Больше
чем
обучение

Будущее
корпоративного
образования

Горизонт 2031

СБЕР УНИВЕРСИТЕТ

2026

Данный материал содержит только **избранные результаты и выводы** проведенного исследования.

Полная версия отчета доступна здесь

Ключевые выводы

01 К 2031 году технологии меняют работу, но не гарантируют уменьшения нагрузки: на смену прежним шагам приходит работа с ИИ. Работа станет смешанной: ассистенты будут помогать с отдельными действиями, агенты — самостоятельно выполнять несколько связанных действий подряд, а человек — ставить задачи, разбирать сложные случаи и проверять результат.

02 Человеку будет все сложнее выдерживать нагрузку, сохранять концентрацию и находить ресурс для развития.

03 ИИ меньше всего меняет работу руководителя. Больше всего трансформируется роль опытного специалиста. Джуниорам придется специально создавать условия для развития.

04 Внедрение ИИ в работу почти не влияет на когнитивное мышление и управление собой, но вытесняет социальные способности.
С внедрением технологий ослабляются связи между людьми — под риском качество контакта руководителя с сотрудниками, атмосфера и развитие людей в команде.

05 Формат Human2AI станет максимально доступным, но не должен считаться ключевым сценарием развития: около 50% времени, отведённого на обучение, должно проходить с другими. Рефлексия — индивидуальная и групповая — должна стать наиболее приоритетной практикой для развития.

06 Ответственность за обучение должна быть распределенной: руководитель создает условия и обеспечивает ресурсами, L&D-функция проектирует обучение, сотрудник выбирает цели и маршрут.

Цели и границы исследования

Цель исследования — определить, как ИИ и социальные изменения повлияют на интеллектуальную работу к 2031 году, какие способности потребуется развивать у сотрудников разных уровней и какие форматы обучения использовать. На этой основе предложить распределение ответственности за обучение и развитие между сотрудниками, руководителями и функцией обучения.

Границы исследования —интеллектуальная работа: физический труд, профессиональные навыки и отраслевая специфика в анализ не входят.

Роли в фокусе анализа

Джуниор	Помогает другим, работает под регулярным контролем. По своему усмотрению решает только типовые проблемы. Стандартными методами и процедурами выполняет разнообразные задачи, иногда сложные и нестандартные. Принимает решения в своей узкой зоне.
Опытный специалист	Выполняет разнообразную сложную работу, поддерживает и курирует других, работает автономно по общим указаниям и вносит экспертизу в достижение целей команды. Даёт авторитетные рекомендации в своей области. Не имеет прямых подчиненных.
Руководитель	Сотрудник с подчинёнными: он ставит задачу команде, решает от её имени и отвечает за результат команды перед высшим руководством. В задачах стратегии и политики он сам относится к высшему руководству.

Структура исследования

II. Как изменится работа

Задача — определить, какие этапы работы к 2031 году ИИ сможет выполнять самостоятельно, какие человек будет выполнять вместе с ИИ и какая работа останется у человека. Учесть ограничения автоматизации и рассмотреть три сценария.

Ключевой результат: прогноз изменения содержания работы (рабочих задач) к 2031 году на основе оценок цифровых двойников футурологов.

19 265 → 50
Из O*NET (базы данных США о профессиях и требованиях к ним) выделено 50 универсальных задач интеллектуального труда

3
Сценария изменения работы к 2031 году

17
Цифровых двойников футурологов

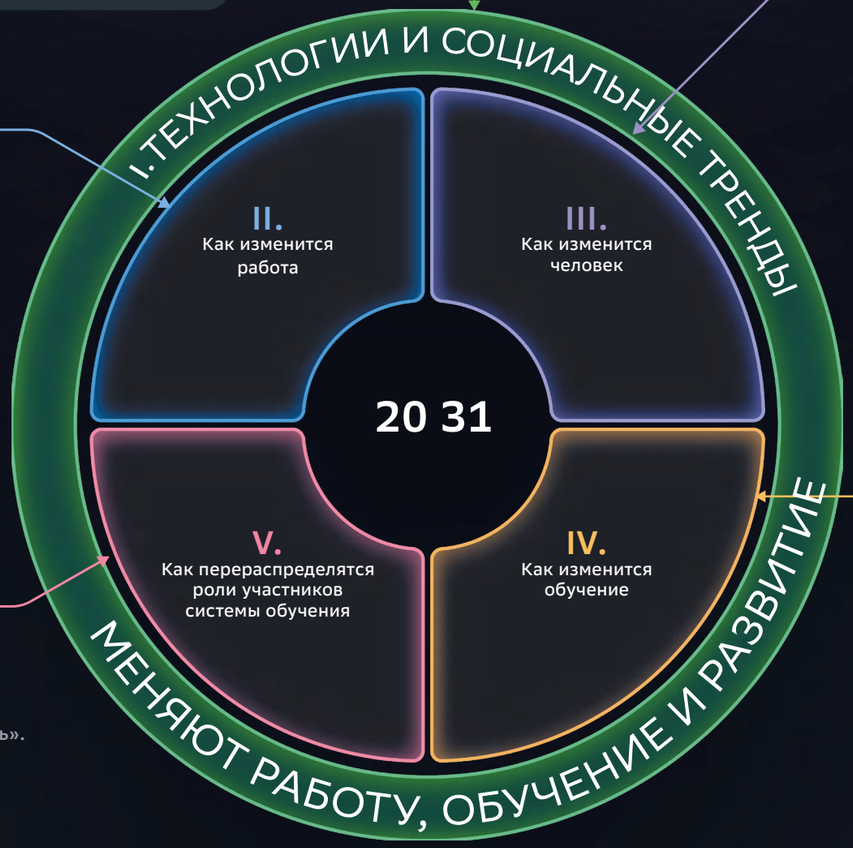
V. Как распределятся роли в обучении

Задача — описать роли в процессе обучения и развития, какие проблемы возникают, что нужно изменить в практике российских компаний с учётом будущих требований к работе.

Ключевой результат: матрицы ответственности RACI «как есть» и «как должно быть». Применимость принципов целевой модели оценена по документам 20 российских компаний с помощью RAG.

20
Профилей крупнейших российских компаний: стратегия, организационная специфика, практики обучения

12
Проблем в распределении ответственности за обучение и развитие



I. Технологии и социальные тренды

Задачи
— определить, какие технологии сильнее всего изменят интеллектуальную работу к 2031 году, как они взаимодействуют с человеком и насколько готовы к широкому практическому применению.
— выявить социальные тренды, которые меняют условия работы, мотивацию и возможности человека учиться и развиваться.

Ключевой результат: три технологии, меняющие интеллектуальную работу, и семь социальных трендов, влияющих на условия работы и развития сотрудников.

434
Публикации о технологиях и социальных трендах

667
Сигналов, меняющих интеллектуальную работу, выделено

10
Технологических и социальных трендов учтено в анализе

III. Какие способности будут нужны

Задача — оценить, какие способности будут чаще или реже нужны в рабочих задачах к 2031 году с учётом автоматизации и социальных трендов. Определить, что поддерживать и развивать у сотрудников каждого уровня.

Ключевой результат: прогноз изменения востребованности 10 способностей в рабочих задачах и рекомендации по их развитию.

10
Универсальных способностей оценено по востребованности в рабочих задачах

21
Цифровой двойник исследователей из 7 областей знаний

41 128
Оценок востребованности способностей в условиях нового содержания работы

IV. Как изменится обучение

Задача — подобрать форматы развития способностей: на рабочей практике или вне её, самостоятельно или с другими людьми, с использованием ИИ или без него.

Ключевой результат: распределение времени между форматами развития способностей и подбор форматов для сотрудников трёх уровней.

29
Форматов обучения выделено из 109 публикаций

6
Разрезов обучения

Об исследовании

Цели и границы исследования

Цель исследования — определить, как ИИ и социальные изменения повлияют на интеллектуальную работу к 2031 году, какие способности потребуется развивать у сотрудников разных уровней и какие форматы обучения использовать. На этой основе предложить распределение ответственности за обучение и развитие между сотрудниками, руководителями и функцией обучения.

Границы исследования —интеллектуальная работа: физический труд, профессиональные навыки и отраслевая специфика в анализ не входят.

Роли в фокусе анализа

Джуниор	Помогает другим, работает под регулярным контролем. По своему усмотрению решает только типовые проблемы. Стандартными методами и процедурами выполняет разнообразные задачи, иногда сложные и нестандартные. Принимает решения в своей узкой зоне.
Опытный специалист	Выполняет разнообразную сложную работу, поддерживает и курирует других, работает автономно по общим указаниям и вносит экспертизу в достижение целей команды. Даёт авторитетные рекомендации в своей области. Не имеет прямых подчиненных.
Руководитель	Сотрудник с подчинёнными: он ставит задачу команде, решает от её имени и отвечает за результат команды перед высшим руководством. В задачах стратегии и политики он сам относится к высшему руководству.

Структура исследования

II. Как изменится работа

Задача — определить, какие этапы работы к 2031 году ИИ сможет выполнять самостоятельно, какие человек будет выполнять вместе с ИИ и какая работа останется у человека. Учесть ограничения автоматизации и рассмотреть три сценария.

Ключевой результат: прогноз изменения содержания работы (рабочих задач) к 2031 году на основе оценок цифровых двойников футурологов.

19 265 → 50
Из O*NET (базы данных США о профессиях и требованиях к ним) выделено 50 универсальных задач интеллектуального труда

3
Сценария изменения работы к 2031 году

17
Цифровых двойников футурологов

V. Как распределятся роли в обучении

Задача — описать роли в процессе обучения и развития, какие проблемы возникают, что нужно изменить в практике российских компаний с учётом будущих требований к работе.

Ключевой результат: матрицы ответственности RACI «как есть» и «как должно быть». Применимость принципов целевой модели оценена по документам 20 российских компаний с помощью RAG.

20
Профилей крупнейших российских компаний: стратегия, организационная специфика, практики обучения

12
Проблем в распределении ответственности за обучение и развитие



I. Технологии и социальные тренды

Задачи
– определить, какие технологии сильнее всего изменят интеллектуальную работу к 2031 году, как они взаимодействуют с человеком и насколько готовы к широкому практическому применению.
– выявить социальные тренды, которые меняют условия работы, мотивацию и возможности человека учиться и развиваться.

Ключевой результат: три технологии, меняющие интеллектуальную работу, и семь социальных трендов, влияющих на условия работы и развития сотрудников.

434
Публикации о технологиях и социальных трендах

667
Сигналов, меняющих интеллектуальную работу, выделено

10
Технологических и социальных трендов учтено в анализе



III. Какие способности будут нужны

Задача – оценить, какие способности будут чаще или реже нужны в рабочих задачах к 2031 году с учётом автоматизации и социальных трендов. Определить, что поддерживать и развивать у сотрудников каждого уровня.

Ключевой результат: прогноз изменения востребованности 10 способностей в рабочих задачах и рекомендации по их развитию.

10
Универсальных способностей оценено по востребованности в рабочих задачах

21
Цифровой двойник исследователей из 7 областей знаний

41 128
Оценок востребованности способностей в условиях нового содержания работы

IV. Как изменится обучение

Задача – подобрать форматы развития способностей: на рабочей практике или вне её, самостоятельно или с другими людьми, с использованием ИИ или без него.

Ключевой результат: распределение времени между форматами развития способностей и подбор форматов для сотрудников трёх уровней.

29
Форматов обучения выделено из 109 публикаций

6
Разрезов обучения

Методология исследования

МОДЕЛИРОВАНИЕ С ПОМОЩЬЮ ЦИФРОВЫХ ДВОЙНИКОВ

38 двойников

≈ 50 000 страниц материалов в основе цифровых двойников: труды, критика, биографии, лекции и интервью

- Цифровые двойники учёных подготовлены на базе их авторских знаний в психологии, образовании, менеджменте и других областях. Двойники оценивали способности человека и форматы обучения применительно к актуальным задачам, а также давали комментарии о том, какие изменения представляются им более вероятными и почему.
- Цифровые двойники футурологов подготовлены на базе их книг, публикаций и выступлений о перспективах технологического развития. Двойники давали оценки перспектив внедрения ИИ в рабочие процессы.

Учёные: 21 двойник

- Психология: Лев Выготский, Даниэль Канеман, Карл Роджерс, Альберт Бандура, Уилфред Бион, Джулиан Роттер, Эллис Пол Торранс, Михай Чиксентмихайи, Эрик Эриксон.
- Образование и обучение взрослых: Джон Дьюи, Джек Мезиров.
- Менеджмент: Уильям Эдвардс Деминг, Питер Друкер, Элинор Остром.
- Экономика и принятие решений: Герберт Саймон, Йозеф Шумпетер, Кеннет Эрроу.
- Философия познания и экспертизы: Хьюберт Дрейфус, Майкл Полани.
- Нейронаука: Мэриан Даймонд.
- Теория решения изобретательских задач: Генрих Альтшуллер.

Футурологи: 17 двойников

- Экономика труда и задач: Дарон Аджемоглу, Дэвид Отор, Эрик Бриньолфсон, Карл Бенедикт Фрей, Аджай Агравал, Джошуа Ганс, Ави Голдфарб, Антон Коринек, Чарльз Джонс.
- Быстрый рост ИИ: Дэниел Кокотайло, Леопольд Ашенбреннер, Рэймонд Курцвейл, Мартин Форд.
- Скептики надёжности и быстрого внедрения ИИ: Гэри Маркус, Родни Брукс, Арвинд Нараянан, Саяш Капур.
- Право и общество: Фрэнк Паскуале, Джереми Рифкин, Кевин Келли.
- 2 авторских коллектива:Агравал, Ганс и Голдфарб; Нараянан и Капур.

КЛЮЧЕВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

ИИ-система Ouroboros (AIRI, Сбер) помогала организовать работу цифровых двойников, искать сведения в источниках и сопоставлять рекомендации с документами 20 российских компаний. RAG — поиск нужных фрагментов документов и подготовка ответа с опорой на них.

Раздел I. Технологии и социальные тренды

Как выявили ключевые технологические и социальные тренды:

- Собрали 434 публикации 2024–2026 годов от организаций и изданий: научных центров, консалтинговых компаний и других источников.
- Выделили технологические тренды и социальные тренды

Раздел II. Как изменится работа

19 265 заданий справочника O*NET (базы данных США о профессиях и требованиях к ним) свели к 50 универсальным задачам

- **Разделили каждую задачу на три этапа:** вход — подготовка данных и требований, ядро — основная работа, выход — оформление, передача и приёмка результата. Всего 150 этапов.
- **По 139 источникам оценили выполнение этапов в 2026 году:** человек, ИИ или человек вместе с ИИ.
- **Выделили три уровня: джуниор, опытный сотрудник и руководитель.** Использовали рамку SFIA 9, которая различает уровни по самостоятельности и ответственности в задаче.
- **Определили задачи каждого уровня:** 33 — для джуниора, 48 — для опытного сотрудника, 38 — для руководителя. Это 119 сочетаний «задача × уровень», каждое с тремя этапами. Всего 357 этапов в анализе.
- **17 двойников футурологов оценили, кто будет выполнять ядро (основную часть) задачи.** В отдельном запросе они оценили барьеры: технологические, социальные, поведенческие, регуляторные и экономические.
- **Построили три сценария 2031 года: консервативный, базовый и амбициозный.** Основной сценарий исследования — базовый.

Раздел III. Как меняются способности человека

Мы выделили 10 групп универсальных способностей, необходимых для интеллектуальной работы. Двойники 21 учёного оценили, насколько эти способности будут востребованы в рабочих задачах с учётом роли сотрудника и будущих изменений

- Список из 10 способностей собрали по научным публикациям. Выделено четыре группы: социальные, управленческие, когнитивные и управление собой.
- Каждый цифровой двойник оценил востребованность способности для выполнения каждой задачи. Получили 41 128 итоговых оценок.

Раздел IV. Как изменится обучение

По 109 публикациям выделили 29 форматов обучения. Двойники 21 учёного распределили время развития каждой способности.

- **Классифицировали форматы в 6 групп:**

  • Самостоятельно или с людьми
  • На рабочих или смоделированных задачах либо при освоении теории.

- Выделили подходящие и неподходящие форматы для джуниора, опытного сотрудника и руководителя.

Раздел V. Как изменятся роли в обучении

По 78 публикациям описали распределение ответственности за обучение и развитие, выделили 12 проблем и предложили целевую модель ролей.

- Определили рамку анализа:

  - **Пять составляющих цикла:** выявление потребности, инициирование и выбор обучения, прохождение обучения, практика и перенос в работу, оценка результата.

  - **Шесть ролей:** сотрудник, руководитель команды, руководитель как обучающийся, топ-менеджмент, функция обучения, внешние образовательные организации. Руководитель рассматривается в двух ролях.

- **Предложили целевую модель RACI:** кто принимает решения, выполняет работу, участвует в обсуждении и получает информацию. Сформулировали 6 принципов.

- **Проверили применимость рекомендаций с учётом специфики 20 крупнейших российских компаний.** Для этого собрали базу знаний об их стратегиях обучения и потребностях в развитии сотрудников. Используя эти материалы в RAG-системе, оценили, насколько рекомендации соответствуют задачам и условиям этих компаний.

Ключевые выводы: цифры и факты

01

К 2031 году технологии меняют работу, но не гарантируют уменьшения нагрузки: на смену прежним шагам приходит работа с ИИ.

Работа станет смешанной: ассистенты будут помогать с отдельными действиями, агенты — самостоятельно выполнять несколько связанных действий подряд, а человек — ставить задачи, разбирать сложные случаи и проверять результат.

- Мы рассмотрели 50 типовых задач интеллектуальной работы (например, проанализировать данные, подготовить презентацию, спланировать работу или дать обратную связь сотруднику).
- К 2031 году ассистент останется ведущей технологией в 50% из этих задач, агент — в 40%.
  Но самостоятельно выполнять основную часть работы агент сможет только в 12%.

Главное изменение — человек чаще работает вместе с ИИ: они делят основную работу для более половины задач (54%).

РАСПРОСТРАНЕННЫЙ ТЕЗИС

1/3

задач к 2031 году технологии смогут взять на себя.

McKinsey Quarterly, 2025; McKinsey HR Monitor, 2026

VS

НАШЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПОКАЗЫВАЕТ

18 %

основной работы заберет на себя ИИ (включая агентов и ассистентов)

Наступает эра ИИ-агентов — цифровых сотрудников, которые сами ведут процесс. 40% компаний с выручкой свыше $1 млрд подключают ИИ-агентов хотя бы в одном направлении работы.

Microsoft Work Trend Index, 2026; McKinsey, The state of AI in 2026

VS

12 %

основной работы заберут на себя ИИ-агенты



Доля от 50 рассмотренных универсальных задач, %. 2031 год — прогноз. Строки отражают разные характеристики задач, поэтому их значения не суммируются.

Как распределяется работа между человеком и технологией

Ассистент

рядом с человеком

Выполняет отдельные шаги по запросу. Человек принимает каждый шаг: использовать, доработать или отклонить.

Агент

вместо человека в цифровой среде

Сам проходит цепочку шагов. Человек ставит цель и рамки и принимает итог — ошибка шага видна только в результате.

Предиктивные системы

раньше решения человека

Прогнозируют событие и подают сигнал. Человек решает, реагировать ли, и отвечает за последствия.

СТАДИЯ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ, 2026, %



Проценты показывают распределение рассмотренных случаев применения по стадиям внедрения. Учтены случаи, для которых стадия указана в проанализированных источниках.

Предиктивные системы заранее предупреждают о возможных проблемах и помогают человеку решить, что делать. Такая помощь нужна в определённом круге задач. Ассистенты и агенты участвуют в более разнообразной работе — от поиска информации до подготовки документов, поэтому чаще становятся ведущей технологией.

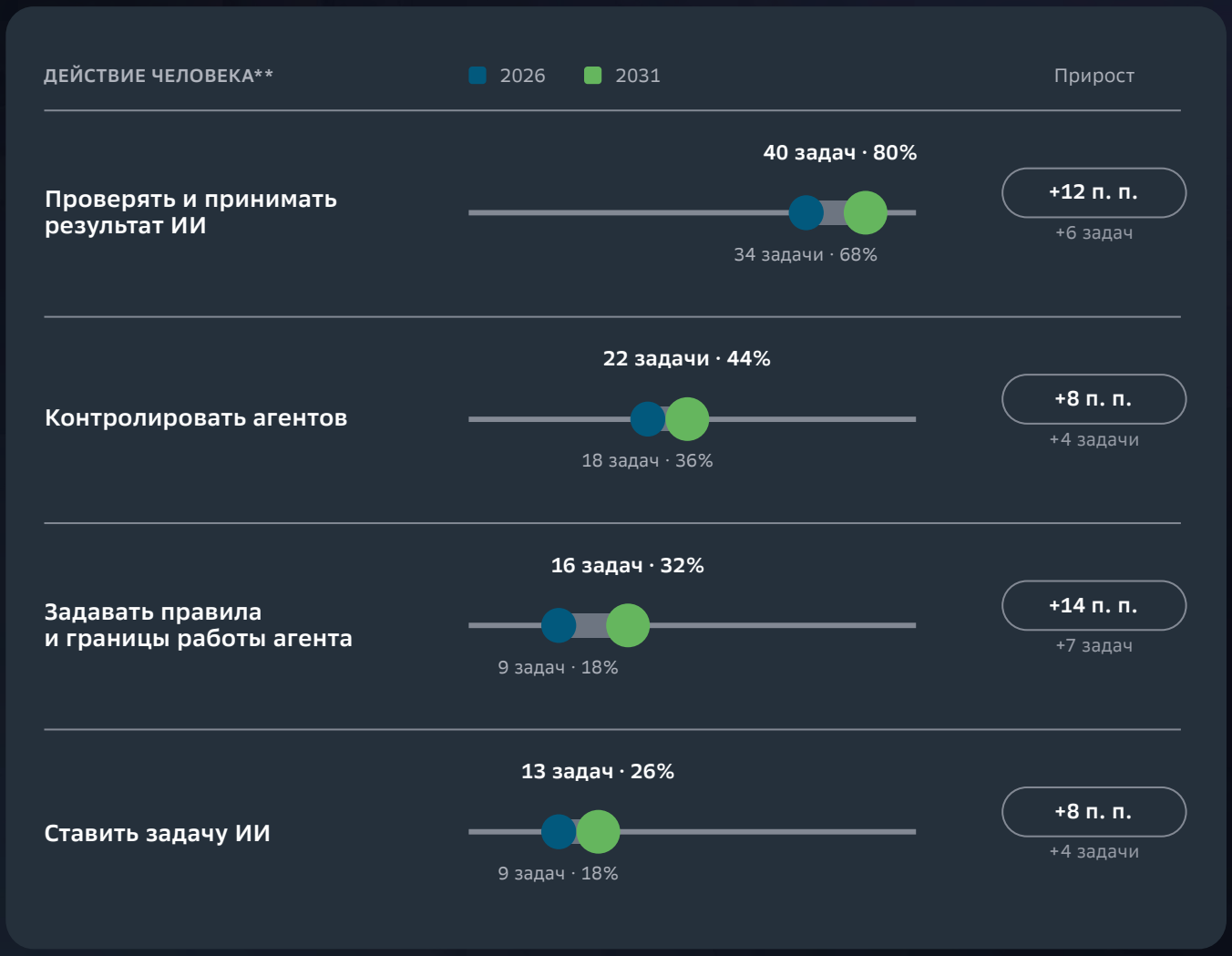
Дарон Аджемоглу*

«Именно потому, что ИИ не следует жёстким правилам, ему меньше можно доверять как самостоятельному исполнителю, чем обычной компьютерной системе, — и тем он ценнее как партнёр».

*Здесь и далее — высказывания цифровых двойников учёных, смоделированные на основе их трудов, лекций и интервью (не являются прямыми цитатами). Развёрнутый текст комментариев смотрите в полной версии отчёта.

Что человеку потребуется делать дополнительно при работе с ИИ к 2031 году*

Происходит постепенный переход от непосредственного выполнения части операций к управлению их выполнением. Человек должен определить приемлемый результат, передать контекст, установить границы самостоятельности системы, распознать отклонение и решить, когда вмешаться.



*База — 50 универсальных задач. В одной задаче могут требоваться несколько действий.
**Шаги работы внутри задачи

02

Человеку будет все сложнее выдерживать нагрузку, сохранять концентрацию и находить ресурс для развития.

Социальные тренды показывают среду, в которой возможность учиться ограничена уже сейчас.

ПЕРЕГРУЗКА И ВЫГОРАНИЕ

40 %

работников и 45 % менеджеров в мире испытывают ежедневный стресс, который стал не кратковременным переживанием, а нормой. В России о выгорании говорят 46 % работников. Поток изменений и ИИ добавляют нагрузку.

ФРАГМЕНТАЦИЯ И РАЗМЫВАНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

каждые 2 минуты

человек сталкивается с прерыванием процесса работы. Встречи после 20:00 за год выросли на 16 %. В России 38 % регулярно перерабатывают, в среднем на 7 часов в неделю.

ДЕФОРМАЦИЯ КАРЬЕРНЫХ ЛИФТОВ

42 %

организаций за год сократили управленческие позиции (Korn Ferry). Карьерные лифты рушатся: 56% CEO планируют сократить уровни среднего менеджмента (Gartner), а в управление приходят без подготовки — 82% менеджеров не были готовы к роли (Investors in People).

СНИЖЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ И МОТИВАЦИИ К РАЗВИТИЮ

71 % → 61 %

упала мотивация работников в мире, вовлечены лишь 20 %. В России разочарование в работе или компании — у 58 %, а 48 % не заметили изменений после обучения (было 39 %).

РОСТ ОДИНОЧЕСТВА

22 %

работников в мире одиноки. На удалёнке и в гибриде — 24 % против 18 % в офисе. В России 45 % видят рост числа одиноких людей (+5 п. п. за год), но 68 % одиночество не пугает.

Михай Чиксентмихайи

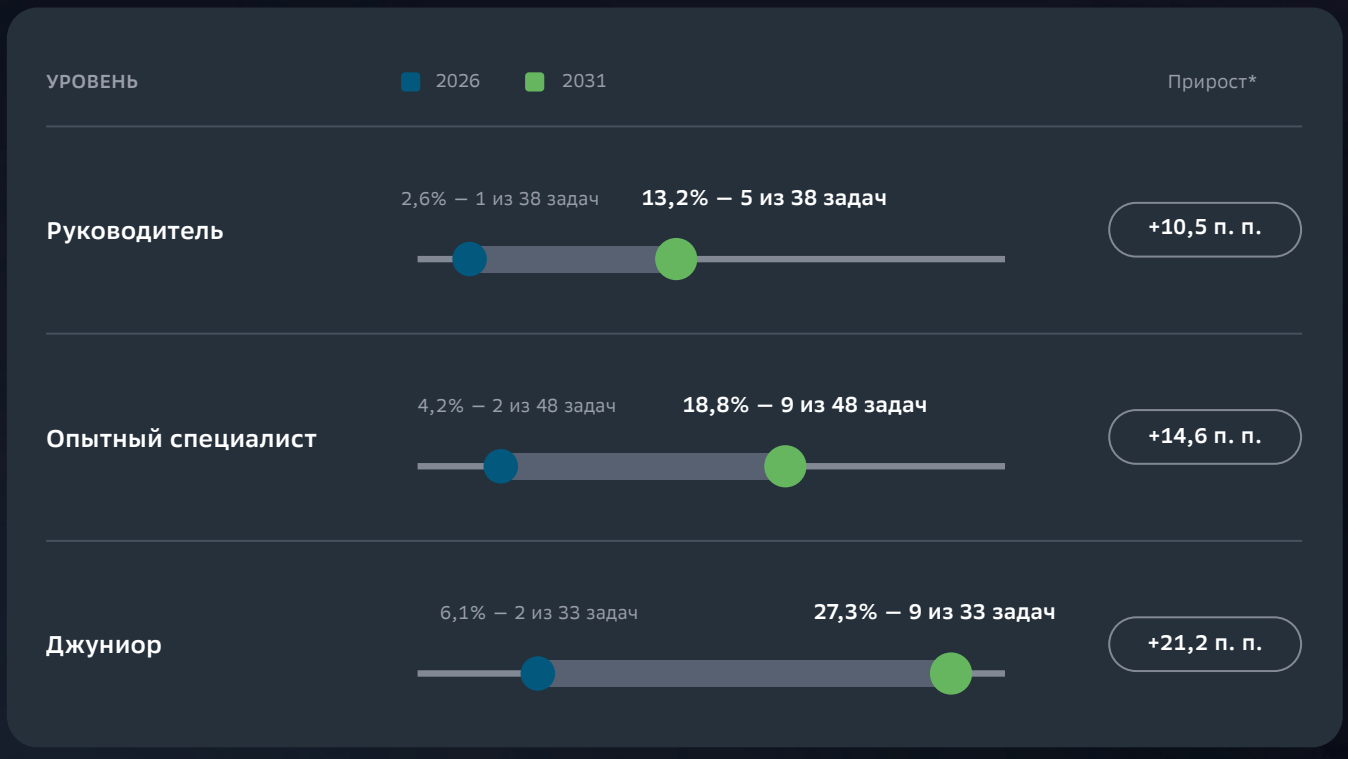
«ИИ берёт на себя рутинный поиск знания — и именно здесь возникает риск: внимание, делегированное ИИ, атрофируется. Нормальное состояние ума — это хаос: без тренировки и без объекта, требующего внимания, люди не могут удерживать мысль дольше нескольких минут».

03

ИИ меньше всего меняет работу руководителя. Больше всего трансформируется роль опытного специалиста. Джуниорам придется специально создавать условия для развития.

- С 2026 по 2031 год передача основной работы от руководителя к ИИ будет идти примерно **в 1,5 раза медленнее, чем у опытного специалиста, и вдвое медленнее, чем у джуниора**.
- При этом руководитель будет всё активнее работать совместно с ИИ: доля таких действий в управленческой работе вырастет с 12% до 42%. Его работа изменится преимущественно за счёт расширения поддержки ИИ, но выбор приоритетов, принятие решений и ответственность за результат останутся за ним.

Как растёт доля задач, где основную работу (ядро) выполняет ИИ



*Изменение с 2026 по 2031 год, в процентных пунктах.
Для каждого уровня рассмотрен свой набор универсальных задач: 38 — у руководителя, 48 — у опытного специалиста, 33 — у джуниора. Показаны доля и количество задач, в которых ИИ самостоятельно выполняет основную работу. Прогноз на 2031 год.

Рэймонд Курцвейл

«…важно различать задачи и профессии. В некоторых случаях (но не во всех) полностью автоматизированные задачи позволяют профессии переключиться на другой набор задач — по сути, повысить квалификацию».

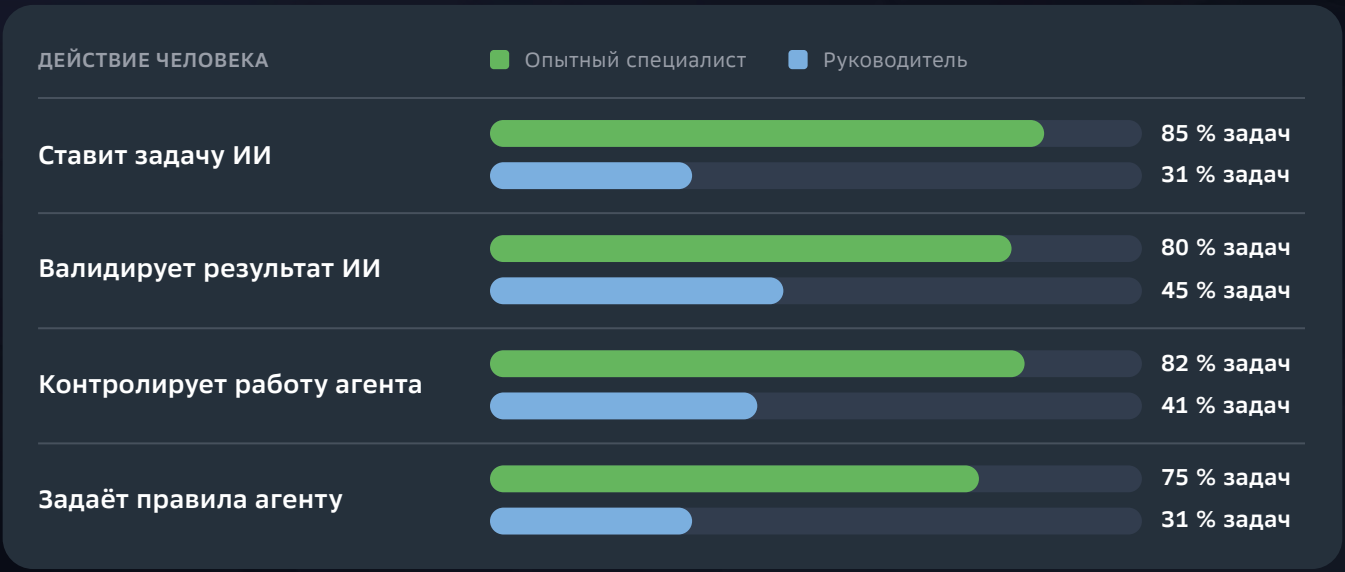
Основным «оркестратором» ИИ станет не руководитель, а опытный специалист: он будет ставить задачи, объяснять, какой результат нужен, задавать правила агентам, контролировать их работу и проверять результат. В 2031 году опытный специалист участвует в таких действиях вдвое чаще, чем руководитель.

Опытный специалист

Выполняет разнообразную сложную работу, поддерживает и курирует других, работает автономно по общим указаниям и вносит экспертизу в достижение целей команды. Даёт авторитетные рекомендации в своей области. Не имеет прямых подчиненных.

Руководитель

Сотрудник с подчинёнными: он ставит задачу команде, решает от её имени и отвечает за результат команды перед высшим руководством. В задачах стратегии и политики он сам относится к высшему руководству.



У джуниора ИИ забирает работу, на которой тот набирается опыта. К 2031 году ИИ сможет полностью выполнять его часть работы в 27% задач. Главный риск — джуниору придётся проверять результат ИИ, ещё не научившись выполнять эту работу самостоятельно.

РАСПРОСТРАНЕННЫЙ ТЕЗИС

Руководитель превращается в «руководителя агентов» — суперменеджера, который дирижирует командой из людей и ИИ.

Microsoft Work Trend Index, 2025–2026; The Josh Bersin Company, 2025

VS

НАШЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПОКАЗЫВАЕТ

Непосредственно управлять работой ИИ чаще будет опытный специалист. Он ставит задачу ИИ, объясняет требования, контролирует выполнение и проверяет результат. В зависимости от действия опытный специалист участвует в 75–85% задач, где требуется такая работа, руководитель — в 31–45%. Руководитель чаще принимает уже проверенный результат и отвечает за итоговое решение.

04

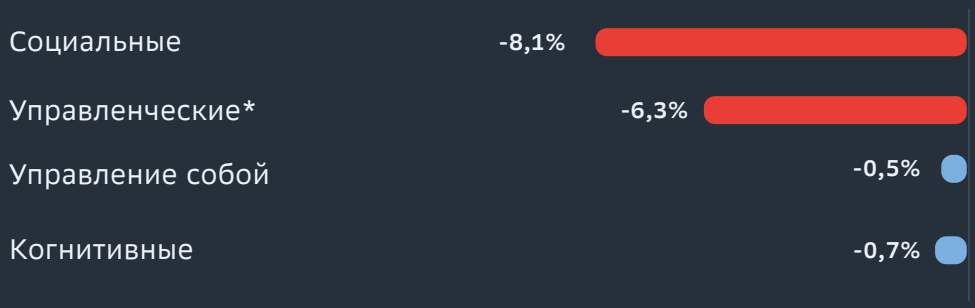
Внедрение ИИ в работу почти не влияет на когнитивное мышление и управление собой, но вытесняет социальные способности.

С внедрением технологий ослабляются связи между людьми — под риском качество контакта руководителя с сотрудниками, атмосфера и развитие людей в команде.

- Востребованность способностей управления собой и когнитивного мышления почти не меняется **(–0,7 % и –0,5 %).**
- Социальные и управленческие (коммуникация, построение отношений, развитие и поддержка команды) будут деградировать, так как выполнение задач с помощью ИИ становится возможным без общения с коллегами. Это приводит к вызовам для эффективной работы команды и ослабляет синергетический эффект от коллективной работы, в которой сотрудники взаимодействуют друг с другом, обмениваются опытом, находят решения вместе, видят свой вклад в общий результат.

Как меняется востребованность групп способностей

2031 к 2026 году, %. Оценки цифровых двойников учёных



Изменение суммы оценок 21 двойника учёных по всем задачам трёх уровней, 2031 к 2026 году. Красным — снижение от 5 %. *Управленческие — у опытного специалиста и руководителя. Разрез по способностям и уровням — См. раздел «Портреты».

РАСПРОСТРАНЕННЫЙ ТЕЗИС

Чем больше рутины забирает ИИ, тем ценнее навыки работы с людьми: коммуникация, эмпатия и лидерство становятся главным преимуществом человека.

WEF, Future of Jobs, 2025; Стэнфорд, 2025; Microsoft WTI, 2026

VS

НАШЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПОКАЗЫВАЕТ

–8,1%

К 2031 году оценка потребности в социальных способностях при выполнении задач снижается на 8,1 %, в управленческих — на 6,3 %.

Возникает риск: возможностей развивать эти способности в самой работе становится меньше.

Аналитическое мышление остаётся основой работы опытных специалистов и руководителей.

Доля задач, для выполнения которых необходимо аналитическое мышление

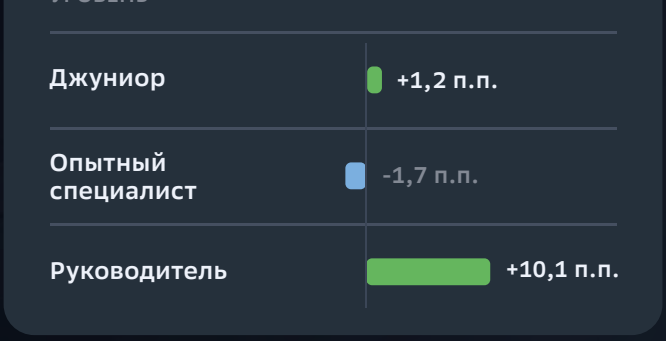


• Аналитическое мышление остаётся необходимым почти во всех задачах опытного специалиста и примерно в девяти из десяти задач руководителя.
• У джуниора доля таких задач сокращается с 78% до 67%: у него становится меньше возможностей развивать аналитическое мышление в повседневной работе.

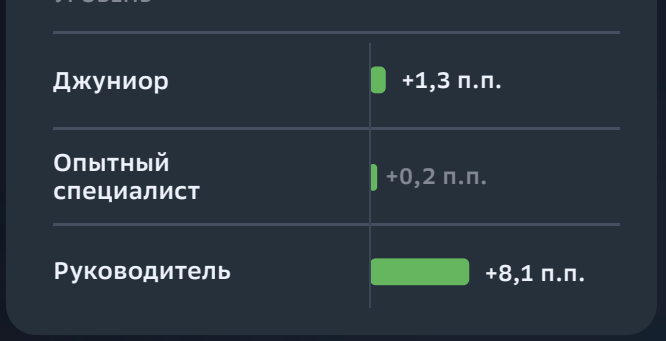
У руководителя растет круг задач, в которых необходимо творческое мышление

ИИ предлагает варианты, но руководителю нужно выбрать и доработать решение под конкретную ситуацию. Одновременно способность к саморазвитию чаще становится необходимым условием выполнения управленческих задач: руководителю приходится пересматривать накопленный опыт и менять привычные способы работы по мере изменения задач и инструментов.

Востребованность способности к творческому мышлению: 2026 / 2031



Востребованность способности к саморазвитию: 2026 / 2031



Михай Чиксентмихайи

«Творческое мышление — это не просто генерация идей, а способность удерживать напряжение между открытостью к неожиданному и дисциплиной оценки и доработки в стремлении к улучшению».

05

Формат Human2AI станет максимально доступным, но не должен считаться ключевым сценарием развития: около 50% времени, отведённого на обучение, должно проходить с другими. Рефлексия — индивидуальная и групповая — должна стать наиболее приоритетной практикой для развития.

В результате исследования разработана модель эффективного развития взрослого: около половины времени развития отводится взаимодействию с людьми, треть — практике с ИИ, шестая часть — самостоятельной работе и осмыслению опыта. Этот баланс помогает сохранить разные источники развития, а конкретные форматы следует подбирать под задачи и потребности аудитории.

МОДЕЛЬ: РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ РАЗВИТИЯ



С другими людьми

около 50% времени

ЧТО ПОЛУЧАЕТ ЧЕЛОВЕК

Другие люди помогают увидеть то, чего мы сами не замечаем. У других мы перенимаем опыт, способы мышления и действия, в совместной работе люди учатся договариваться и понимать друг друга.

С ИИ

около 33% времени

ЧТО ПОЛУЧАЕТ ЧЕЛОВЕК

Для развития нужны повторные попытки и своевременная обратная связь. ИИ делает такую практику доступной в нужный момент и в собственном темпе. С его поддержкой легче пробовать новые и сложные задачи в персонализированном формате.

Самостоятельно

около 17% времени

ЧТО ПОЛУЧАЕТ ЧЕЛОВЕК

Чтобы извлечь урок из опыта, человеку нужно самому его осмыслить. Время без чужих подсказок помогает проверить ход мысли и сделать собственные выводы. Так развивается способность оценивать свои решения и действовать самостоятельно.

Питер Друкер

«Понять себя можно только одним способом: действовать, записывать ожидания — и честно сравнивать их с тем, что получилось»

Даже при доступности ИИ важно сохранять привычные практики осмысления опыта — самостоятельно и вместе с другими людьми.

Остановиться, разобраться в собственных действиях, обсудить ошибки и определить, что изменить в следующий раз. В модели исследования самоанализ, командные ретроспективы и обратная связь вместе получают **около 25%** времени развития.

КАК ОСМЫСЛЯЕМ ОПЫТ	ФОРМАТ	ДОЛЯ ВРЕМЕНИ РАЗВИТИЯ
Самостоятельно	Самоанализ рабочего опыта: что планировал, что получилось, почему и что изменить	**8,9%**
Самостоятельно	Самоанализ учебного опыта	**3,5%**
С другими людьми	Командная ретроспектива: совместный разбор завершённой работы	**5,6%**
С другими людьми	Обратная связь по результатам от руководителя, эксперта или коллеги	**7,2%**

РАСПРОСТРАНЕННЫЙ ТЕЗИС

ИИ не просто улучшает корпоративное обучение — он его заменяет.

Josh Bersin, The Definitive Guide to Corporate Learning: From Static Training to Dynamic Enablement

VS

НАШЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПОКАЗЫВАЕТ

ИИ должен занимать треть (33%) рекомендуемого времени развития.

Примерно 19% времени ИИ помогает учиться на рабочих задачах, 14% — непосредственно ведёт обучение.
Однако половина (50,4%) остаётся за взаимодействием с людьми, еще 16,6% — самостоятельная практика без ИИ

06

Ответственность за обучение должна быть распределенной: руководитель создает условия и обеспечивает ресурсами, L&D-функция проектирует обучение, сотрудник выбирает цели и маршрут

УЧАСТНИК	КАК СЕЙЧАС	КАК ДОЛЖНО БЫТЬ	ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО
Сотрудник	Цели развития часто определяют без его участия, а ответственность за обучение передают без достаточного времени и ресурсов.	↗ Участвует при поддержке руководителя в определении цели, выбирает маршрут, учится и применяет знания	ИИ забирает часть работы, на которой человек набирался опыта. Например, к 2031 году ИИ сможет полностью выполнять часть работы джуниора (27% задач). Но самостоятельного выбора курса недостаточно: сотрудник остается в зоне неосознанной некомпетентности без поддержки руководителя.
Руководитель	Решает, кого и чему учить, но его ответственность за применение знаний остаётся преимущественно формальной: не хватает времени, подготовки и стимулов.	↗ Отвечает за результат развития команды: согласует цели развития, выделяет время, даёт задачи для практики и обратную связь. Проверяет не только качество результата, но и то, что сотрудник умеет делать самостоятельно.	С внедрением ИИ готового результата недостаточно, чтобы оценить способности сотрудника: к 2031 году в 80% рассмотренных задач человек проверяет и принимает результат ИИ. Руководителю важно разбирать с сотрудником его собственные решения.
Функция обучения	Преимущественно организует программы и исполняет готовый запрос.	↗ Участвует в обсуждении технологических изменений: определяет, какие способности понадобятся людям и какую практику они потеряют. Проектирует обучение вместе с рабочими заданиями, поддержкой руководителей и оценкой применения знаний.	50,4% времени развития приходится на взаимодействие с другими людьми. Для этого нужны наставники, совместные задачи, обсуждения и обратная связь — их необходимо организовать.

Будущее корпоративного образования

Портреты: работа, способности, развитие

- Джуниор
- Опытный специалист
- Руководитель

Джуниор
как изменится работа

Роль: помогает другим, работает под регулярным контролем. По своему усмотрению решает только типовые проблемы. Стандартными методами и процедурами выполняет разнообразные задачи, иногда сложные и нестандартные. Принимает решения в своей узкой зоне.

У джуниора сокращается самостоятельное исполнение — один из основных способов, благодаря которым у него накапливается опыт и формируется экспертиза.

Доля задач, в которых ИИ полностью выполняет собственную часть работы джуниора

2026
2 из 33 задач джуниора **6%** → 2031
9 из 33 задач джуниора **27%**

К 2031 году почти половину основной работы по подготовке материалов за джуниора будет выполнять ИИ. В работе с данными и управлении работой — в каждой второй задаче.

Распределение усилий по выполнению задачи между джуниором и ИИ к 2031 году



Полосы — пропорции, в которых распределяются усилия по решению задачи между ИИ и сотрудником на уровне «Джуниор». Доли задач — от 33 задач джуниора из 50.
* В группе «Управление людьми и командой» у джуниора три задачи: «Обучать сотрудников рабочим задачам и процессам», «Консультировать по рабочим вопросам, передавать опыт», «Оценивать результат обучения сотрудников». Джуниор делает в них узкую часть по заданию старшего коллеги: инструктирует по отдельному шагу, подсказывает коллегам шаги известных процедур, оценивает по готовой шкале; вывод об освоении делает старший коллега или руководитель.

Джуниор
как изменятся способности

У джуниора сокращаются возможности развивать аналитическое мышление, коммуникации и способности построения отношений в повседневной работе. ИИ выполняет часть поиска и проверки информации, а также берёт на себя часть взаимодействий и согласований. Джуниору реже придется самостоятельно разбираться в данных, обсуждать вопросы с коллегами и выстраивать рабочие связи.

Аналитическое мышление

ИИ берёт на себя часть поиска, сопоставления и проверки информации. У джуниора становится меньше возможностей учиться анализировать на рабочих задачах.

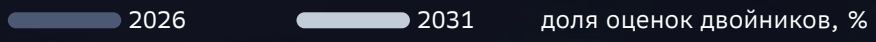
Коммуникации

Часть взаимодействия и согласования берут на себя ИИ-посредники. Сокращается практика непосредственного общения с коллегами.

Построение отношений

ИИ помогает решать задачи, для которых раньше приходилось обращаться к коллегам. Поводов знакомиться и укреплять рабочие связи становится меньше.

Насколько каждая способность востребована для выполнения джуниором рабочих задач в 2026 и 2031 годах



Способность	Необходимо	Не требуется	Изменение востребованности***
Аналитическое мышление	77 / 67	1 / 0	-5,2 %
Субъектность	8 / 5	0 / 0	-3,5 %
Коммуникации	34 / 21	0 / 0	-9,9 %
Построение отношений	3 / 3	64 / 74	-26,8 %
Саморазвитие	8 / 10	2 / 0	+3,5 %
Жизнестойкость	3 / 3	39 / 43	-5,6 %*
Стратегическое мышление	0 / 0	100 / 97	N/A**
Творческое мышление	1 / 2	76 / 75	+10,7 %*
Персональная поддержка	N/A — у джуниора не оценивались		N/A
Создание и развитие команды	N/A — у джуниора не оценивались		N/A

* По жизнестойкости и творческому мышлению оценки ученых расходятся, что говорит об их неоднозначности.
** Стратегическое мышление: средний балл меняется от 0 до 0,033. Изменение востребованности обозначено как N/A из-за нулевой базы 2026. Стратегическое мышление находится вне фокуса рассмотренных задач текущей роли, но не является неважным для дальнейшего развития.
*** Синтетический показатель: демонстрирует, насколько чаще или реже способность нужна сотруднику, чтобы качественно выполнить рабочие задачи в 2031 году по сравнению с 2026 годом.

Джуниор
как менять обучение

Усиливать

1. **Смоделированные задачи с немедленной обратной связью** — до первой рабочей попытки: тренажёры и ИИ-тьютор с разбором решений у наставника.
2. **Короткую теорию перед практикой** — как систему координат: что в результате, полученном с ИИ, закономерность, а что случайность.
3. **Проверку результата ИИ как отдельный навык** — вместе с наставником: джуниор объясняет, почему принимает или отклоняет вывод ИИ. Готовность джуниора оценивают по тому, что он умеет без ИИ.

Даниэль Канеман

«WYSIATI — «что вижу, то и есть». Джуниор судит о себе только по тому, что доступно его вниманию: он видит свои усилия и намерения, но не видит, как его действия восприняты другими, что он упустил и где ошибся. Без внешней обратной связи человек закрепляет не навык, а иллюзию навыка — уверенность без валидности».

Отказаться

1. **От задач «на вырост» и пилотов с ИИ-агентом для джуниора** — даже как вызова для мотивации.
2. **От самоанализа как основного формата:** джуниору пока нечего разбирать — сначала необходимо получить рабочий опыт и внешнюю обратную связь.
3. **От расчёта, что джуниор «вытянет» сам:** опору в неопределённости дают процессы и наставник, а не личное качество джуниора.

Альберт Бандура

«…задача сложнее текущего уровня при низкой самоэффективности и отсутствии схем действия с высокой вероятностью приведёт к провалу, который разрушит, а не укрепит самоэффективность».

Опытный специалист
как изменится работа

Роль: выполняет разнообразную сложную работу, поддерживает и курирует других, работает автономно по общим указаниям и вносит экспертизу в достижение целей команды. Даёт авторитетные рекомендации в своей области. Не имеет прямых подчиненных.

ИИ не забирает у опытного специалиста задачи целиком, но в 9 из 48 задач ИИ будет делать основную работу. Опытный специалист ставит ему задачу и отвечает за вывод, который не делал сам.

Доля задач, в которых основную работу опытного специалиста делает ИИ

2026
2 из 48 задач опытного **4%** → 2031
9 из 48 задач опытного **19%**

Распределение усилий по выполнению задачи между опытным и ИИ к 2031 году



Во всех группах задач доля этапов без ИИ сокращается примерно вдвое: освободившиеся этапы переходят в совместную работу с ИИ — сильнее всего в управлении людьми и принятии решений. Сам ИИ берёт треть этапов только при подготовке материалов.

Полосы — пропорции, в которых распределяются усилия по решению задачи между ИИ и сотрудником уровня «опытный специалист»; «Принимает результат» — работу выполняют другие сотрудники. Карточки — доля задач с такой работой, где в ней участвует опытный. Доли задач — от 48 задач опытного из 50.

Опытный специалист
как изменятся способности

У опытного специалиста сокращаются возможности развивать способности построения отношений, стратегического мышления, коммуникаций и создания команды.

Коммуникации

Формальная часть общения замещается взаимодействием с инструментами.

Построение отношений

Технологии берут на себя часть координации, связанной с аналитической работой.

Стратегическое мышление

Решения уходят к руководителю, подготовка к принятию решений — к ИИ: стратегическая нагрузка опытного снижается.

Создание и развитие команд

Инструменты берут на себя часть работы с целями, обратной связью и распределением ролей. Практики создания и развития команды становится меньше.

Насколько каждая способность востребована для выполнения опытным специалистом рабочих задач в 2026 и 2031 годах



* По саморазвитию, жизнестойкости, творческому мышлению и персональной поддержке оценки ученых расходятся: направление изменения видят 12–13 из 21 двойника.
** Синтетический показатель: демонстрирует, насколько чаще или реже способность нужна сотруднику, чтобы качественно выполнить свои рабочие задачи в 2031 году по сравнению с 2026 годом.

Опытный специалист
как менять обучение

Усиливать

1. **Форматы обучения, которые помогают исследовать новые подходы к работе:** тренажёр «реши как эксперт» на нестандартных кейсах, пилоты и задачи на вырост, в том числе с ИИ-агентом — сотрудник может находиться в «ловушке опыта» и не замечать, что работает по шаблонной и не всегда оптимальной схеме.
2. **Участие в стратегических решениях и прогнозировании:** подключать к решениям руководителя, к анализу работы коллег, оценке результатов ИИ, предлагать найти слабые места до того, как решение принято или работа завершена.
3. **Мотивацию к передаче опыта:** помогать специалистам видеть в наставничестве возможность собственного развития и подготовки к роли руководителя.
4. **Решение задач без участия ИИ:** сначала продумывать и готовить решения самостоятельно, и только после этого обсуждать решение с ИИ в режиме обратной связи или совместной доработки.

> **Эрик Эриксон**
>
> «Я бы сказал, что опытный стоит на пороге того, что я называю генеративностью: зрелому человеку нужно быть нужным, и эта нужность реализуется через заботу о следующем поколении — через детей, идеи и работы.»

Отказаться

1. **От практики давать специалистам «готовые ответы»:** лекции, электронные курсы, баддинг и ИИ-тьюторы — форматы, которые подходят для сопровождения джуниоров, но ограничивают развитие специалистов с опытом.
2. **От фокусировки на саморазвитии как единственном формате:** привычные представления о работе устаревают незаметно — их нужно регулярно сверять с внешней экспертизой, результатами и мнением коллег.
3. **От наставничества без системного подхода:** передача опыта, не запланированная и не включенная в рабочий процесс, мешает и вызывает сопротивление.
4. **От замены человеческого общения общением с ИИ:** взаимодействие могут брать на себя ИИ-агенты, но вместе с коммуникацией уходят поводы для синхронизации и обмена информацией с членами команды, смежными функциями и проф. сообществом.

Руководитель
как изменится работа

Роль: он ставит задачу команде, решает от её имени и отвечает за результат команды перед высшим руководством. В задачах стратегии и политики он сам относится к высшему руководству.

Управленческую работу руководитель будет делать вместе с ИИ, а не передавать ему. Основную работу ИИ делает лишь в 5 из 38 его задач.

Доля задач, в которых основную работу руководителя делает ИИ

2026
1 из 38 задач руководителя **3%** → 2031
5 из 38 задач руководителя **13%**



В работе с данными и принятии решений около половины работы выполняет команда, а руководитель принимает результат — к 2031 году это почти не изменится.

Полосы — пропорции, в которых распределяются усилия по решению задачи между ИИ и сотрудником на уровне «руководитель»; «Принимает результат» — работу выполняет команда. Управленческая работа — 20 задач блоков «Управление работой» и «Управление людьми». Доли задач — от 38 задач руководителя из 50.

Руководитель
как изменятся способности

У руководителя меняется композиция востребованных способностей: способности творческого мышления и саморазвития становятся более востребованными, а способности к созданию команды, персональной поддержке, жизнестойкости и коммуникации - наоборот, менее востребованными, тем самым оказываясь под риском.

Саморазвитие
Руководитель из «эксперта с ответами» становится тем, кто учится и ищет решения.

Творческое мышление
Типовые решения берёт ИИ, руководителю остаются новые: стратегия, оценка идей, развитие людей.

Создание и развитие команды
Постановку целей, обратную связь и распределение ролей частично берут на себя инструменты.

Жизнестойкость
Регламенты, мониторинг и распределение ответственности снижают необходимость работать со сбоями.

Персональная поддержка
Часть поддержки людей уходит в процессы, а наставничество постепенно переходит к опытным сотрудникам.

Коммуникации
Формальная часть общения уходит из-за технологий.

Насколько каждая способность востребована для выполнения руководителем рабочих задач в 2026 и 2031 годах

Способность	Необходимо (2026)	Необходимо (2031)	Не требуется (2026)	Не требуется (2031)	Изменение востребованности**
Аналитическое мышление	92	91	0	0	−0,3 %*
Субъектность	95	94	0	0	−0,4 %*
Коммуникации	81	71	0	0	−5,5 %
Построение отношений	21	24	10	11	+1,7 %*
Саморазвитие	3	7	14	5	+14,2 %
Жизнестойкость	22	16	10	12	−6,9 %
Стратегическое мышление	22	27	8	11	+1,5 %*
Творческое мышление	1	3	45	34	+21,2 %
Персональная поддержка	33	32	20	28	−7,8 %
Создание и развитие команды	31	24	12	17	−9,6 %

* По аналитическому и стратегическому мышлению, субъектности и построению отношений оценки ученых расходятся, что говорит об их неоднозначности.
** Синтетический показатель: демонстрирует, насколько чаще или реже способность нужна сотруднику, чтобы качественно выполнить свои рабочие задачи в 2031 году по сравнению с 2026 годом.

Руководитель
как менять обучение

Усиливать

1. **Творческое мышление на реальных задачах:** action learning и деловые игры, где руководитель отбирает и доводит идеи до реализации, а не только генерирует их.
2. **Саморазвитие через разговор с равным:** коучинг, менторство, ИИ-ассистент для разбора реальных управленческих ситуаций.
3. **Подготовку к роли руководителя смешанной команды «люди и агенты».**

Отказаться

1. **От развития внутри одной роли и одной команды:** смена или расширение роли — проект в другой функции, ротация — ломает инерцию управленческих шаблонов.
2. **От индивидуальных ИИ-тренажёров и VR/XR-симуляций** — как базового направления образовательных форматов для развития руководителя.
3. **От расчёта на героизм:** развитие людей и собственное развитие руководителя должны закладываться в норму его времени.

> **Питер Друкер**
>
> «Это согласуется с моим давним наблюдением: хорошая организация не должна держаться на героизме отдельных людей.»

Наша команда

Алексей Суханов
проректор по исследованиям и инновациям СберУниверситета

Анастасия Глумова
директор проектов блока по исследованиям и инновациям СберУниверситета

Антон Желябин
директор проектов блока по исследованиям и инновациям СберУниверситета

Валерия Левитанус
директор проектов блока по исследованиям и инновациям СберУниверситета

Алина Кузнецова
ведущий специалист блока по исследованиям и инновациям СберУниверситета

Дилара Ижбердеева
приглашенный эксперт, к.э.н.

Полная версия исследования

Библиотека знаний СберУниверситета с ИИ-ассистентом

Всё, что надо знать руководителям для развития людей и организаций

Комментарии, вопросы и предложения о сотрудничестве:

su. research@sberbank. ru

Больше Чем Обучение