

Оглавление

Авторский коллектив.....	5
Предисловие.....	6
Глава 1. Трансформация системы профессионального развития персонала в современных условиях.....	8
1.1. Влияние рынка труда на трансформацию системы профессионального развития персонала.....	8
1.2. Направления трансформации системы профессионального развития персонала.....	13
1.3. Основные тренды в корпоративном обучении персонала.....	16
Литература.....	21
Глава 2. Непрерывное опережающее обучение персонала.....	22
2.1. Концепция непрерывного опережающего обучения персонала.....	22
2.2. Форматы и методы обучения персонала.....	32
2.3. Экосистемный подход к обучению персонала.....	38
Литература.....	47
Глава 3. Целевое обучение.....	48
3.1. Целевое обучение: законодательные основы.....	48
3.2. Заключение целевого договора и обучение по нему.....	54
3.3. Целевое обучение: проблемы и тенденции.....	64
Источники по разделу.....	69
Литература.....	69
Глава 4. Наставничество как метод профессионального развития персонала.....	70
4.1. Наставничество: понятие, сущность.....	70
4.2. Современные модели наставничества.....	76
4.3. Отечественная практика наставничества персонала.....	78
Литература.....	86
Глава 5. Трансформация подготовки управленческих кадров.....	88
5.1. Компетенции руководителя XXI в.	88
5.2. Рынок образовательных услуг для профессионального развития руководителей.....	93
5.3. Инструменты профессионального развития руководителей.....	100
Литература.....	105

Глава 6. Обучение персонала в проектных группах.....	107
6.1. Развитие и оценка компетенций персонала в проектных группах как приоритеты проектного управления в современных условиях.....	107
6.2. Элементы системы оценки и развития проектных компетенций	114
6.3. Принципы разработки модели компетенций команды проекта	128
Литература.....	130
Глава 7. Обучение по охране труда в целях устойчивого развития	132
7.1. Роль обучения по охране труда в обеспечении безопасности персонала в современных условиях	132
7.2. Современные тенденции развития законодательства об обучении в сфере охраны труда.....	139
7.3. Требования к организации обучения охране труда.....	143
Литература.....	147
Глава 8. Профессиональное развитие преподавателей вузов в условиях цифровизации образования	149
8.1. Современные подходы к оценке цифровых компетенций преподавателей вузов	149
8.2. Направления профессионального развития преподавателей вузов в условиях модернизации высшей школы	156
8.3. Особенности формирования карьерной стратегии преподавателей вузов в современных условиях	161
8.4. Совершенствование цифровых навыков как условие повышения конкурентоспособности преподавателей вузов	165
Литература.....	169
Заключение	171

Авторский коллектив

А. Б. Ильин — доктор экономических наук, доцент, РГГУ (предисловие, заключение).

Н. И. Архипова — доктор экономических наук, профессор, ГПНТБ России (глава 1).

О. Л. Седова — кандидат технических наук, профессор, РГГУ (глава 2).

О. В. Володина — старший преподаватель, РГГУ (глава 3).

Ю. В. Шпортко — кандидат географических наук, доцент, РГГУ (глава 4).

С. В. Назайкинский — кандидат экономических наук, доцент, РГГУ (глава 5).

Т. М. Алиева — кандидат экономических наук, доцент, РГГУ (глава 6).

Е. Н. Таганова — кандидат экономических наук, доцент, РГГУ (глава 7).

И. Ю. Ильина — доктор экономических наук, профессор, РГГУ (глава 8).

Предисловие

Монография «Современные тренды в профессиональном развитии персонала» подготовлена профессорско-преподавательским коллективом кафедры управления персоналом факультета управления Института социально-экономических наук Российского государственного гуманитарного университета.

Кафедра управления персоналом имеет богатую научную историю: в 2025 г. она была реструктурирована из кафедры организационного развития, которая в свою очередь была создана в 1992 г. на базе кафедры механизации и автоматизации делопроизводства и архивов (МАДА). С 1992 по 2025 гг. кафедру возглавляла доктор экономических наук, профессор Н. И. Архипова. Под руководством Надежды Ивановны была сформирована, в том числе научно-педагогическая школа «Управление персоналом: теория, история, практика», в рамках которой продолжает работу студенческое научное объединение, проводятся конференции, круглые столы, научные конкурсы и другие научные мероприятия, среди которых можно выделить круглый стол «День кадровика», круглый стол «Моя профессия — управление персоналом», межвузовскую студенческую олимпиаду по управлению персоналом, всероссийскую конференцию студентов, аспирантов и молодых ученых «Трансформация управления персоналом в России: вызовы и возможности».

В 2025 г. кафедру управления персоналом возглавил декан факультета управления, доктор экономических наук, доцент А. Б. Ильин. Андрей Борисович является автором 12 учебников, 10 монографий и более 100 научных публикаций.

На кафедре работает высокопрофессиональный преподавательский состав, среди них профессора Ильина И. Ю. и Седова О. Л., доценты Алиева Т. М., Таганова Е. Н., Шпортько Ю. В. Особую гордость кафедры составляют молодые преподаватели, которые окончили факультет управления и остались работать в вузе, среди них старший преподаватель Володина О. В.; кандидат экономических наук, доцент Назайкинский С. В.; кандидат экономических наук, доцент Пахомов И. Ю.

В настоящий момент кафедра управления персоналом является одной из ведущих кафедр факультета управления Института социально-экономических наук Российского государственного гуманитарного университета. Кафедра обеспечивает подготовку бакалавров и магистров по направлениям «Управление персоналом», «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление», «Экономика» и др.

Особое внимание кафедра управления персоналом уделяет трудоустройству выпускников и привлечению работодателей для совместной организации мастер-классов, карьерных мероприятий, в том числе под эгидой Центра карьеры Управления инноваций и карьерного развития РГГУ.

Тема монографии «Современные тренды в профессиональном развитии персонала» возникла не случайно. Под влиянием цифровизации, трансформации рынка труда, смены поколений, социально-демографических проблем, миграционной политики, изменения требований к квалификациям и роста роли обучения как стратегической функции организации, обновляется модель профессионального развития персонала. В этой связи

в монографии авторы рассматривают новые подходы к корпоративному обучению, развитию компетенций, оценке человеческого потенциала и проектированию образовательных экосистем.

В *первой главе* монографии освещается трансформация системы профессионального развития персонала под влиянием цифровизации и изменений на рынке труда. Показано, что организации переходят от традиционных моделей обучения к формированию самообучающихся структур, использующих смешанные форматы, цифровые технологии и аналитические инструменты, что отражено также в международных исследованиях тенденций управления персоналом.

Во *второй главе* раскрывается концепция непрерывного опережающего обучения как основы устойчивого развития человеческого капитала: анализируются современные методы и форматы обучения, а также экосистемный подход, объединяющий цифровые платформы, корпоративные образовательные центры и инструменты персонализации.

Третья глава посвящена институциональной модели целевого обучения, включая нормативно-правовую базу, механизм формирования квот, заключение целевых договоров и особенности взаимодействия обучающихся с заказчиками. Особое внимание уделено практическим проблемам реализации и тенденциям цифровизации процедур.

В *четвертой главе* рассматривается наставничество как ключевой инструмент передачи профессионального опыта: анализируются современное содержание наставнических практик, их организационные модели и особенности применения в российских компаниях.

В *пятой главе* исследуются требования к современным управленческим кадрам, определяемые динамичностью внешней среды, а также представлен обзор образовательных услуг и инструментов развития руководителей, включая коучинг, проектное обучение и программы повышения квалификации.

В *шестой главе* анализируются подходы к обучению персонала в проектных командах, включая оценку проектных компетенций, разработку моделей командной эффективности и использование гибких методов управления.

Седьмая глава рассматривает обучение в сфере охраны труда как важнейший элемент системы устойчивого развития организаций, с акцентом на модернизацию законодательства и развитие новых форматов подготовки.

В заключительной, *восьмой главе*, анализируются направления профессионального развития преподавателей высшей школы в условиях цифровой трансформации: оценка цифровых компетенций, совершенствование педагогических практик и интеграция современных образовательных технологий.

Глава 1. Трансформация системы профессионального развития персонала в современных условиях

1.1. Влияние рынка труда на трансформацию системы профессионального развития персонала

В современных условиях устойчивость российской экономики, эффективность деятельности отечественных компаний, рост производительности труда во многом зависят от квалификации и компетенций персонала.

В соответствии с Указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» в стране должны быть созданы «институциональные условия для постоянного профессионального развития работающих граждан, в том числе для получения новых профессий и повышения квалификации» (п. 5.11).

Актуальность и необходимость постоянного профессионального развития персонала обусловлена рядом факторов.

К внешним факторам, оказывающим значительное влияние на трансформацию корпоративного обучения персонала, можно отнести демографическую ситуацию в стране, состояние внешнего рынка труда, цифровизацию экономики, развитие искусственного интеллекта и др.

Демографическая ситуация является одним из факторов, оказывающих непосредственное влияние на рынок труда.

Анализ официальных статистических данных, опубликованных Росстатом в 2021–2024 гг.¹, позволяет сделать вывод об устойчивой тенденции сокращения численности населения Российской Федерации в последние годы. Если по состоянию на 1 января 2017 г. общая численность населения страны составляла 146 838 993 человек, то на 1 января 2025 г. — 146 028 325 человек. При этом только за период с января по октябрь 2024 г. численность населения сократилась на 316,3 тыс. чел.

В качестве основных причин сложившейся ситуации специалисты отмечают низкий уровень рождаемости в 1990-х гг., высокий уровень смертности населения в период пандемии COVID-19, мобилизацию части молодых работников в связи с проведением СВО и др. [2].

Наряду с уменьшением общей численности населения, следует отметить негативную тенденцию сокращения численности населения трудоспособного возраста, занятого в экономической деятельности.

Согласно прогнозу Исследовательского центра портала Superjob.ru, численность трудоспособного населения в России может быть увеличена только к 2030 г. (см. *рис. 1.1*).

Однако, как видно на *рис. 1.1*, согласно прогнозу, к 2030 г. по сравнению с 2024 г. значительно сократится численность наиболее востребованной на рынке труда категории населения в возрасте от 30 до 39 лет, которые имеют актуальные компетенции и опыт работы.

¹ Социально-экономическое положение России-2024. [Электронный ресурс]. URL: rosstat.gov.ru

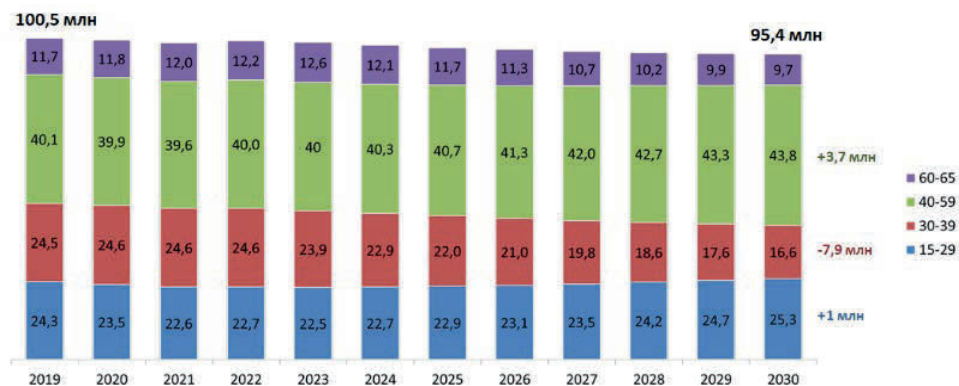


Рис. 1.1. Прогноз численности трудоспособного населения в России²

Демографическая ситуация в стране, изменение возрастной структуры населения обусловили дефицит свободных трудовых ресурсов на рынке труда.

Другой особенностью современного рынка труда является смена поколений работников, которые согласно определению Нейла Хоува (Neil Howe) и Вильяма Штрауса (William Strauss), представляют собой «совокупность сверстников со схожими ценностями, сформированными в определенный исторический период под влиянием одних и тех же схожих социальных норм»³.

На современном рынке труда представлены поколения «бэби-бумеров» (1946–1964 годы рождения), «X» (1965–1983 годы рождения), «Y» (1984–2000 годы рождения), «Z» (2001–2010 годы рождения). В перспективе на рынок труда выйдут представители поколений «Альфа» (2011–2020 годы рождения) и «W» (с 2021 года рождения)⁴.

Соотношение представителей разных поколений к 2035 г., по прогнозным данным, представлено в табл. 1.1.

Таблица 1.1

**Прогноз соотношения представителей
разных поколений в 2035 г.**

Поколение	Численность, млн	%
Бэби-бумеры	18,5	13 %
X	38,8	27 %
Y	30,7	22 %
Z	17,8	12 %
A	16,7	12 %
W	20	14 %

Источник: составлено автором по материалам СБЕР. Будущее 2035+. [Электронный ресурс]. URL: <https://generation-startup.ru/analytics/budushchee-2035>

² Рынок труда — 2024. Почему не хватает людей. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114770/rynok-truda-2024/>

³ Howe N., Strauss W. Generations: The History of America's Future: 1584 to 2069. N. Y.: William Morrow & Company. 1992. [Электронный ресурс]. URL: <https://archive.org/details/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/page/n23/mode/2up>

⁴ Пономарева Е. С. Теория поколений // Достижения науки и образования. 2017. № 8 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-pokoleniy>

У представителей разных поколений, как показывают результаты многочисленных исследований, разные предпочтительные способы восприятия информации и разное отношение к процессу обучения [4]. Например, представители поколения Z в процессе обучения лучше воспринимают информацию через визуальные источники, ценят инновации, разнообразие методов, игровые форматы обучения и т. д. При этом для них важным является возможность получать информацию в любое удобное время и в любом месте.

Согласно результатам исследования Skillbox Media о необходимости дополнительного обучения⁵, которое было проведено в 2024 г. методом опроса более 3 тысяч респондентов-представителей трех поколений (X, Y, Z), 66 % респондентов — представителей поколения Z ответили, что постоянно учатся и ищут возможности для получения новых знаний. При этом они рассматривают обучение как необходимое условие для карьерного роста и увеличения заработной платы, респонденты более старшего возраста придерживаются мнения, что опыт важнее обучения.

По данным исследования консалтинговой компании «Яков и Партнеры», представители поколения Z для совершенствования своих профессиональных навыков чаще обращались к онлайн-курсам (17 %) и обучались на рабочем месте (14 %), в то время как представители поколения «бэби-бумеров» изучали специальную литературу (11 %)и проходили очные курсы повышения квалификации (см. табл. 1.2).

Таблица 1.2⁶

Усилия работников — представителей разных поколений для совершенствования профессиональных навыков

Новые возможности	 Z	Y	X	Старшее поколение
«Проходил(а) онлайн-курсы и тренинги»	17%	12%	12%	6%
«Обучался (обучалась) на рабочем месте»	14%	19%	17%	6%
«Читал(а) профессиональную и обучающую литературу»	12%	15%	11%	11%
«Проходил(а) очные курсы повышения квалификации»	11%	14%	15%	7%
«Посещал(а) конференции и семинары»	7%	7%	5%	5%
«Нет, не предпринимал(а) никаких усилий» или «Затрудняюсь ответить»	54%	52%	51%	74%

⁵ Опрос показал отношение разных поколений к дополнительному обучению / Skillbox Media. [Электронный ресурс]. URL: <https://skillbox.ru/media/education/opros-pokazal-otnosheni-e-raznyh-pokoleniy-k-dopolnitelnomu-obucheniyu/>

⁶ Новое российское общество: динамика настроений граждан. [Электронный ресурс]. URL: <https://6-sense.pro/resource/tproduct/654803056-317920398972-novoe-rossiiskoe-obschestvo-dinamika-nas>

Таким образом, выбор формата и методов обучения персонала зависит не только от цели обучения и категории обучаемых сотрудников, но и их принадлежности к определенному поколению. Для сотрудников поколения Z и следующих поколений наиболее эффективным является обучение с использованием digital-инструментов (VR- и AR-технологии, методы искусственного интеллекта, технологии big data, инструменты HR-аналитики и т. д.).

Одним из основных факторов, оказывающих непосредственное влияние на рынок труда и необходимость профессионального развития персонала, является ускоренное развитие информационно-коммуникационных технологий и их внедрение во все сферы деятельности.

С одной стороны, высокие темпы автоматизации и цифровизации приводят к быстрой смене профессий, с другой стороны, к изменению содержания труда работников: сокращается количество технических и логических операций при одновременном росте творческих операций [3].

Внедрение новых технологий и техники в технологические и бизнес-процессы обуславливает появление новых профессий и специальностей на рынке труда, что существенно изменяет требования к профессиональным знаниям и умениям работников [5]. Следует отметить, что в настоящее время жизненный цикл квалификаций значительно сокращается, а в случае кардинальных изменений технологических и бизнес-процессов, а также внедрения принципиально новой техники жизненный цикл квалификации завершается. Например, скорость устаревания знаний в металлургии составляет 3,9 года, в бизнесе — 2 года.

В настоящее время с целью отслеживания жизненного цикла квалификаций на рынке труда создан программно-методический комплекс «Автоматизированная система мониторинга жизненного цикла квалификаций», с помощью которого реализуются следующие функции:

- отслеживание жизненного цикла квалификаций;
- оценка качества квалификаций (утвержденных и проектируемых);
- тестирование утвержденных квалификаций и проектов квалификаций на узнаваемость, востребованность, новизну, устаревание;
- глобальный поиск информации о новых квалификациях (компетенциях);
- выявление пробелов в подготовке кадров, которые должна восполнить система образования в части профессиональных и социальных компетенций.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Система менеджмента качества. Требования»⁷ организация должна предоставлять работникам возможности развивать необходимые компетенции, а также создавать условия для применения знаний, навыков, деловых и личностных качеств при реализации трудовой деятельности.

Таким образом, в рамках системы менеджмента качества развитие персонала (people development) рассматривается как содействие персоналу организации в приобретении новой или развитии существующей компетентности в процессе обучения и подготовки работников.

⁷ ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 № 1391-ст). [Электронный ресурс]. URL: <https://legalacts.ru/doc/gost-r-iso-9001-2015-natsionalnyi-standart-rossiiskoi/>

Наряду с появлением на рынке труда новых специальностей и профессий следует отметить изменение содержания труда, расширение функциональных обязанностей сотрудников, многозадачность их деятельности. При этом многозадачность предполагает не просто увеличение объема работы, а обогащение ее содержания, понятность целей и задач для работника, наличие необходимых ресурсов для их решения.

Согласно результатам совместного исследования компании «Ростелеком-Солар» и ВНИИ труда, в котором приняли участие представители 200 крупных и средних отечественных компаний, уровень компетенций руководителей и сотрудников входит в топ-3 факторов, оказывающих наибольшее влияние на эффективность труда⁸.

Таким образом, формирование новых и постоянная актуализация имеющихся компетенций в течение всей трудовой жизни является актуальной проблемой, а способность «меняться и учиться» становится базовой компетенцией работников.

К основным программам профессионального развития персонала отнесены программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих и служащих.

Профессиональная подготовка персонала осуществляется, как правило, в учреждениях среднего профессионального и высшего образования и позволяет получить как универсальные, так и общепрофессиональные и профессиональные знания, умения и навыки, необходимые для выполнения работы по определенной профессии или специальности.

Программы профессиональной переподготовки предназначены для получения компетенций по новой (смежной) профессии или специальности.

В соответствии с требованиями Министерства науки и образования Российской Федерации⁹, программы дополнительного профессионального образования должны быть разработаны на основе профессиональных стандартов и квалификационных требований.

Профессиональная переподготовка в ряде сфер профессиональной деятельности может осуществляться только по утвержденным типовым программам, длительность которых не должна составлять менее 250 часов. Вместе с тем в некоторых видах профессиональной деятельности, например, в сфере информационно-коммуникационных технологий, работодатели ориентируются в основном на профессиональные навыки сотрудников и не требуют наличия диплома о профессиональной переподготовке.

В настоящее время некоторые категории граждан, например, безработные, участники боевых действий, граждане старше 50 лет и другие могут получить дополнительное профессиональное образование бесплатно по 360 востребованным на рынке труда профессиям и специальностям в рамках федерального проекта «Активные меры содействия занятости» национального проекта «Кадры».

⁸ Исследование «Факторы, влияющие на эффективность труда сотрудников». [Электронный ресурс]. URL: [Issledovanie-_Faktory_-vliyayushchie-na-effektivnost-truda-v-rossiyskikh-kompaniyakh_.pdf](#)

⁹ Приказ Минобрнауки от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

В последние годы в ряде отраслей экономики, например, в сфере строительства, транспорта, производства переобучение работников осуществляется по инициативе и за счет средств работодателей. Как показали результаты опроса 400 представителей бизнеса из разных субъектов Российской Федерации, который был проведен в 2024 г. сервисами «Работа.ру» и «СберПодбор», основными причинами применения такой практики являются дефицит кадров, необходимость освоения работниками новых смежных профессий (27 %), перевода сотрудников в другие подразделения (53 %), профилактика профессионального выгорания (20 %) и т. д.¹⁰

Актуализация профессиональных знаний, умений и навыков в рамках имеющейся профессии или специальности реализуется в результате освоения программ повышения квалификации длительностью от 16 часов.

Таким образом, необходимость трансформации системы профессионального развития персонала обусловлена рядом факторов.

Во-первых, сокращается жизненный цикл квалификации работников, т. е. происходит быстрое устаревание их знаний, умений и навыков.

Во-вторых, отмечается процесс устаревания не только знаний, умений и навыков, но и профессий. Так, только за вторую половину XX в. из квалификационных справочников было исключено более 600 наименований профессий.

В-третьих, появляются новые профессии и специальности, которые отсутствуют в Общероссийском классификаторе профессий рабочих и должностей служащих.

В-четвертых, изменяется содержание трудовой деятельности по существу профессиям и должностям.

Согласно прогнозу Национального агентства развития квалификаций, к 2030 г. компетенции 45,5 % работников в России могут потерять актуальность из-за цифровизации экономики.

1.2. Направления трансформации системы профессионального развития персонала

В большинстве отечественных организаций в настоящее время работы и реализуются программы профессионального обучения работников. Согласно статистическим данным, в 2023 г. было реализовано 78 262 программы подготовки по профессиям рабочих и служащих, 24 146 программ переподготовки рабочих и служащих и 20 798 программ повышения их квалификации [10].

Однако, несмотря на значительные временные и финансовые затраты, система корпоративного обучения персонала не в полной мере отвечает как требованиям работодателей, так и требованиям работников.

Рассмотрим основные проблемы системы профессионального развития персонала.

Представляют интерес результаты исследования о трансформации функции обучения персонала и ключевых тенденциях и стратегиях

¹⁰ Российские компании рассказали, зачем переобучают сотрудников. [Электронный ресурс]. URL: <https://press.rabota.ru/rossiyskiye-kompanii-rasskazali-zachem-pereobuchayut-sotrudnikov>

в корпоративном обучении, которое в 2024 г. было проведено Академией бизнеса Б1 и рейтинговым агентством «Эксперт РА»¹¹.

Респондентами исследования являлись руководители, сотрудники HR-служб и отделов обучения персонала отечественных компаний из тринадцати отраслей экономики.

Как отметили участники опроса, для повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности организации необходимо повышение производительности труда, снижение затрат, привлечение, удержание и развитие квалифицированных сотрудников, внедрение инструментов бизнес-аналитики.

Одним из направлений решения этих задач является внедрение технологии искусственного интеллекта как на стратегическом, так и операционном уровнях управления, а также формирование цифровых компетенций и навыков самообучения у персонала компании (см. *рис. 1.2*).



Рис. 1.2. Новые задачи системы обучения персонала¹²

В частности, в области корпоративного обучения персонала с использованием искусственного интеллекта могут быть определены не только уровни сформированности необходимых компетенций каждого работника, но и составлен прогноз компетенций «будущего» в данной профессиональной сфере, разработаны индивидуальные треки развития, созданы персональные с учетом потребностей работника обучающие программы, подобран или разработан обучающий контент и т. д.

¹¹ Трансформация функции обучения и развития в новых реалиях. [Электронный ресурс]. URL: https://raexpert.ru/researches/sus_dev/transform_training_2024/

¹² Там же.

В ходе исследования был сделан вывод о рассогласовании данных о недостатке компетенций у сотрудников компании и запросов руководителей на обучение персонала (см. *рис. 1.3*).



Рис. 1.3. Потребность в компетенциях и запросы на обучение от руководителей¹³

Как видно на *рис. 1.3*, по мнению представителей HR-служб и отделов обучения персонала, успешная трансформация деятельности компаний в современных условиях возможна только при условии использования искусственного интеллекта, в связи с чем именно формирование данных компетенций должно быть приоритетной областью обучения сотрудников. Вместе с тем, по мнению руководителей, повышение производительности труда и достижение бизнес-целей организации в большей степени зависит от компетенций в области управления командой, проектами, изменениями и т. д.

При разработке обучающих программ для персонала целесообразно применять комбинированный подход, который учитывает как стратегические, так и текущие цели организации.

В качестве одной из проблем корпоративного обучения персонала участники опроса отметили низкую мотивацию сотрудников к обучению (31 %), что может быть обусловлено непрозрачной системой оценки эффективности обучения (28 %), а также отсутствием зависимости результатов обучения сотрудника и его карьерного продвижения, увеличения уровня денежного вознаграждения.

По данным исследования рынка корпоративного обучения, проведенного специалистами Нетологии и TalentTech, в котором в качестве респондентов выступили представители ста российских компаний из шестнадцати

¹³ Трансформация функции обучения и развития в новых реалиях. [Электронный ресурс]. URL: https://raexpert.ru/researches/sus_dev/transform_training_2024/

отраслей экономики, только 57 % работников в настоящее время «охвачены» обучением. При этом 35 % отечественных организаций проводят обучение работников по типовым стандартным программам, основной целью которых является приведение их знаний, умений и навыков в соответствие с предъявляемыми требованиями; 35 % — учитывают при обучении потребности работников; 20 % — разработали программы непрерывного обучения персонала и только 6 % ориентированы на его опережающее обучение¹⁴.

Таким образом, существующая система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала ориентирована в основном на формирование у работников квалификаций и компетенций, которые соответствуют требованиям современного рынка труда.

В связи с новыми задачами, которые поставлены перед отделами обучения персонала, изменяется их роль в организации: от обеспечивающего структурного подразделения к бизнес-ориентированному подразделению, которое оказывает непосредственное влияние на результаты деятельности компании. Корпоративная система обучения персонала, как отмечают специалисты, должна стать «активатором достижения и роста бизнеса».

1.3. Основные тренды в корпоративном обучении персонала

Учитывая роль и значение квалификации и компетенций персонала в повышении эффективности деятельности организации, в последние годы вышло достаточно большое количество публикаций о трендах корпоративного обучения персонала, в которых рассмотрены перспективные форматы и методы обучения работников, востребованные направления обучения и тематика обучающих курсов, наиболее распространенные виды обучения персонала и т. д.

Например, Н. И. Архипова [2] отмечает, что в условиях инновационной экономики основным направлением трансформации системы профессионального развития персонала является переход от «планово-бюджетного» подхода к обучению работников к созданию и развитию самообучающихся организаций.

Е. В. Каштанова и А. С. Лобачева [6] на основе анализа различных видов программ корпоративного обучения обосновали тренд на развитие и более широкое применение на практике смешанного обучения персонала, а также повышение роли корпоративных университетов.

С. В. Назайкинский и О. Л. Седова [7] в качестве одной из тенденций трансформации системы корпоративного обучения персонала выделили применение разных форматов и методов обучения в зависимости от поставленных целей, категорий обучаемых сотрудников и их возраста.

Комплексно вопросы методологии, технологии, управления непрерывным образованием рассмотрены в коллективной монографии специалистов Ярославского государственного университета [8].

Тенденции трансформации системы профессионального развития персонала являются также предметом исследования консалтинговых компаний, исследовательских и аналитических центров.

¹⁴ Исследование российского рынка онлайн-образования. [Электронный ресурс]. URL: https://netology.ru/edtech_research

Начиная с 2011 г., международная консалтинговая компания Делойт проводит ежегодные глобальные исследования тенденций управления персоналом, в которых принимают участие сотрудники HR-служб, руководители компаний более чем из ста сорока стран мира, до 2022 г. принимали участие и представители России.

В отчете 2011 г. «Революция/Эволюция» было отмечено, что для повышения эффективности бизнеса особое значение имеет обеспечение «разнообразия» работников, их квалификация и компетенции.

Основными тенденциями управления персоналом в 2012 г., согласно отчету «Рывок вперед», были обозначены «глобализация операционной деятельности» и управление кадровыми рисками. Одним из кадровых рисков, угрожающих процветанию компании, был определен недостаточный уровень квалификации персонала.

Отчет 2013 г. «Новые горизонты» содержал положение о том, что для формирования кадрового потенциала организации первостепенное значение имеет привлечение в организацию лучших кадров, а «новые горизонты» в области развития персонала открывают глобализация и инновационные технологии и методы обучения.

В отчете 2014 г. «Работники XXI века»¹⁵ впервые была обозначена тенденция смены поколений в структуре рабочей силы, что обусловило трансформацию подходов к корпоративному обучению и управлению эффективностью.

В отчете 2015 г. «Лидерство в новом мире работы»¹⁶ была определена новая концепция развития персонала, согласно которой ответственность за обучение и карьерное продвижение лежит не только на работодателе, но и на самом работнике.

Таким образом, в первую половину второго десятилетия XXI в. основными тенденциями в сфере управления персоналом являлись вопросы изменения подходов к привлечению персонала и развитию корпоративного обучения и лидерства на всех уровнях управления.

В середине второго десятилетия XXI в. применение цифровых технологий в сфере управления персоналом привело к широкому распространению новых форматов и методов обучения персонала. Необходимость постоянной актуализации знаний, умений, навыков персонала обусловила особое внимание руководителей компаний к функции обучения персонала.

В 2016 г. среди 10 главных международных тенденций управления персоналом были отмечены обучение (84 % — 5 место), изменение знаний и навыков HR-специалистов (78 % — 7 место) и автоматизация HR (74 % — 9 место)¹⁷.

¹⁵ Международные тенденции в сфере управления персоналом — 2014. [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/kz/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014-top10.html>

¹⁶ Международные тенденции в сфере управления персоналом — 2015. [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2015/introduction-human-capital-trends-2015.html>

¹⁷ Международные тенденции в сфере управления персоналом — 2016. [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2016.html>

В 2017 г. по мере «перемещения» организаций в цифровую среду основным трендом в управлении персоналом стало «создание организации будущего», внедрение новой организационной структуры с целью повышения эффективности деятельности организации, что невозможно осуществить без непрерывного профессионального развития сотрудников. В связи с этим управление обучением и карьерным продвижением персонала признано ключевым фактором успеха компании и одним из основных HR-трендов, имеющих очень важное значение (2 место из 10)¹⁸.

2018 г., согласно мнениям экспертов, стал годом рождения социально ответственного бизнеса. При этом было отмечено, что социальной является только та компания, которая инвестирует в развитие сотрудников, их благополучие¹⁹.

В 2019 г. в организациях стали востребованными полифункциональные специалисты, владеющие новыми знаниями и навыками, способные использовать в своей профессиональной деятельности преимущества автоматизации и брать на себя ответственность. Именно поэтому вопросы обучения персонала, накопления опыта сотрудников и управления лидерством стали наиболее важным HR-трендом. По мнению 86 % респондентов, обучение персонала в глобальном рейтинге трендов управления персоналом является самым важным HR-трендом, определяющим успех организации²⁰.

Начиная с 2020 г., обучение персонала стало рассматриваться не просто как подготовка, переподготовка и повышение его квалификации, а как управление знаниями организации.

Под управлением знаниями понимают процесс накопления, документирования, обмена и распространения знаний. Управление знаниями предполагает обеспечение условий, благодаря которым опыт компании и индивидуальные знания персонала способствуют достижению стратегических и тактических целей организации. Как отмечают А. И. Александрова и А. Д. Пастухова, «выявление ключевых знаний организации, непрерывного процесса их создания, накопления и применения превращает их в интеллектуальный капитал, который обеспечивает дополнительное конкурентное преимущество и развитие компании» [1].

Важность данного тренда обусловлена быстрым ростом объемов данных, высокой скоростью изменения рабочих мест и необходимых персоналу навыков.

По данным рейтинга Fortune Global 500, компании, в которых применяют систему управления знаниями и инновациями, в 2 раза опережают конкурентов по отдаче инвестиций. По данным компании Global Industry Analyst, рынок систем управления знаниями имеет тенденцию к ежегодному росту и достигнет к 2027 г. \$ 1,1 трлн (см. *рис. 1.4*).

¹⁸ Международные тенденции в сфере управления персоналом — 2017. [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2017.html>

¹⁹ Международные тенденции в управлении персоналом — 2018. Рождение социально ответственного бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2018.html>

²⁰ Тенденции в сфере управления персоналом в России — 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/H-C-Trends-2019-Russia-General-Report.pdf>

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru