

17 ноября 2023 года в Москве, на площадке FCongress при поддержке Forbes Russia состоялась ежегодная конференция «Трансформация образования. Подготовка кадров будущего», на которой представители крупных компаний, ведущие эксперты из сферы образования и представители власти обсудили последние тренды в подготовке кадров и развитии человеческого капитала.

Главные вопросы этого года – какими знаниями и навыками должны обладать профессионалы, способные сохранять и развивать бизнес в новых реалиях; чему, когда и как нужно учить и учиться; какие формы образования жизнеспособны, а какие обречены на вымирание; какова роль бизнеса в развитии человеческого капитала; как решить проблему дефицита кадров; какие инновационные решения помогут развивать человеческий капитал в России и как изменится образование под влиянием новых технологий.

Конференция началась с форсайта и обсуждения того, что нас ждет в будущем, готовы ли мы к этому будущему и какие изменения необходимы сейчас системе образования и подготовки кадров. Об этом говорили участники первой дискуссии **«Человеческий капитал. Кто нужен экономике?»**.

В ней приняли участие директор университета креативных индустрий Universal University **Мария Ситковская**, модельер, член Ассоциации Высокой Моды и прет-а-порте России, заведующий кафедрой "Дизайн костюма" РГУ им. А.Н. Косыгина **Сергей Сысоев**, генеральный директор, основатель и совладелец гостиничной компании ZONT Hotel Group **Николай Филатов** и первый заместитель директора Службы занятости населения города Москвы **Игорь Шашкин**. Модерировала сессию Ольга Трубачева, основатель бизнес-канала WBCMedia.

О кадровом голоде в креативных индустриях рассказала **Мария Ситковская**: «Работы очень много и кадров сильно не хватает. По данным HeadHunter, только за первое полугодие 2023 года запрос на креативные кадры в киноиндустрии вырос на 77%. Когда ушли 80% бокс-офиса, произошел феноменальный, гигантский бум производства кино и телевизионного сериального контента в России. Выделяются бюджеты – и частные, и государственные – для того, чтобы заполнить экраны в стране. Люди хотят хлеба и зрелищ всегда, и российское кинопроизводство сегодня на большом подъеме, а кадров просто невероятным образом не хватает. Есть дефицит кадров и в геймдеве, есть, по данным Avito, и рост спроса на дизайнеров. В общем, не хватает приблизительно всех».

Аналогично кинопроизводству резко растет и российская туристическая индустрия. **Николай Филатов** рассказал, что сфера гостеприимства развивается быстрыми темпами, и сложности с персоналом начинаются уже на уровне линейных сотрудников: не хватает горничных, официантов. В среднем звене не хватает профессиональных управленцев, а на топовом уровне «совсем беда». «Топ-менеджер, креативщик — человек с кругозором. Человек, который знает не только свою профессию, он знает искусство, он знает литературу, он читает, он смотрит, он ходит в театр, он ходит на выставки. Таких людей становится все меньше и меньше, и они — просто штучный товар».

Тему дефицита кадров поддержал **Игорь Шашкин**, первый заместитель директора службы занятости населения города Москвы: «Рынок труда Москвы и России в целом к концу 2023 года продолжает оставаться «рынком кандидата», когда число вакансий превосходит количество соискателей. В столице очень низкий уровень безработицы. Сегодня на одного кандидата приходится более 18 вакансий. Это почти в два раза больше, чем год назад».

В некоторых индустриях нужно начинать с того, чтобы возрождать интерес к профессии. «Проблем много, и, наверное, самая начальная в том, что потеряны как престиж самого художника моды, так и профессии портного, профессии ремесленника, без чего мы, художники, существовать не можем», – рассказал **Сергей Сысоев**.

Говоря о вопросах подготовки кадров, **Игорь Шашкин** отметил, что квалифицированные сотрудники нужны во всех отраслях экономики города, от промышленности и строительства до сферы услуг и индустрии гостеприимства. «Недавно в специализированном центре занятости «Моя карьера» запущена дополнительная программа профориентации девятиклассников. Ребята знакомятся с широким спектром среднего профессионального образования столицы и возможностями, которые открываются после его получения. Эта инициатива вызвала большой интерес как школьников, так и их родителей. В тестировании уже приняли участие свыше четырех с половиной тысяч ребят».

О сильной теоретизации высшего образования и необходимости привлекать практиков говорил **Сергей Сысоев**: «Мне удалось попрощаться с профессорами и пригласить к себе на кафедру работать тех людей, кто может один-два дня в неделю преподавать. Это огромные усилия. Но если будет как-то решено на законодательном уровне и привлекательно человеку из бизнеса преподавать, их нужно вовлекать». Его поддержали другие спикеры. **Мария Ситковская** отметила, что нормативы требуют привлечения преподавателей с ученой степенью, в то время как большинство практиков, обладающих ценными знаниями в области креативных индустрий, не занимаются научной деятельностью: «Система образования всегда была и будет инертной. Она не успевает за креативными индустриями, не успевает за экономикой и изменениями. И это надо менять». По мнению **Николая Филатова**, не стоит рассчитывать на то, что общество откажется от идеи-фикс высшего образования. Более реалистичной он считает идею сделать высшее образование более практикоориентированным.

Следующую сессию **«Бизнес, наука и образование. На пути к общей цели»**, на которой обсуждали, насколько эффективны формы сотрудничества бизнеса и образования, модерировал **Дмитрий Гришанков**, генеральный директор рейтингового агентства RAEX. В дискуссии участвовали **Гульнара Биккулова**, Директор Блока международных инициатив и партнерств Корпоративной Академии Росатома, **Александр Ким**, ректор Московской школы управления «Сколково», **Татьяна Леонова**, глава Администрации города Обнинска, и **Виктория Хаба**, вице-президент компании «Аквариус».

Татьяна Леонова рассказала о том, как в Обнинске выстраивается взаимодействие бизнеса и образования и насколько налаженные связи важны: «Почему в городе очень большое внимание уделяется взаимодействию бизнеса и образования? Когда я еще работала в университете, мы поняли, что для того, чтобы учиться в МИФИ, туда должны прийти умные дети. Чтобы пришли умные дети, университет идет в школы, потому что их нужно подготовить. Но самое главное, чтобы дети понимали свою траекторию — а дальше куда? Вот эти умные дети пришли. А кто их потом будет приглашать? Какие предприятия? У нас не

случайно действительно очень плотные связи с госкорпорацией «Росатом» и ее дивизионами». **Татьяна Леонова** подчеркнула, что Обнинск – это город мирного атома. В нем расположены, помимо «Росатома», Медицинский радиологический центр им. Каприна и «Ростех», которые тоже вовлечены в подготовку квалифицированных кадров. «Сегодня бизнес меняет свое отношение к подготовке кадров. 10-15 лет назад мы говорили: «Рынок все сам решит. Вот кого надо, того и подготовит». Не решит. [...] Сегодня идет борьба за ресурсы, идет борьба за людей. Алексей Евгеньевич Лихачев говорил: «Кто выиграет борьбу за кадры, тот выиграет все». Поэтому сегодня бизнес понимает, что если он не заберет лучших ребят и если университеты не подготовят для них ребят так, как это нужно сегодняшнему бизнесу, ничего не произойдет. Задача города – выступить объединяющим звеном, который понимает задачи и начинает учить детей с детского сада».

Дмитрий Гришанков подчеркнул, что, по его мнению, основной проблемой взаимодействия компаний и вузов являются горизонты планирования: «У бизнеса, как правило, они более жесткие», — пояснил он, поэтому важно определить, как им можно выстраивать свои отношения вдолгую.

О том, как это успешно реализует «Росатом», рассказала **Гульнара Биккулова**: «Сейчас такое время, что нужно жить действительно в двух горизонтах — и стратегически, вместе планировать и делать какие-то программы, и постоянно адаптироваться, потому что мир меняется. Наши основные заказчики, студенты, у них вообще очень сильно изменились требования к образованию, требования к тому, как они видят свою карьеру, свою траекторию развития. [...] У «Росатома» производственные и инвестиционные планы имеют очень долгий горизонт. То есть мы сейчас понимаем, какие кадры нам нужны в 2030 году. Соответственно, вся наша система партнерских вузов (они у нас называются опорные вузы, их 18) во главе с МИФИ эти планы знает, адаптирует свои программы. Мы вместе с государством тоже развиваем программы и участвуем во всех государственных проектах, где интересы сферы образования и бизнеса соприкасаются. Это и «Профессионалитет», и передовые инженерные школы. То есть «Росатом» действительно к взаимодействию со своими партнерами относится очень долгосрочно». Также она отметила: ««Росатом» мыслит категорией образовательной экосистемы. Мы начинаем работать с детского садика, потом школы, колледжи, вузы, и в идеальной картине мира действительно те молодые сотрудники, котохабарые приходят в «Росатом», давно столкнулись с брендом «Росатом» и понимают, какие требования у работодателей есть. Но это идеальная картина мира. А в не идеальной картине мира понятно, что мир меняется, сейчас невозможно привязать сотрудника к компании надолго, обеспечить ему пожизненный найм, у людей есть свои интересы, потребности, поэтому нужно всегда быть креативным, придумывать что-то новое для того, чтобы действительно самые лучшие люди, самые лучшие кадры оставались у нас. Почему это важно работодателям? У нас есть такое понятие как устойчивая система подготовки кадров. Большие корпорации, «Росатом» в том числе, оперируют термином сбалансированные кадровые структуры, и этот баланс должен быть еще и в возрастном смысле. У нас примерно треть сотрудников — люди взрослые, треть сотрудников – молодежь. И для того, чтобы треть сотрудников молодых всегда присутствовала в нашей структуре, нужно прилагать большие усилия. К нам должны приходиться молодые люди, они должны у нас оставаться, они должны у нас развиваться, и мы должны иметь постоянный приток свежих кадров».

Виктория Хаба поделилась кейсом группы компаний «Аквариус», которая растит ИТ-кадры в прямом смысле с детского сада. Она подчеркнула, что «трансформация происходит только тогда, когда есть сильный заинтересованный заказчик».

«Бизнес вошел в стадию нехватки квалифицированных кадров. В этой связи каждая компания стремится сделать так, чтобы у нее был выбор среди потенциальных сотрудников. И чем привлекательнее выглядит работодатель, тем выше вероятность того, что именно в пользу этой компании будет сделан выбор. Безусловно, фокус на закрытие базовых потребностей сотрудников, включающий в себя организацию комфортной рабочей среды и предоставление социальных благ (таких как ДМС, страхование жизни, компенсация питания или кафетерий льгот) имеет немаловажное значение. Но, учитывая сегодняшние реалии, этого недостаточно. Нужна идейно-мотивационная составляющая. Особенно это касается представителей технических специальностей, которые часто идут работать исходя из миссии, которую они видят для себя в рамках компании. Быть причастными к разработкам продуктов и технологий, которые будут востребованы на российском ИТ-рынке, которые будут создавать цифровую независимость и технологическое лидерство страны. Когда ребята слышат об этом, видят свою ценность и понимают, что войдут в историю, — это ключевой фактор.

Поэтому сейчас нужно привлекать внимание к самой сфере деятельности. «Аквариус» — разработчик и производитель компьютерной техники. И чтобы увеличить число разработчиков в нашем R&D-центре до 350 человек, прежде всего мы приложили много усилий для привлечения внимания к самой сфере ИТ. Например, в прошлом году благодаря нашей программе «Больше, чем старт» по привлечению молодых специалистов на работу в компанию к нам пришли 80 студентов, и из них 60 человек (это 80%) остались работать у нас. Это очень хорошая статистика. Несмотря на то, что остальные ребята ушли, они продолжили работать в отрасли радиоэлектроники.

Для того, чтобы компании быть интересной студентам, увлекать за собой, нужно начинать с детского сада. Если мы не создаем программы, которые интересны детям, мы их теряем. Поэтому мы приглашаем ребят на экскурсии на наши производства, в офис, рассказываем о том, как работает компания и что такое радиоэлектроника. Мы по собственной инициативе открываем станции юных техников, работаем с детскими технопарками «Кванториум», обеспечиваем школьные классы техникой и строим студенческие лаборатории за счет компании. Не так давно начали разрабатывать собственный конструктор для обучения детей радиоэлектронике. Мы постоянно совершенствуем инструменты вовлечения ребят: создаем бесплатные программы, придумываем различные формы интерактива, показываем личным примером, как увлекательна сфера ИТ.

Мы ставим перед собой цель создавать новые тренды на рынке, новые продукты и новые технологии, которые помогут укрепить суверенитет страны, привлекая лучшие кадры» - отметила Виктория Хаба.

Свое мнение о том, как будет устроено образование в будущем, высказал **Александр Ким**: «Сейчас однопиковое образование — это, скорее всего, тупиковая ветка, и мы будем иметь многопиковое образование, когда люди получают нужные знания, квалификации, компетенции на протяжении всей жизни. Например, я почти уверен, что лет через пять нам всем, кто занимается интеллектуальным трудом, придется активно учиться взаимодействовать с искусственным интеллектом ровно потому, что это будет влиять и на нашу непосредственную деятельность, потому что огромное количество материалов, текстов будет писаться не нами, не людьми и не нашими контрагентами, и анализировать точно так же будем их не мы вместе с вами, а, собственно говоря, наши помощники на базе

искусственного интеллекта. Это серьезным образом будет сказываться на образовании как таковом, потому что легко будет заменить профессоров в классе в принципе».

Резюме дискуссии сделал **Дмитрий Гришанков**: «Последние лет пять я практически со всеми ректорами встречаюсь и говорю: «А как посмотреть качество взаимодействия с бизнесом?» И вот сейчас я слушал вас и понял, что нам надо добавить сюда еще один критерий — это возможность образования сопровождать человека на протяжении всей его жизни. Причем обычно, когда эти слова произносятся, имеется в виду, вот он выпустился и до пенсии. Вот, на мой взгляд, надо от детского сада и до пенсии включительно».

От темы взаимодействия образования и бизнеса участники конференции перешли к обсуждению того, чему и как нужно учиться управленцам, чтобы стать лидерами изменений, как изменилось бизнес-образование и есть ли у российских бизнес-школ достаточный опыт и знания, чтобы учить управлению бизнесом в новых реалиях. Модератором сессии **«Лидеры трансформации. Чему учить управленцев?»** выступила **Юлия Черепанова**, генеральный директор Forbes Education. В дискуссии приняли участие **Ирина Вахрушева**, директор проектов центра открытых и кастомизированных программ школы бизнеса, «СберУниверситет», **Денис Конанчук**, директор Департамента корпоративного обучения, академический директор программы «Лидеры как преподаватели», «Школа управления СКОЛКОВО», **Сергей Мясоедов**, доктор социологических наук, профессор, проректор РАНХиГС, директор ИБДА РАНХиГС, президент Российской ассоциации бизнес-образования, **Марк Розин**, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг».

Сергей Мясоедов рассуждает о сложившейся на текущий момент ситуации: «Что мы с вами имеем за последние полтора года? Олигархи по большей части либо уехали, либо потеряли свое влияние. Зарубежные компании сменили название либо ушли с рынка. И образовались огромные маркетинговые ниши. И есть порядка трехсот российских небольших долларовых миллионеров, если верить Роскомстату, те, у кого \$10 млн, \$50 млн, \$200 млн. Они вдруг поняли, что у них есть рискованный шанс занять место олигархов и зарубежных компаний. И вот этот бизнес — небольшие компании с уникальными технологиями, драйвом, организацией — могут взлететь вверх, и мы с вами увидим новые лица руководителей российского бизнеса через 4-5 лет. Мы стараемся на них концентрироваться. Их интересуют слияния и поглощения, эффективность, параллельный импорт, современные технологии [...] Таких проблем сейчас очень-очень много. Если мы [бизнес-школа] откликаемся, у нас идут рекордные наборы. И насколько я знаю, по ведущим бизнес-школам это так».

О том, как изменились запросы от корпоративных клиентов на обучение управленцев, рассказал **Денис Конанчук**: «Было два поворотных момента. Первое, это весна 2020 года, которая поменяла лишь форму того, как мы работаем и учимся, в дистант все перешли, все дожили, все отлично. А вот весна 2022 года — это другая тема совершенно. Для нас это был сложный момент, как для всех. Ключевой вопрос, который стоял у руководителей: "А зачем мне учиться? Мне есть сейчас чем позаниматься. Мне нужно спасти бизнес. Я не знаю, что будет в стране или в мире происходить через несколько лет. При этом я понимаю, что образование, это, конечно, классно и ценно, но это инвестиции в долгую". И в этот момент, когда всем тяжело и все спасаются, мы для себя лично ответили, что никакое образование и не нужно. Людям в этот момент нужна была поддержка и некие терапевтические формы ее оказания, которые могут быть и в образовательном формате тоже. Например, коучинговая сессия, разговоры с визионерами, которые говорят: "Подождите, все будет нормально". А

потом мы увидели, что начал каким-то образом меняться образовательный запрос, когда большая часть стабилизировалась. В конце 2022 год был запрос на осмысление происходящего: что произошло, что будет дальше, куда бежать. Был востребован коммуникационный формат: поговорить с разными экспертами, которые бывали в этой ситуации, с другими странами, со своими коллегами. [...] К счастью, сейчас российский бизнес адаптировался. Треть компаний говорят, что они растут, и мы видим, что они вернулись в фазу развития и вернулись в образование. [...] Первый вызов, с которым работают компании, – операционная эффективность, как заместить технологии и компонентную базу, как получать эффекты не на рынке, а внутри процессов, сокращая то, что не работает. [...] Второй вызов: цифра осталась, но она перешла в данные. И третий, очень важный вызов, – это корпоративная культура. Они поняли, что, наверно, прилетать будет долго еще, и вот эта нестабильность в мире не на один год, вероятно. Хочется, чтобы люди как-то были к этому готовы, чтобы это не было каждый раз как будто с нуля».

Об обновленной модели компетенций, составленной «СберУниверситетом», рассказала **Ирина Вахрушева**: «Мы составили модель, в ней получилось 10 направлений и порядка 60 тем. Если говорить о приоритетных направлениях, то это работа с трендами, управление рисками, создание новых продуктов, исследования, клиентоцентричные подходы. Очень востребовано обучение всем цифровым технологиям, технологиям искусственного интеллекта. Принять решение о внедрении определенной технологии — очень большая ответственность, и в этом действительно надо разбираться, — это непростое обучение. Дальше идут цифровые финансы, маркетинг и управление персоналом уже совершенно с другого уровня — с опорой на цифровые данные. Например, как только человек заходит в компанию, мы в «Сбере» уже понимаем, сколько он у нас проработает, и можем спрогнозировать, как организовать его работу так, чтобы он максимально раскрылся. И конечно, актуально все, что касается гибких навыков, начиная от системного, креативного, экспоненциального и критического мышления. [...] Подведу резюме: сегодня управленцам надо садиться и учиться заново. Недостаточно простого апгрейда старых знаний».

Своим мнением о том, какие навыки для управленцев можно считать ключевыми в текущий момент, поделился **Марк Розин**: «Первое — [...] сценарность, сценарное мышление, сценарное прогнозирование. Мы оказались в зоне тотальной неопределенности, где мы не можем мыслить, как раньше, стратегически (ставим цели, намечаем планы, идем к этим целям). Нам нужна способность к сценарному мышлению. [...] Именно бизнес-школа могла бы доучить, там есть преподаватели и спикеры, которые сами способны мыслить сценарно, которые не дают истину, а дают разнообразие версий и подходов. Только тогда человек сможет в этом неопределенном мире пристраивать и свой путь, и путь своей компании. [...] Второе – это, конечно, тема смыслов. Как этому учить? Я бы, например, в бизнес-школы включил курсы по истории цивилизаций, я бы включил на выбор для желающих теологию или курс физики. На мой взгляд, это расширение сознания как раз дает способность заново собирать свои смыслы. Третья вещь, которую мы видим в наших исследованиях и которая становится все активнее и активнее, – тема эмпатии. [...] На самом деле исследования показывают, что вопреки устоявшемуся образу жизни, мнению, в ситуации кризиса оказываются успешны не те люди, которые ориентированы на задачу и гонят людей без эмпатии к цели, а те, которые способны разговаривать с людьми, чувствовать, принимать их, поддерживать. Вот эта тема эмпатии сейчас выходит на первое место и будет выходить все дальше. [...] Четвертая вещь связана с эмоциональной устойчивостью, со стрессоустойчивостью. Нелегко этому учить, но помогать в этом можно».

Модератором сессии **«Коучинг и наставничество как инструменты развития сотрудников»** также выступила **Юлия Черепанова**. В Сессии приняли участие мастер, сертифицированный коуч ICF, генеральный директор, ведущий коуч-тренер Международной академии коучинга, Executive Coach и первый президент ICF в России **Светлана Чумакова** и доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой психоанализа и бизнес-консультирования НИУ ВШЭ, Executive Coach бизнес-школы INSEAD **Андрей Россохин**.

О том, чем профессиональные коучи отличаются от непрофессиональных, рассказала **Светлана Чумакова**: «Если мы говорим о коучинге как о профессии, а не зове сердца, велении души или просто идее или увлечении, то человек должен быть обучен. Должен получить качественное образование, которое прозрачно, и видно, какие конкретные науки он изучил, какими навыками обладает, что он выдержал экзамен. Во-первых, очень важным элементом является этика. Любая профессия обладает своей этикой. Насколько он владеет этикой, соответствует ей и несет ее в себе? Это определенное мышление и определенные компетенции и навыки. Можно научиться теории, но в реальной жизни не так просто это все воплощать. Вторым критерий, наверное, — какой объем практики у этого человека. В нашей профессии все-таки больше всего наших заказчиков и клиентов приходят по рекомендациям. Рекомендации бывают тогда, когда уже конкретный коуч, работая со своими клиентами внутри компании, или индивидуально делает так, что клиенты достигают своих желаемых результатов: они меняются, трансформируются».

Андрей Россохин подробно изложил свое видение того, какими знаниями и умениями должен обладать коуч: «Базово коуч должен быть психологом. [...] Если раньше, еще 10 лет назад, можно было представить, что человек может из точки А в точку Б построить путь и пройти, и мы можем как-то его сопровождать и помогать находить ресурсы, чтобы он шел, то сейчас главная компетенция коуча — помогать сначала самому себе, потом своим клиентам меняться в непрерывно изменяющемся мире. Нужно работать, да еще и с удовольствием, в условиях постоянной тревоги. [...] Если раньше можно было делать вид, что человек в бизнесе — это человек-робот, и мы можем просто с ним работать, не учитывая никакой психологии, то сейчас уже всем ясно, что это невозможно».

Была затронута и тема предназначений коучинга: «Работа с коучем развивает осознанность у человека абсолютно на всех уровнях: кем он является, кем он хочет быть, что сейчас происходит и как он может идею и предназначение своей жизни пронести через все самые сложные времена? Чему ему надо научиться? Что добавить? Как работать со своим партнером, коучем или психологом? Когда выбирать работать с одним, когда выбирать работать с другим? Осознанность является сейчас, на мой взгляд, ключевым эффектом от работы с коучем», — объяснила **Светлана Чумакова**.

Секцию **«Технологии в образовании: ИИ, Метавселенные, AR»** модерировала **Елена Чижова**, директор практики стратегического операционного консалтинга компании Kert. В сессии участвовали **Марта Леман**, управляющий директор HR-платформы «Пульс» «Сбера», **Марина Кормщикова**, директор направления DataOffice компании Ростелеком, **Екатерина Лавренова**, директор Института цифрового образования МГПУ.

Елена Чижова, обозначая вектор дискуссии, рассказала: «Мы как консультанты смотрим за тем, какие есть тренды, современные технологии. И видим, конечно, что изменения настолько велики, что зачастую и правда сложно предсказать образ будущего, который будет

пусть даже в горизонте 3-5 лет. И технологий много, но безусловно, есть абсолютно новые, интересные, прорывные».

Дискуссия началась с необходимости определить три наиболее перспективные технологии в образовании. **Марта Леман** их обозначила так: «Если мы говорим про развитие, про возможность аналитики, про возможность использования данных, то это, конечно, прежде всего облако. Кроме того, это любые технологии расширенной реальности, которые позволяют делать различного рода симуляторы, – это принципиально новый подход в обучении. И третье, конечно, технологии искусственного интеллекта в обучении. От простейших сеток генераторов, которые позволяют делать контент, картинки и прочие вещи, до уже развитых сложных моделей, которые позволяют создать ассистента, отвечать на большое количество сценариев».

Марина Кормщикова дала свое видение: «В части обучения я бы поставила приоритеты так: в первую очередь, это искусственный интеллект, как рекомендательные модели, которые могут выдать студенту, учащемуся на корпоративном портале обучения, именно тот курс, который для развития его скиллов наиболее важен. Во вторую очередь, искусственный интеллект, как генеративные нейросети, которые позволяют создавать этот обучающий контент быстрее и подстраиваясь под нужды бизнеса. В третью очередь, это технологии дополненной реальности, потому что важно не только прослушать теоретическую базу, но важно отработать эти навыки на практике. Мы, в частности, смотрим на технологии дополненной реальности для того, чтобы обучать наших монтеров. Чтобы они могли отточить навыки монтирования оптоволоконна с помощью технологии VR».

Эксперты обсудили использование искусственного интеллекта. Про опыт «Сбера» рассказала **Марта Леман**: «Чтобы [заметить], какую практическую пользу может приносить искусственный интеллект, чтобы это не была цифровизация ради цифровизации, "Сбер" пользуется решением для обучения персонала, собственными разработками, которые называются "Пульс". Это комплексная HR-автоматизация. Практически в каждом модуле платформы используется больше 30 моделей. В части обучения это прежде всего персонификация. Технологии искусственного интеллекта, которые делают контент очень кастомным. Мы изучаем большой массив данных и профиль сотрудника: данные из кадровой системы, коммуникационные данные, поведенческие и то, какое образование, какие курсы он брал, что ему нравится, не нравится, на кого он подписан. Исходя из этого у каждого сотрудника формируется лента развития по принципу каталога Netflix. У дизайнера, финансиста и продавца это совершенно разный контент. И сетка постоянно дообучается, исходя из того, что человек открывает, куда он заходит, чем пользуется. В том числе учитывая его карьерный трек, учитывая его амбиции с точки зрения донбора навыков, продвижения. Формируются индивидуальные ленты. При этом исходя из поведенческого паттерна человека, понятно, в какой форме, через какой носитель лучше всего конкретный контент пользователь потребляет. Потому что для кого-то это мобильный телефон, для кого-то планшет, для кого-то – web-версия. Кто-то лучше потребляет аудио-контент, кто-то – визуальный. И это тоже учитывается при тех рекомендациях, которые даются сотрудникам. Не секрет, что мы разработали свои сетки – "Кандинский 2.1" и "ГигЧат". Это сети, которые позволяют генерить контент по запросу для профессиональных пользователей, для тех, кто создает контент. [...] Также технологии можно использовать для создания уже более сложных ассистентов. Это могут быть запросы из рубрики: "какой у меня годовой бонус?" или "сколько дней отпуска у меня осталось?", карьерные консультации – "что мне сделать для того, чтобы продвинуться на следующий грейд?"...».

Опытом использования цифровых инструментов поделилась **Екатерина Лавренова**: «... у нас был очень интересный проект по вовлеченности аудитории. Нам интересно, насколько наши ученики вовлечены в учебный процесс, и мы установили камеры, которые отслеживают поведение студентов, их эмоциональный настрой. Мы выделили уже 24 эмоции. Благодаря камерам можно проанализировать, насколько было успешным занятие: в какой момент студент уснул, что преподаватель забыл рассказать, почему кто-то отвернулся к окну и так далее. А так как мы учим будущих педагогов, то им самим тоже интересно, поскольку на выходе есть независимая оценка. Когда они тренируются, проводят уроки, они сами могут анализировать, в какой момент потеряли внимание аудитории».

Когда речь зашла об основанных на больших данных инструментах прогнозирования будущего, **Марина Кормщикова** поделилась своим мнением: «Я к таким прогнозам отношусь весьма скептически. С одной стороны, все мы футурологи, все мы умеем предсказывать будущее. С другой стороны, появление ChatGPT в 2022 году не предсказывал никто. Все считали, что OpenAI поиграется с этим стартапом. Илон Маск вышел, значит, и нам тоже в это инвестировать не стоит. И то, что в 2022 году, даже когда появился ChatGPT и уже все западные СМИ об этом говорили, у нас многие сотрудники в России все равно считали, что искусственный интеллект — это такая игрушка для data scientist и может применяться только в сложных крупных бизнес-процессах. И только, наверное, в мае-июне начали запрыгивать в этот уходящий поезд и исследовать технологии искусственного интеллекта на уровне бизнес-стратегий. До сих пор у нас есть люди, которые не знают ничего про существование генеративных нейронных сетей... Конечно, сейчас очень востребованы именно data scientist-ы и специалисты по искусственному интеллекту, потому что это такой новый виток экономики. После прорыва с ChatGPT очень многие компании начали в эту тему инвестировать. Но что случится завтра, об этом знают, наверно, только люди в блоках стратегических инициатив, которые следят за развитием квантовых компьютеров, блокчейн-технологий, и которые действительно умеют ловить эти слабые сигналы, понимать, что если венчурный капитал пошел в какие-то определенные стартапы, то действительно в скором времени в эту тему будут очень большие инвестиции и нужно начинать вкладываться. Выстрелят квантовые компьютеры завтра, через два года или через 10 лет, сложно утверждать. Эти исследования есть, они интересные, но к конкретным прогнозам будущего лично я отношусь очень скептически».

Сессию **«Развитие для развития. Чему учиться специалистам HR»** вела **Надя Макова**, основатель и управляющий партнер LXP платформы KAMPUS и издатель медиа «Теории и практики». Своей экспертизой с аудиторией поделились **Татьяна Сорокина**, директор по персоналу «Юнилевер Русь», **Юлия Солдаткина**, руководитель отдела по работе с клиентами Центра онлайн-программ ДПО ВШМ СПбГУ, и **Ирина Кулакова**, руководитель проектов управления обучения персонала департамента кадровой политики ПАО ГМК «Норильский никель».

Татьяна Сорокина, основываясь на собственном опыте, дала совет начинающим HR-специалистам: «Нельзя закрываться, необходимо работать над своими навыками взаимодействия, коммуникативными навыками, не сидеть в закрытом пространстве и пытаться самому что-то придумать, а разговаривать с людьми. Вот это очень важный навык! Я наблюдаю, как, придя в компанию, человек старается показать какой-то результат и иногда

недооценивает, сколько полезной информации, дополнительных идей для своей работы он может почерпнуть от коллег».

Чему необходимо учить на специализированных программах, рассказала **Юлия Солдаткина**: «Всем интересна HR-аналитика, важно, чтобы на программе был нетворкинг, потому что всем интересно узнать, что там, как говорится, у соседа, пообщаться. [...] Наша программа называется “HR Essentials. HR как стратегический партнер для бизнеса”. Мы растим непосредственно из HR-специалиста уверенного HR бизнес-партнера. То есть по итогу вы сможете овладеть HR-стратегией, HR-аналитикой, узнаете, как формировать культуру и стратегию компании, как быть хорошим консультантом для топ-менеджмента компании. Это хорошая академическая программа, мы ее проектировали непосредственно с академическими преподавателями ВШМ СПбГУ, которые также преподают на MBA, привлекали бизнес-экспертов из разных отраслей».

Ирина Кулакова поделилась кейсом «Норникеля» и его программы «Я HR»: «Мы поняли, что нам нужно заняться как раз HR, которые работают в непосредственном контакте с линейными руководителями, с персоналом, и создали программу. У нас сейчас два направления: это HR – центр экспертизы, где на шести модулях мы рассказываем про ключевые функциональные направления, и второе направление – влияние без полномочий. Там мы как раз говорим о том, как влиять, как быть убедительным. Много инструментария, но наша ключевая задача — поменять образ мышления и позиционирования. [...] Задача, помимо взращивания профессиональной экспертизы, — организовать нетворкинг, чтобы люди, которые работают в Норильске, познакомились с людьми, которые работают в Мурманске, Мончегорске, Чите. Дополнительно к этому, конечно, мы развиваем и другие навыки и компетенции».

Завершали конференцию мастер-классы. **Светлана Фирсова**, сооснователь Академии презентаций Bonnie&Slide, автор книги «Секреты убойных презентаций», на своем мастер-классе **«Как сделать презентацию в тренде и чему учить сотрудников?»** произвела фурор утверждением, что в презентации можно обойтись без буллитов. Также она рассказала, почему важно придерживаться минимализма и грамотно использовать инфографику. Спикер настаивала на том, что нужно не бояться большого количества слайдов: «На самом деле от того, что мы поделим текст и весь слайд на несколько, чаще всего человеку станет проще: он будет вам благодарен и быстрее усвоит вашу информацию. Хотя у многих есть боязнь того, что презентация вырастет из 10 в 20 слайдов. На самом деле 20 легких слайдов прочтутся гораздо быстрее, чем 10 перегруженных. Мы можем разбить информацию и тогда получаем пространство, чтобы выделить какие-то акценты».

Чему и как хотят учиться новые поколения, почему не существует «навыков будущего», как теория поколений помогает понять, каким должно быть эффективное образование, обсуждали на мастер-классе **«Обучение поколений: как мы постоянно ошибаемся и опаздываем»** от **Евгения Никонова**, заместителя генерального директора Sherpa S Pro, руководителя проекта «RuGenerations — Теория Поколений в России». «Для поколения Z очень важно такое тройное развитие, которое мы называем "биотехноком". Мир хаоса будет требовать очень необычной комбинации навыков. Если раньше можно было позволить себе разделить людей на физиков и лириков, то сейчас так не получится, всем понадобятся навыки взаимодействия с техно-реальностью, в том или ином виде всем понадобятся навыки работы с биологией (как минимум для работы со своим здоровьем). Собственно, а как иначе

ты обеспечишь долголетие и качественное питание? Всем понадобятся навыки коммуникации», – резюмировал свое выступление эксперт.

Заключительный мастер-класс **«Как объяснить управленческие решения публично?»** вела **Ксения Трифонова**, директор по внешним и внутренним коммуникациям Школы управления СКОЛКОВО. Она рассказала о пяти правилах, которые могут помочь в общении: слова имеют значение: «мы любое сложное управленческое решение стараемся упаковать в краткие понятные сообщения».

- Аргументы важны: «Все это должно быть упаковано в интересную историю, в хороший нарратив, который увлекает и заставляет дослушать вас до конца».
- Повторение: «Опыт показывает, что нужно примерно 6-8 повторений одной и той же информации, но при этом в разных форматах и разными словами».
- Инсайдаут: «Для того чтобы эффективно коммуницировать с сотрудниками внутри компании, никогда нельзя забывать о своем внешнем контуре – коммуникациях и репутации компании во внешней среде».
- Лидерство и ответственность: «Пятое правило, которому мы стараемся научить предпринимателей, топ-менеджеров на наших программах — не забывать «положить свою шкуру в игру». Это выражение ввел Нассим Талеб в одной из своих работ. По сути, она подразумевает то, что топ-менеджер или человек, который ведет за собой какой-то коллектив людей к новым достижениям или вдохновляет их на какое-то революционное действие, должен четко и внятно разделить с ними как возможный выигрыш, так и возможный проигрыш, всю меру ответственности за то, что произошло».

Ведущая конференции – Юлия Черепанова.

Конференцию «Трансформация образования. Подготовка кадров будущего» посетил более **200 человек** очно, смотрели трансляцию более **2500 участников**.

Партнеры проекта: СберПулс, Ростелеком, Корпоративная Академия Росатом, СберУниверситет, «Аквариус», Центр занятости населения города Москвы, Школа управления СКОЛКОВО, ВШМ СПбГУ