вопросы — «Что ты заметил?», «Какие еще факторы влияют?», «Какие есть альтернативы?»,



издательство АРКА

соответствуют модели развивающего диалога в духе теории Кегана. В СИБУРе подобный подход реализован через «Стандарт работы руководителя» — набор практик от линейного обхода до делегирования, которые менеджер осваивает последовательно. Группы активного обучения (пять-шесть менеджеров-первогодков) раз в две недели разбирают реальную проблему одного из участников: каждый тренирует аналитическое мышление на чужом кейсе.

Ступень 2. От диагноста к системному менеджеру (страта II III). Начинающий руководитель нередко видит паттерны, но реагирует единичным привычным способом. Для перехода необходимо критическое мышление — способность усомниться в собственном выводе и рассмотреть альтернативы, используя экстраполяцию при принятии решений. Согласно исследованию Deloitte, 50% зумеров хотят, чтобы менеджер учил и наставлял, однако лишь 36% говорят, что это действительно происходит. Почти половина готовы отказаться от повышения — лишь бы не брать на себя управление людьми: исследователи назвали этот феномен conscious unbossing. Компания, которая предлагает stretch-назначение с реальной поддержкой, снимает этот барьер.

Раз в неделю руководителю полезно выбирать одно решение прошедшей недели и прослеживать цепочку последствий: кому оно помогло — кому создало проблему — как проблема вернулась обратно. Через два

месяца складывается карта типичных петель: где решения усиливают сами себя, а где — гасят эффект. Этот прием развивает углубленное осмысление — процесс рефлексии и перенастройки своей картины мира, что подтверждает Питер Сенге в «Пятой Дисциплине».

«Красная команда» — один из сильнейших инструментов на этом переходе. Перед утверждением важного решения стоит за 20 минут проработать три сценария: оптимистичный, базовый, пессимистичный. Для каждого — три действия, которые будут предприняты в случае его реализации, и оценка возможных последствий. Важно не угадывать, а тренировать альтернативное мышление. Через месяц пересматриваются заметки: какой сценарий встречался чаще? Со временем результаты перестают удивлять — ситуация уже была «проиграна» заранее.

Со стороны компании ключевой шаг на этой ступени развития молодого сотрудника — перевести отношения с руководителем уровнем выше из режима «согласование задач» в режим «обсуждение контекста»: встречи раз в две недели, где обсуждаются не статусы, а развилки и допущения, последствия. Одновременно стоит давать проект с командой из разных подразделений и горизонтом один-два года. «Яндэкс Практикум» строит на этом принципе программу «Управление командой»: будущий менеджер получает проект на 9–12 месяцев еще до формального перехода в роль. Такой подход проверяет готовность к новой сложности и оставляет пространство для ошибок с приемлемой ценой.

Ступень 3. От менеджера системы к архитектору (страта III IV). Здесь руководитель обнаруживает, что изменение в одном процессе рушит другой. Этот переход требует не совершенствования системы, а ее трансформации и начала диалектического мышления: способности удерживать противоположные требования и находить синтез. Межпоколенческие проекты ускоряют этот переход: старые передают долгосрочное мышление, молодые — технологическую беглость. Согласно исследованию ЕУ (2023), 78% сотрудников считают, что эмпатичное руководство снижает текучесть кадров — для зумеров это уже базовое ожидание.

«Карта влияния второго порядка» делает это осязаемым: при запуске изменений составляется таблица, где строки — смежные процессы, столбцы — прямой, побочный и обратный эффекты. Важно учитывать, как каждый эффект меняется в контексте, во

времени и в отношениях. Таблицу стоит заполнять сначала самостоятельно, затем вместе с руководителями смежных функций: это одновременно тренировка диалектического мышления и практика эмпатии. «Парадоксальный журнал» развивается ту же способность: каждую неделю — три противоречия («быстрее vs. качественнее», «контроль vs. доверие», «масштаб vs. глубина» и т. д.). Задача — не разрешить, а зафиксировать оба полюса и одно действие, учитывающее оба. Через несколько месяцев появляется репертуар мышления «и/и» вместо «или/или» — прямая тренировка диалектики.

Компании стоит запустить кросс-функциональную ротацию на 6–12 месяцев с сохранением прежней должности — то, что CCL называет «горячим опытом». Коучинг от коллег — когда руководители из разных подразделений на ежемесячных 60-минутных сессиях разбирают дилеммы друг друга, задавая только вопросы, — создает «столкновение перспектив», еще одно необходимое условие вертикального роста.

Ступень 4. Взгляд вперед: от архитектора к стратегу (страта IV V). Большинству зумеров еще нет 30, и пятая страта — горизонт решений пяти-десяти лет — пока впереди. Но путь к ней закладывается уже сейчас. На этом уровне все три типа мышления работают как единая оптика: аналитическое — декомпозиция последствий, критическое — ревизия допущений, диалектическое — трансформация самой рамки решений. Ежемесячная «ревизия допущений» выглядит просто: выбрать одно стратегическое решение, записать три допущения, на которых оно держится, и к каждому задать вопрос: «Что должно произойти, чтобы это допущение перестало быть верным?» — прямая тренировка мышления пятой страты. Компания, которая открывает молодым руководителям путь к влиянию через экспертизу и смысл, а не через иерархию, получает их энергию в полную силу.

Движение по лестнице сложности — двусторонний контракт. Руководитель меняет способ мышления; компания создает условия: горизонт задач, наставничество, пространство для ошибок. Если одна из сторон не выполняет свою часть, человек отказывается к привычному — делает все сам, быстрее, точнее, но не растет. Компания, которая осознанно не развивает мышление своих руководителей до уровня следующей страты, теряет не людей — она теряет будущую управленческую мощь.

Образование теряет автономию

— тенденция —

Важная деталь, которую ВШЭ отдельно подчеркивает: речь идет не только о навыках и технологиях, но и о воспитательной задаче. Китайская стратегия напрямую связывает реформу образования с идеологическими целями, партийным руководством, курсом на «великое возрождение китайской нации», а также с созданием собственной серии учебников и собственной цифровой образовательной среды. Такая система образования не просто готовит специалистов для экономики, а через школу и университеты строит желаемую модель общества.

Европа дает третий вариант ответа на те же вызовы. В ЕС образование все теснее связывают с рынком труда и подготовкой кадров. В докладе особое место занимает стратегия ЕС «Союз навыков», представленная в марте 2025 года. ЕС фиксирует дефицит навыков, слабую адаптацию системы образования к цифровому и зеленому переходу, низкий уровень базовых и цифровых компетенций молодежи и недостаточное участие взрослых в обучении. Отсюда и ответ — системная политика занятости, переподготовки и привлечения талантов. При этом стратегия дополняется продолжением работы над Европейским образовательным пространством и планом построения «ИИ-континента». Иными словами, Европа тоже перестает смотреть на образование как на автономную сферу. Оно становится частью общей политики человеческого капитала.

Эта картина не ограничивается крупнейшими экономиками. В Латинской Америке политика сосредоточена на образовательном неравенстве, поддержке учителей и базовой грамотности. Десять стран региона подписали «Обязатель-

во Антигуа» — документ, который предполагает обеспечение базовой грамотности к девяти годам. Одновременно была принята региональная стратегия для учителей, где акцент сделан на подготовке, повышении квалификации, карьерных траекториях и условиях труда педагогов. В Юго-Восточной Азии в центре внимания координация систем высшего образования, согласование квалификаций, развитие цифровых навыков и профессионального образования. Особенно выделяен Вьетнам, который ставит задачу войти к 2045 году в число 20 сильнейших образовательных систем мира. Общая картина выглядит так, что схожие изменения адаптации образования носят глобальный характер, даже если реализуются по-разному и становятся частью стратегии конкурентоспособности.

Исследования образования

Второй слой этого обзора — международные исследования. Общий вывод, который ВШЭ делает на основе анализа докладов ОЭСР, такой: системы образования теперь работают в среде, где главной проблемой становится неравномерное распределение навыков, возможностей и способности адаптироваться к изменениям, а не формальный доступ к обучению. Доклад Trends Shaping Education 2025 («Тенденции в образовании-2025») ОЭСР помещает образование в жесткий внешний контекст: на него одновременно влияют рост расходов на безопасность, конфликты и климатическая миграция, поляризация и дезинформация, изменения в формах гражданского участия, ухудшение психического здоровья и цифровые зависимости. В таких условиях образование перестает быть просто инструментом социальной мобильности и становит-

ся одним из институтов, через которые государства пытаются удерживать устойчивость общества в условиях растущей фрагментации.

Формальный рост образования уже не воспринимается как достаточный показатель успеха. По данным доклада Education at a Glance 2025 («Образование на ладони-2025»), около 48% молодых взрослых в странах ОЭСР имеют высшее образование. Еще недавно такая цифра звучала бы как убедительное доказательство прогресса, но на деле рост числа дипломов не устраняет устойчивого неравенства доступа к высшему образованию, не гарантирует достаточного уровня базовых навыков у взрослых и не закрывает разрыва между тем, чему учат, и тем, что требуется экономике.

В результате новая мировая повестка — образование на протяжении всей жизни (lifelong learning). Короткие программы, микроквалификации, признание неформального обучения, цифровые профили компетенций — все это описывается как способ приспособить систему к рынку труда, где навыки должны обновляться быстро, а люди чаще меняют профессию, чем место работы. Вместе с тем доклад фиксирует один из самых неприятных парадоксов современной образовательной политики: люди с наименьшими навыками участвуют в обучении реже всего. То есть образование на протяжении всей жизни работает для тех, кто и так уже находится в более сильной позиции. Так, система образования расширяется, но это не означает, что она становится более справедливой.

Отдельно исследования подчеркивают значение социально-эмоциональных навыков. Способность адаптироваться и эмоциональная устойчивость, умение учиться новому и справляться с неопределенностью напрямую влияют на занятость. Доходы и готовность продолжать обучение. Меняется задача образования. Речь идет не только о передаче знаний и выдаче дипломов, но и о подготовке человека к нестабильной, быстро меняющейся среде, где важно не только знать, но и уметь постоянно перестраиваться.

На практике почти все реформы упираются в одну и ту же проблему — нехватку учителей. Международное исследование учителей (TALIS 2024), в котором участвовали около 280 тыс. педагогов и руководителей школ из 55 образовательных систем и которое делало ОЭСР, фиксирует, что около 90% из них в среднем удовлетворены своей работой. В некоторых странах (Саудовская Аравия, Сингапур, ОАЭ, Узбекистан, Вьетнам) даже выросла доля тех, кто ощущает общественное признание профессии. При этом система сталкивается с устойчивым кризисом воспроизводства кадров. Учителя стареют, нагрузка остается высокой, требования к профессии растут, а технологии требуют постоянной переподготовки.

Адаптация к изменениям

Страны пытаются отвечать на этот кризис. Где-то повышают зарплаты — как в Венгрии и Мексике. Где-то делают ставку на долгосрочные изменения статуса профессии и системы подготовки — как в Швеции и Вьетнаме. Где-то привлекают учителей из-за рубежа — как в Канаде и Новой Зеландии. Где-то возвращают пенсионеров или создают ускоренные программы входа в профессию. В Японии даже удалось сократить среднюю рабочую неделю учителей примерно с 60 до 55 часов. Системы вынуждены пересматривать организацию труда. Современное образование нельзя реформировать, не реформируя профессию учителя, от которой теперь ждут слишком многого сразу: преподавания, технологической адаптации, ра-

боты с благополучием учеников, поддержки дисциплины и обеспечения базовой грамотности.

ИИ стал центральной темой в образовательной политике, но реальные реформы здесь остаются фрагментарными. Спрос на ИИ-навыки растет быстрее, чем школы и университеты успевают менять программы, а учителя — переучиваться. Мониторинг выделяет три модели соответствующей политики: европейскую, где главную роль играют осторожное внедрение, регулирование и развитие навыков в рамках EU AI Act; американскую, где ставка делается на инновации, рынок, партнерства государства, университетов и технологических компаний; китайскую, где ИИ встраивается в систему централизованно: от школьных программ и подготовки учителей до управления школами и национальной цифровой инфраструктуры. Но везде технология развивается быстрее институтов.

В повестку образования все активнее входят вопросы благополучия учащихся. Еще недавно темы психического здоровья, буллинга, дисциплины, прогулов, питания и использования гаджетов считались скорее сопутствующими. Теперь они становятся частью образовательной политики. Например, Дания вводит полный запрет мобильных телефонов в школах с 2026 года и одновременно призывает сократить использование ноутбуков. Во Фландрии школы активно применяют цифровые технологии, но ограничивают личные устройства учащихся. Норвегия и Швеция усиливают полномочия школ и учителей по пресечению деструктивного поведения, Италия возвращает оценку за поведение и вводит штрафы за агрессию в адрес учителей. Португалия и Албания усиливают борьбу с буллингом через цифровой мониторинг и спе-

циальные службы. Во многих странах ужесточается контроль посещаемости: от экономических стимулов до серьезной юридической ответственности родителей.

Одновременно меняется международное высшее образование. Страны, которые долгое время выступали главными центрами притяжения иностранных студентов, синхронно усиливают миграционные ограничения. США, Великобритания, Канада, Австралия и часть стран ЕС уходят от политики открытых дверей и переходят к более жесткому регулируемой интернационализации из-за роста миграции, давления на жилье и инфраструктуру, усиления антимиграционных настроений. Вместе с этим появляются новые центры притяжения — прежде всего в Восточной Азии и на Ближнем Востоке, где студентам предлагают более гибкие визовые режимы, право на работу и возможность долгосрочного проживания.

Все эти изменения происходят в условиях финансового давления, которое проявилось к середине 2020-х годов. В странах ОЭСР снижаются расходы на одного студента, сокращается международная помощь, растут издержки университетов, усиливается зависимость от нестабильных источников дохода, в том числе от иностранных студентов. Государства отвечают по-разному: кто-то закрепляет минимальные расходы на образование, как Словения и Вьетнам; кто-то развивает специальные фонды и инвестиционные инструменты, как Япония; кто-то расширяет образовательные накопления, как Канада; кто-то пытается искать альтернативные доходы для университетов, как США. Государства ищут новые модели финансирования, но это часто приводит к росту стоимости образования и рискам для его доступности.

Евгений Видов

Лидерство в новом свете

— практика —

Третье — снижение организационного трения. PwC отмечает, что чувства усталости, скуки, злости и перегруженности связаны со снижением мотивации. Работники, для которых труд наиболее осмыслен, на 91% более мотивированы, чем те, кто видит в нем минимум смысла. Лидер сегодня должен заниматься не только амбициями и целями, но и препятствиями внутри повседневной работы: бес-

смысленными согласованиями, размытыми задачами, противоречивыми сигналами, наказанием за ошибки, невозможностью влиять на результат.

Четвертое — работа с границей между человеческим суждением и технологическим решением. Доклад Deloitte подчеркивает, что организации вынуждены заново определять, кто принимает решения, кому принадлежит ответственность и как сохранить человеческое право на суждение в ситуации, когда циф-

ровые системы все сильнее влияют на управление. В этом смысле искусственный интеллект не отменяет лидерство и не заменяет его — он лишь делает очевиднее старый вопрос: кто и на каком основании принимает решение, если данные есть, а доверия к ним недостаточно. Технологию здесь не причина кризиса лидерства, а катализатор. Они ускоряют необходимость пересмотреть саму архитектуру управленческих решений.

Отсюда становится понятен и ответ на главный вопрос: почему пред-

ставления о лидерстве изменились именно сейчас. Они изменились потому, что современная организация стала слишком сложной, слишком быстрой и слишком чувствительной к внутренним искажениям, чтобы ее можно было по-прежнему описывать через фигуру сильного человека наверху. В условиях, когда среда меняется одновременно по нескольким направлениям, а цена информационных и поведенческих сбоев растет, лидерство становится задачей конструкции среды. Если из все-

го этого вывести прикладную рамку для современного руководителя, она будет выглядеть не как список достоинств, а как список проверок.

Нужно смотреть не только на результаты, но и на путь к ним. Не только на то, выполнена ли задача, но и на то, какой ценой это произошло. Не только на то, согласны ли люди, но и на то, могут ли они возражать. Не только на то, сколько решений принимается, но и на то, не растет ли число решений, которые принимаются из страха. Не только на то, что

говорят первые лица, но и на то, что считает средний слой управления. Не только на внедрение новых технологий, но и на то, укрепляют ли они доверие и ясность или, наоборот, усиливают путаницу и борьбу.

Современный лидер — это уже не просто человек, который задает направление. Это человек, который отвечает за то, чтобы организация не утратила способность мыслить, говорить правду и действовать под давлением.

Евгений Видов

Карьера & Кадры

Чему зумеры научат корпорации

Когда в компанию приходит новичок, рожденный на стыке тысячелетий, и уходит спустя всего полгода, руководители из других поколений говорят: «Молодежь уже не та». Относительно свежий опрос более 11 тыс. сотрудников по всему миру и анализ 126 млн вакансий от Randstad показал: средняя продолжительность работы представителей поколения Z на первых пяти годах карьеры действительно составляет всего 1,1 года. Директор по развитию персонала компании «Ростелеком» **Екатерина Барабанова** рассказывает о том, чему придется научиться руководителям, чтобы работать с молодежью вместе.

— мнение —

Кто они — те, кто уже сидит рядом в орен спаре

В 2026 году самым старшим представителям поколения Z перевалило за 30, и к 2030-му «зэты» будут составлять уже более 30% рабочей силы. Самое наглядное отличие этого поколения от предыдущих в том, что зумеры — это первые цифровые аборигены (digital natives). Для них цифровая среда не инструмент, освоенный во взрослом возрасте, а родная стихия. Но как только «зэт» видит необходимость в «аналоговом» решении проблемы, он впадает в искренний ступор.

В этом заключается главный парадокс, с которым мы в «Ростелекоме» сталкиваемся ежедневно. Хотя молодые сотрудники опережают старших коллег по скорости освоения новых digital-инструментов, они нередко испытывают трудности там, где старшие товарищи чувствуют себя абсолютно уверенно. Это не слабость характера, а следствие биографии.

Многие из зумеров вышли на рынок труда в период пандемии COVID-19 и пропустили опыт, который предыдущие поколения считали само собой разумеющимся. Но одна онлайн-встреча не заменит компетенции, которые передаются «по воздуху» — через наблюдение, случайные разговоры у кофемашины и обратную связь в режиме реального времени. Именно поэтому после окончания самоизоляции работодатели начали возвращать людей в офисы. Наша московская ко-



манда, например, работает в одном опенспейсе минимум два дня в неделю.

Этот недостаток социализации обычно и приводит к конфликтам поколений в командах. Качественное управление коммуникациями, прозрачность смыслов и контекстов — та самая таблетка, которая может раскрыть потенциал талантливого молодого специалиста.

При этом большая ошибка считать, что зумеры не умеют гореть своим делом. Исследование Deloitte показало: 86% «зэтов» говорят, что наличие чувства смысла в работе важно для их удовлетворенности.

Четыре всадника традиционной корпоративной среды

Первое: иерархия важнее смысла. 75% представителей поколения Z говорят, что хотят работать в организациях, чьи ценности совпадают с их собственными, по данным опроса Deloitte. Для молодых ребят это не красивая риторика и не проявление альтруизма, а критерий выбора работодателя.

Второе: скорость обратной связи. Поколение Z выросло в среде, где любое действие получает немедленный отклик: лайк, комментарий, уведомление. Мы видим это и в проектах «Ростелекома» со студентами. Например, в «Цифровой практике», где все взаимодействие с командой идет в «цифре», у практикантов нередко начинается паника, если куратор не отвечает в течение одного-двух часов. Поколение Z ждет наставничества, постоянной обратной связи и понятных возможно-

стей для развития карьеры. Последнее подтверждает кейс, который мы проводили в 2024 году. Нынешним студентам крайне важно видеть следующий шаг в карьере на горизонте года-полтора. Именно здесь возникает глубокий разрыв между тем, что молодежь требует — не из жадности, а на основе своего жизненного опыта, и тем, что организации готовы предоставить. Это же приводит к разочарованию в команде, риску ухода и стагнации карьерного роста.

Третье: тревожность как фоновый режим. Это, пожалуй, самый недооцененный фактор. По данным масштабного исследования того же Deloitte 2025 года, охватившего более 23 тыс. респондентов, 40% зумеров испытывают стресс или тревогу постоянно или большую часть времени. Пик выгорания у представителей поколения Z приходится всего на 25 лет. Это последствие взросления на фоне пандемии, постоянной информационной перегрузки и экономической нестабильности в последние несколько лет.

Четвертое: психологическая безопасность как базовый минимум. Отчасти следствие пункта три. Около 60% зумеров не уверены, что могут открыто высказывать свое мнение на работе, и не чувствуют, что могут быть собой. В среде, где руководитель воспринимается как судья, а не как партнер, молодые сотрудники замолкают. А молчаливый сотрудник — это не лояльный командный игрок, а тот, кто уже ищет другую работу.

Что не работает в привычных подходах

Многие HR-команды готовятся к приходу зумеров по гайдбукам с привычным набором инструментов. Но «зэты» росли в парадигме человекоцентричности, и на свой первый опыт как внутреннего клиента (сотрудника) компании они смотрят с позиции пользователя B2C-сервисов. Вспоминаем про отклик на любое действие за пару минут.

При этом 40% менеджеров считают, что зумеры не готовы к работе, 45% называют их самым сложным поколением в управлении (опросы американских нанимающих руководителей, но у нас картина та же). В то же время три из четырех тех же самых менеджеров признают, что не понимают, что нужно поколению Z в принципе.

Мне нравится фраза одного из топов ЕУ на эту тему: «Они знают, что-то, что помогло нам добраться до точки „здесь и сейчас“, уже не даст попасть туда, куда нам надо». Поколение Z входит в рабочую среду в условиях стремительных технологических изменений, гибридного формата работы и меняющихся культурных ожиданий. Именно их задача — привнести высокую цифровую компетентность и социальную осознанность в команды.

Что должно сработать

В команде Корпоративного университета «Ростелекома» мы прошли уже через несколько волн экспериментов с адаптацией молодых сотрудников, поэтому опыт позволяет мне говорить не только о теории, но и о практике с позиции нанимающего руководителя. Вот что, по нашим наблюдениям и данным исследований, изменит ситуацию.

Структурированное наставничество с высокой частотой взаимодействия. Наставник помогает зумерам

влиться в команду, увидеть варианты карьерного развития и не выгореть на начальных позициях. Наставничество усиливает чувство принадлежности, снижает неопределенность и поддерживает более плавный онбординг — все это ключевые факторы удержания зумеров.

Обратное наставничество. Организации уже внедряют программы обратного наставничества, где зумеры передают знания об ИИ и цифровых инструментах старшим коллегам, а опытные сотрудники делятся отраслевыми знаниями и навыками выстраивания деловых отношений. Это создает взаимный обмен ценностью, а не одностороннюю передачу знаний. Такой подход снимает ощущение иерархии и ставит зумеров в более партнерскую позицию.

Открытая среда в команде и четкость коммуникаций. Создание комфортной среды — задача лидеров команд. Два года назад мы описали и внедрили эти паттерны поведения руководителей на уровне корпоративной модели компетенций. Говорить по душам в российских компаниях принято не везде, поэтому команда оценки подготовила гайды по таким встречам и для руководителя, и для сотрудника (с мыслью о зумерах). Регулярные статусы, формат один на один, неформальное общение и мемы в чатах — все это создает чувство командности.

Прозрачность карьерных перспектив. Зумер, который не видит, куда он движется внутри компании, принимает решение двигаться во вне — быстро и без сожалений. Компании, успешно работающие с поколением Z, первым делом обеспечивают прозрачные возможности для продвижения с четкими временными ориентирами и продвигают сотрудников по компетенциям и навыкам, а не по стажу или формальной роли.

Психологическая безопасность как управленческая компетенция. Зумеры ценят баланс между работой и жизнью куда больше, чем денежное вознаграждение само по себе. И чаще уходят не от работодателя, а из конкретной команды. Поэтому сделать среду безопасной и вдохновляющей — задача не HR, а линейного руководителя. Мы инвестируем значительные ресурсы в развитие у менеджеров среднего звена навыков, которые раньше не входили в стандартный профиль: умение поднимать сложные темы, создавать пространство для уязвимости, реагировать на ментальные трудности сотрудника без обесценивания.

Эти разрывы — вызов для нас, а не молодежи. Зумеры учат старшие поколения одной простой вещи. Единственная ценность в постоянно меняющемся мире — это ты сам. Может, этому стоит поучиться и нам?

Вместо заключения: смените угол зрения

Когда я слышу от коллег-руководителей «с этим поколением невозможно работать», я думаю о другом. Ценности зумеров — принадлежность к сообществу, видение мира как безграничной глобальной среды, аутентичность и честность вместо показного совершенства — перепишивают культуру работы для всех поколений. Они не разрушают организации — только предъявляют счет за то, что давно требовало пересмотра.

Корпоративная система должна расти навстречу им. Это не уступка. Это инвестиция с измеримой отдачей.

Стратегическое партнерство в эпоху ИТ

— взгляд —

Российские компании все чаще создают совместные проекты вместе с вузами и колледжами, стремясь как можно раньше адаптировать учащихся к реальным задачам, с которыми они встретятся, выйдя на рынок труда. Замдекана факультета компьютерных наук Высшей школы экономики **ИЛЬЯ САМОНЕНКО** объясняет, почему на нынешнем этапе это сотрудничество уже можно назвать построением экосистемы и по каким принципам она может успешно функционировать.

Сегодня я все чаще убеждаюсь: высшее образование и индустрия находятся не просто во взаимосвязи — они образуют единую экосистему. Особенно это заметно в сфере информационных технологий и искусственного интеллекта, где скорость изменений такова, что ни университет, ни бизнес не могут эффективно развиваться изолированно.

Индустрия нуждается в подготовленных кадрах, способных сразу включаться в рабочие процессы. Университет, в свою очередь, должен понимать реальные запросы рынка. Именно поэтому устойчивое партнерство между этими сторонами становится не опцией, а необходимостью.

С моей точки зрения, индустрия должна активно инвестировать в образование — как финансово, так и через передачу экспертного опыта. Это не благотворительность, а стратегическое вложение в собственное будущее. Университеты в ответ обеспечивают подготовку специалистов, которые способны без длительной адаптации работать в компаниях.

Особую роль здесь играют флагманские факультеты, готовящие специалистов в области компьютерных наук и искусственного интеллекта. Такие подразделения обязаны выстраивать системные партнерские отношения с индустрией, в первую очередь с крупными технологическими компаниями. Например, среди ключевых партнеров факультета компьютерных наук НИУ ВШЭ — «Яндекс», «Сбер», 1С, Т-Банк, Альфа-банк, МТС, ГК «Самолет», «Авито», «Генотек». Подобные партнерства позволяют выстраивать образование, максимально приближенное к реальным задачам бизнеса.

Главная проблема подготовки ИТ-кадров, с которой я сталкиваюсь на практике, — это разрыв в темпах развития. Индустрия развивается существенно быстрее, чем обновляются образовательные программы и происходит переподготовка преподавателей.

Дополнительный фактор — конкуренция за кадры. Работа в университете часто уступа-



ет по привлекательности работе в индустрии. Это затрудняет приток молодых преподавателей из числа талантливых выпускников. В результате возникает замкнутый круг: индустрия требует современных знаний, но университету все сложнее удерживать специалистов, способных эти знания передавать.

Что может сделать индустрия?

На мой взгляд, компании могут существенно усилить эффект взаимодействия с университетами, если будут действовать системно.

Во-первых, важно выделить отдельные команды или хотя бы ответственных сотрудников, которые занимаются взаимодействием с вузами. Без институционализации этот процесс быстро теряет устойчивость.

Во-вторых, необходимо поощрять преподавательскую деятельность сотрудников. Если специалист может тратить часть рабочего времени — даже одну-две пары в неделю — на преподавание, это создает прямой канал передачи актуальных знаний студентам.

В-третьих, эффективной практикой является софинансирование образовательных

программ: стипендии для лучших студентов, гранты, поддержка лабораторий. Это повышает мотивацию и качество подготовки.

Отдельно отмечу важность стажировок, ориентированных именно на студентов профильных программ. Это позволяет выстраивать долгосрочную воронку найма.

Компании также могут участвовать в отборе студентов, особенно на магистерские программы, предоставлять вычислительные мощности и иные ресурсы для учебных проектов, а также входить в состав аттестационных комиссий. Последнее, помимо оценки качества подготовки, дает возможность раннего выявления сильных кандидатов.

Однако ответственность лежит не только на бизнесе. Университеты также должны меняться.

Прежде всего признать, что образовательная программа может и должна корректироваться с учетом рекомендаций индустрии. Это не угроза академической свободе, а способ сохранить актуальность.

Важно создавать условия для участия практиков в преподавании. Это включает гиб-

кое расписание, упрощенные процедуры оформления (например, договоры гражданско-правового характера без обязательного зачисления в штат).

Также необходимо правильно расставлять приоритеты: в ряде дисциплин логично замещать штатных преподавателей специалистами из индустрии, особенно если речь идет о прикладных курсах.

Отдельное направление — развитие проектной работы. Я считаю это одним из самых эффективных форматов взаимодействия. У компаний часто есть задачи, до которых не доходят руки. Такие задачи можно передавать студентам в формате проектов.

Да, есть риск, что студенты не справятся. Но есть и значительная вероятность успеха. И если проект доведен до внедрения в компании, именно это должно становиться ключевым критерием его оценки университетом.

Наиболее эффективной формой сотрудничества являются совместные образовательные программы. В этом случае представители индустрии участвуют в разработке

учебных планов, предлагают дисциплины и преподавателей со своей стороны.

Такие программы позволяют синхронизировать ожидания и результаты: университет сохраняет академическую основу, а бизнес — прикладную релевантность.

При этом я убежден, что фундаментальная составляющая ИТ-образования должна оставаться неизменной. Математические дисциплины — основа подготовки — не могут быть сокращены в угоду текущим трендам. Именно фундамент позволяет выпускникам адаптироваться к будущим изменениям, которые неизбежны.

Искусственный интеллект в образовании: новая норма или новая угроза?

Интеграция искусственного интеллекта в образование сегодня становится базовым требованием: для ИТ-специалиста это необходимая компетенция, поэтому задача университета — не ограничивать, а учить осознанному использованию ИИ. При очевидных преимуществах (персонализация, ускорение обучения) и широком распространении среди студентов, усиливаются и риски: снижается глубина понимания, формируется зависимость от готовых решений и ослабевает критическое мышление.

Запрет здесь невозможен — вопрос в правильной интеграции. Прежде всего нужно менять задания: делать их комплексными и ориентированными на процесс решения, а не только на результат. Одновременно требуется пересмотр оценки — вместо тестов важнее защиты, проекты и код-ревью, где видно реальное понимание. Наконец, работе с ИИ нужно обучать напрямую: от формулирования запросов до критической проверки результатов.

Здесь особую роль могут сыграть ИТ-компании. Во-первых, они могут задавать реальные кейсы, в которых использование ИИ является частью рабочего процесса. Во-вторых, участвовать в разработке стандартов: где допустимо применение ИИ, а где требуется самостоятельная работа. В-третьих, включаться в оценку результатов — именно индустрия лучше всего понимает, какие навыки действительно востребованы.

Подводя итог, отмечу: эффективное взаимодействие университетов и индустрии — это не разовая инициатива, а долгосрочная стратегия. Она требует вложений, организационных усилий и, главное, готовности к изменениям с обеих сторон.

Но именно такое партнерство позволяет готовить специалистов, которые не просто соответствуют текущим требованиям рынка, а способны формировать его будущее.