



ТЕОРИЯ И МЕТОДИКА ОБУЧЕНИЯ И ВОСПИТАНИЯ
THEORY OF TRAINING AND EDUCATIONAL TECHNIQUES



<https://doi.org/10.15507/1991-9468.029.202501.132-153>

EDN: <https://elibrary.ru/zrxdde>

УДК / UDC 37.043.2-055.1/.-057.21

Оригинальная статья / Original article

**Навыки специалиста по обучению
и развитию: интеграция образования
и бизнеса**

И. А. Коршунов¹, Н. Н. Ширкова¹✉, Ю. П. Миронова²

¹ *Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», г. Москва, Российская Федерация*

² *Московский городской педагогический университет,
г. Москва, Российская Федерация*

✉ nshirkova@hse.ru

Аннотация

Введение. Несмотря на увеличивающийся спрос на обучение работников предприятий, отсутствуют работы, посвященные комплексному анализу требований работодателей к навыкам специалистов по обучению и развитию персонала в российских компаниях с учетом отраслевой специфики, территориальных различий и функциональных особенностей направлений деятельности. Цель исследования – изучить запрос работодателей на навыки специалистов, организующих обучение и развитие персонала в российских компаниях.

Материалы и методы. В ходе работы проанализированы научные, аналитические и корпоративные публикации отечественных и зарубежных ученых, результаты исследований, статистические данные и отчеты о трендах корпоративного обучения; осуществлен контент-анализ вакансий специалиста по обучению и развитию персонала для выделения профессиональных и надпрофессиональных навыков с помощью отечественного аналитического агрегатора вакансий «Роснавык»; проведена кластеризация вакансий по различным диапазонам предлагаемой заработной платы на основе платформы «HeadHunter»; описаны взаимосвязи доли вакансий и валового регионального продукта на душу населения в российских субъектах с помощью открытых данных Росстата.

Результаты исследования. Установлено увеличение спроса на специалистов по обучению и развитию персонала в крупных компаниях и необходимости развития их профессиональных навыков. Анализ данных о вакансиях демонстрирует наличие двух зарплатных групп: линейный специалист и руководитель. Изучение отраслевого спроса на специалистов по обучению и развитию выявило преобладающую долю таких вакансий в третичном секторе экономики, что соответствует высокой обновляемости персонала в данных отраслях и актуальности его обучения, ориентированного на предоставление услуг населению. Исследование территориального спроса на специалистов по обучению и развитию определило регионы-лидеры по наибольшей доле этих вакансий и отметило их соответствие перечню регионов с развитой экономикой.

Обсуждение и заключение. Практическая значимость данной статьи заключается в возможности для руководителей компаний, HR-специалистов и специалистов по обучению и развитию оценить текущие требования к сотрудникам в сфере обучения и развития в России и сравнить их с мировыми тенденциями. Исследование будет полезно образовательным учреждениям, разрабатывающим программы подготовки специалистов по обучению и развитию, может послужить основой разработки отдельного профессионального стандарта специалиста по обучению и развитию.

Ключевые слова: специалист по обучению и развитию, профессиональные и надпрофессиональные навыки, тренды обучения, экономика региона, развитие персонала в российских компаниях

Финансирование: статья подготовлена в рамках гранта, предоставленного Министерством науки и высшего образования РФ (№ 075-15-2022-325 от 25.04.2022 г.).

© Коршунов И. А., Ширкова Н. Н., Миронова Ю. П., 2025



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under a Creative Commons Attribution 4.0 License.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Коршунов И.А., Ширкова Н.Н., Миронова Ю.П. Навыки специалиста по обучению и развитию: интеграция образования и бизнеса. *Интеграция образования*. 2025;29(1):132–153. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.029.202501.132-153>

Learning and Development Manager Skills: Education and Business Integration

I. A. Korshunov^a, N. N. Shirikova^a ✉, Yu. P. Mironova^b

^a HSE University, Moscow, Russian Federation

^b Moscow City University, Moscow, Russian Federation

✉ nshirkova@hse.ru

Abstract

Introduction. Despite the constantly increasing demand for employee training, there is a lack of research dedicated to a comprehensive analysis of employer requirements for the skills of Learning and Development (L&D) specialists in Russian companies. This gap includes a consideration of industry specifics, regional differences, and the functional features of various business areas. The aim of this research is to investigate employer demand for the skills of specialists organizing employee training and development in Russian companies.

Materials and Methods. The research involved: a review of scientific, analytical, and corporate publications by Russian and international researchers, including research findings, statistical data, and reports on corporate training trends; content analysis of Learning and Development specialist vacancies to identify professional and advanced skills using the Russian vacancy aggregator “Rosnavyk”; clustering of vacancies across different salary ranges using the HeadHunter platform; and an investigation into the correlation between the proportion of vacancies and regional gross domestic product (GDP) per capita in Russian Federation subjects using open data from Rosstat.

Results. It was revealed that there is an increase in demand for specialists in personnel training and development in large companies and the need to develop their professional skills. The analysis of vacancy data shows the presence of two salary groups: line specialist and manager. The study of sectoral demand for training and development specialists revealed the predominant share of such vacancies in the tertiary sector of the economy, which corresponds to the high renewability of personnel in these industries and the relevance to the training of personnel focused on the provision of services to the population. The study of territorial demand for training and development specialists identified the leading regions by the largest share of these vacancies and showed their compliance with the list of regions with developed economy.

Discussion and Conclusion. The practical significance of this article lies in the opportunity for company managers, HR-specialists and training and development specialists to assess the current requirements for employees in the field of training and development in Russia and compare them with global trends. The study will be useful for educational institutions developing training programs for training and development specialists, and may serve as a basis for the development of a separate professional standard for a training and development specialist.

Keywords: learning and development (L&D), professional and supra-professional skills, learning trends, regional economy, HR development in Russian companies

Funding: The article was prepared under a grant from the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (No. 075-15-2022-325 dated 25.04.2022).

Conflict of interest: The authors declare no conflict of interest.

For citation: Korshunov I.A., Shirikova N.N., Mironova Yu.P. Learning and Development Manager Skills: Education and Business Integration. *Integration of Education*. 2025;29(1):132–153. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.029.202501.132-153>

Введение

Ускорение технологического обновления компаний обуславливает повышение спроса на обучение работников предприятий. Ожидается, что к 2030 г. автоматизация вытеснит до 800 млн неактуальных рабочих мест. В первую очередь это коснется профессий,

связанных с физическим и рутинным трудом, которые можно автоматизировать и заменить роботами [1], что приведет к преобразованию рабочих мест и квалификационных требований к ним, формированию многофункциональности и многозадачности среди сотрудников. В связи с этим большое количество

работающего населения учатся «на опережение», т. е. осваивают востребованные в производственном процессе навыки и компетенции [2; 3]. В результате подобных изменений структуры рынка труда и занятости руководители компаний обращают внимание на проблему обучения внутри организации, делая роль специалиста по обучению и развитию ключевой для обеспечения продуктивной работы сотрудников.

Внедрение компаниями инноваций в продуктовый ряд, технологий, оборудования позволяет им занять лидирующие позиции в области обучения персонала [4]. Такие компании чаще (до 76 %) организуют обучение сотрудников, разрабатывают актуальные учебные планы, выделяют средства на образовательные цели (до 41 %). Примером являются крупные¹ российские компании (Сбер, РЖД, Росатом, Автоваз, ВЦИОМ, Газпром нефть, Сибур, Роскосмос, Ростелеком, Почта России, КамАЗ, Северсталь, Русал, Норильский никель и др.), где созданы корпоративные университеты, помимо отдельных специалистов по обучению. В российских малых и средних² компаниях не выстроены соответствующие образовательные стратегии и отсутствует ответственный за это специалист.

В открытых базах вакансий (*HeadHunter*, Работа России (Труд Всем), Авито Работа, *Superjob*, Работа.ру и др.) растет спрос на специалистов по обучению и развитию персонала. Согласно собственной аналитике рекрутингового сайта «Авито Работа» в 2024 г. число вакансий для специалистов в сфере управления персоналом увеличилось в 2,4 раза (+140 %) к 2023 г.³ К должности «специалист по персоналу» относятся

¹ Крупные компании – численность сотрудников выше 251 чел., ежегодный доход – не менее 2 млрд руб.

² Средние компании – численность сотрудников – от 101 до 250 чел., ежегодный доход – от 800 млн до 2 млрд руб. Малые компании – численность сотрудников – до 100 чел., ежегодный доход – до 800 млн руб.

³ Спрос работодателей на специалистов по управлению персоналом вырос в 2,4 раза. [Электронный ресурс] // Forbes : офиц. сайт. URL: <https://www.forbes.ru/novosti-kompaniy/513197-spros-rabotodatelej-na-specialistov-po-upravleniu-personalom-vyros-v-2-4-raza> (дата обращения: 18.09.2024).

следующие вакансии: HR-менеджер (менеджер по персоналу), рекрутер, HR-аналитик, специалист по адаптации персонала, специалист по обучению и развитию и др. В крупных компаниях существуют узконаправленные должности, однако на малых и средних предприятиях работники в сфере управления персоналом могут выполнять несколько функций одновременно – от размещения вакансий на открытых рекрутинговых сайтах до внутрикорпоративного обучения новых сотрудников.

Актуальным представляется изучение структуры навыков специалистов, интегрирующих процессы обучения и развития сотрудников в соответствии со стратегическими задачами компании, развитием экономики региона, отрасли, конкретного человека.

Цель исследования – идентифицировать и систематизировать специфические требования к навыкам специалистов по обучению и развитию в зависимости от функционала, заработной платы, отрасли экономики и региона.

С учетом рассмотрения трендов в настоящей статье предполагается проверка следующих гипотез:

1. Навыки специалиста по обучению и развитию формируются только в отдельное направление квалификационных требований. Состав профессиональных и надпрофессиональных компетенций нуждается в четком определении в соответствии с ролью в компании.

2. Выделяются группы специалистов по обучению и развитию персонала (линейные специалисты и руководители).

3. Существуют основания для неравномерности регионального и отраслевого запроса на специалистов по обучению и развитию со стороны якорных работодателей.

Обзор литературы

Проблема организации, управления, выстраивания системы обучения и развития сотрудников компаний представлена в трудах ученых, результатах исследований, статистических данных и корпоративных отчетах.

Несмотря на утвержденный Минтрудом России профессиональный стандарт

специалиста по управлению персоналом⁴ и корпоративную практику работы с человеческими ресурсами в компаниях, понимание сущности и специфики этой деятельности не сформировано с точки зрения содержания и реализации образовательного процесса. В результате не систематизированы необходимые для обучения линейных сотрудников навыки специалистов и руководителей по обучению и развитию персонала внутри компании.

Анализ профессионального стандарта специалиста по управлению персоналом и научной литературы идентифицировал комплексный перечень направлений деятельности специалиста по обучению и развитию. Стратегическая роль охватывает пять ключевых направлений деятельности [5; 6]:

1. Создание корпоративной культуры обучения на основе ценностей компании.
2. Развитие человеческого потенциала сотрудников через обучение, наставничество, адаптацию и сопровождение.
3. Формирование системы мотивации и вовлечения сотрудников в обучение и саморазвитие.
4. Оценка результатов обучения и мониторинг сформированных навыков, выстраивание системы работы с талантами внутри организации.
5. Участие в развитии бренда работодателя, в том числе за счет запуска открытого формата корпоративного университета.

Многообразие навыков, необходимых для обучения и развития сотрудников по мере увеличения компании, приводит к расширению штата, ответственного за обучение и развитие персонала, внедрению микроквалификаций⁵: менеджера образовательного проекта,

специалиста по управлению обучением, тьютора программы, разработчика учебных программ, координатора обучения, архитектора образовательных решений и др. [7]. В связи с реализацией новой стратегии непрерывного обучения работников⁶ в 67 % крупных компаний появились сотрудники с новыми должностями и соответствующим функционалом. С одной стороны, внедрение таких специалистов в деятельность предприятий связан с завершением периода популярности лекционных занятий в пользу современных методов обучения. С другой – во время обучения и формирования своего образовательного пути сотрудники нуждаются в поддержке и помощи со стороны линейных руководителей, организации и специалистов по обучению и развитию. Главная цель обучения и развития сотрудников – повышение эффективности деятельности компании, которая признана важной и актуальной темой для организаций. Инвестирование в обучение и развитие сотрудников – вклад в будущее предприятия, гарантия его адаптации к изменениям, конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Для максимальной отдачи от инвестиций в программы обучения и разработку учебных планов требуются руководители и специалисты по обучению и развитию. Руководитель отдела обучения и развития персонала несет ответственность за стратегию, планирование, реализацию и оценку профессионального развития сотрудников в компании. Основными направлениями деятельности руководителя отдела обучения и развития являются планирование (определение стратегии обучения и развития персонала в соответствии с бизнес-целями компании, формирование бюджета на образовательные цели), организация и управление обучением (разработка и внедрение системы оценивания эффективности обучения и развития, управление кадровым резервом и планирование карьерного развития работников), сотрудничество с другими

⁴ Реестр профессиональных стандартов [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3GJvwA> (дата обращения: 26.09.2024).

⁵ Микроквалификация – относительно автономная часть профессиональной квалификации, подтвержденная в результате аттестации: узкоспециализированный навык, владение определенными профессиональными технологиями/инструментами (Определение термина предложено на рабочей сессии ректоров российских вузов: «Модернизация высшего образования: новые возможности и принципиальные изменения» 27.11.2023 г., «Сириус»).

⁶ Корпоративные университеты России – 2023 / В. С. Катяло [и др.]. М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 280 с. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/908516707.pdf> (дата обращения: 14.09.2024).



подразделениями, управление командой. Таким образом, данным специалистам следует принять широкую роль в организации обучения сотрудников и сформулировать стратегическое видение будущего компании [8; 9]. Важным компонентом этих усилий становится комплексная, скоординированная стратегия вовлечения организации и поощрения сотрудничества на всех уровнях взаимодействия. Руководители должны обладать навыками стратегического мышления, целеполагания и формирования миссии обучения в интересах компании и человека.

Специалисты по вопросам обучения и развития персонала не работают в компании изолированно, поскольку их задача – обеспечить соответствие требований к работникам с их навыками, ожиданиями руководителей и коллег [10; 11]. В результате ответственность за обучение и развитие возлагается на линейных менеджеров. Линейные руководители занимают ключевые позиции в планировании и содействии обучению, составляют отчеты об эффективности и прогрессе, согласовывают с сотрудниками контракты на обучение и планы личностного развития, помогают реализовывать эти планы путем предоставления возможностей для обучения. В такой системе линейному руководителю требуется умение планировать обучение, систематизировать и оценивать образовательные результаты, организовывать наставничество для молодых сотрудников и др.

Международное профессиональное сообщество *Offbeat* опубликовало карту образовательных трендов для специалистов по вопросам обучения и развития персонала, которую можно использовать для прогнозирования запроса на навыки соответствующих работников⁷.

Тренд маркетплейс талантов направлен на капитализацию навыков сотрудников, сопоставление имеющихся умений с возможностями и потенциальными ролями на основе профессионального и личного опыта, интересов и предпочтений [12]. Для его реализации

специалисту по обучению и развитию персонала необходимо владеть инструментами оценки навыков, выстраивать работу с кадровым резервом компании, понимать тенденции развития рынка труда, прогнозировать изменения требований к специалистам в контексте трансформации бизнес-стратегии организации.

Тренд обучения в цифровой среде включает автоматизацию процесса обучения, построение его гибридной модели, развитие цифровых компетенций, использование искусственного интеллекта и др. Переход обучения в цифровую среду требует от специалиста навыков организации цифрового образовательного пространства и гибридного формата обучения, использования инновационных образовательных технологий [13].

В центре внимания ученых оказались решения смешанного обучения – сочетание цифрового обучения, работы и занятий с высокой степенью погружения. Исследователи *McKinsey* предполагают, что с ростом числа платформ цифрового обучения и развитых онлайн-курсов сотрудники будут ответственно относиться к профессиональному развитию, использовать систему для прохождения курсов по мере необходимости⁸. При выборе форматов образования специалист по обучению и развитию должен уметь работать в цифровой образовательной среде, проектировать обучение в гибридной и дистанционной форме [14].

Тренд частичной занятости (гибкая занятость, проектная работа) приводит к необходимости специалиста по развитию персонала организовывать гибкий процесс обучения в различных форматах (гибридный, онлайн), выбирать соответствующие технологии удаленной коммуникации с обучающимися, строить системы мотивации сотрудников к обучению для повышения уровня успешного завершения обучения.

Реализация *тренда сокращения сроков обучения* (микроквалификация, микрообучение, обучение в процессе

⁷ L&D Trends Map [Электронный ресурс]. URL: <https://www.offbeat.works/l-d-trends-map> (дата обращения: 10.09.2024).

⁸ Карта L&D-трендов: 45 трендов сферы с учетом горизонтов планирования [Электронный ресурс] // СберУниверситет : офиц. сайт. URL: https://sberuniversity.ru/edutech-club/pulse/trendy/40239/?utm_source=whrdata (дата обращения: 26.09.2024).

работы, спонтанное обучение и др.) требуют от специалиста по обучению и развитию навыков создания внутри компании культуры постоянного обучения и развития как неотъемлемой части профессиональной и личной жизненной стратегии организации и сотрудника [15–17]. Специалист по обучению и развитию может использовать тренд для создания культуры непрерывного обучения путем формирования внутреннего «портфеля» микроквалификаций сотрудников, интеграции микроквалификаций в систему обучения и развития, внедрения данных программ в часть адаптационного процесса для новых сотрудников, в индивидуальные планы и др.

Сотрудники компании обучаются самостоятельно и используют опыт своих коллег в процессе взаимодействия с руководителями и сотрудниками другой организации (*социальное обучение*) [18]. Работники предпочитают обучаться на рабочем месте, опираясь на опыт коллег или руководителей, несмотря на необходимость получения документа об образовании (удостоверения о повышении квалификации), что соотносится с теорией «сигнальной функции» диплома⁹. Успешная реализация обучения на рабочем месте возможна благодаря умению специалиста по обучению и развитию организовывать образовательный процесс не только в традиционных условиях, но и непосредственно на рабочем месте, интегрируя его в решение реальных задач [19]. Ключевым элементом такого подхода является создание эффективной системы наставничества внутри компании [20].

Тренд на наставничество в контексте обучения на рабочем месте становится актуальным в современных организациях. В условиях быстро меняющегося рынка труда и развития технологий наставничество помогает менее опытным работникам адаптироваться

к корпоративной культуре и специфике работы, создает атмосферу поддержки и сотрудничества. В результате повышается общая продуктивность, развиваются межличностные навыки, критическое мышление и способность решать проблемы, что важно в условиях динамичного рабочего окружения.

Многие организации внедряют формализованные программы наставничества для структурирования и целенаправленности обучения в соответствии с задачами компании [21]. Тренд на наставничество на рабочем месте – значимый элемент стратегий развития человеческих ресурсов и талантов, снижения текучести кадров и повышения общей продуктивности [22; 23].

Специалист по обучению и развитию, занимающийся наставничеством, должен обладать рядом ключевых характеристик: лидерские качества, саморазвитие, навыки коммуникации, адаптивность, знание разных методов обучения (включая практическое обучение, групповые дискуссии, коучинг и др.), понимание и управление эмоциями, распознавание и учет эмоций других людей, навыки организации, оценивания и предоставления обратной связи [24; 25]. Данный тренд отражает растущую потребность в индивидуализированном подходе к обучению или его персонализации.

Тренд персонализации обучения формирует индивидуальный темп и стиль обучения для каждого работника. Разнообразные образовательные методы соответствуют индивидуальным предпочтениям, делают процесс приобретения знаний интересным, а работники оказываются вовлеченными слушателями [25; 26]. Однако реализация персонализированного обучения требует от преподавателей новых навыков и готовности к изменениям. Необходимы инновационные способы преподавания, гибкие учебные программы и доступ к современным технологиям, в том числе в онлайн-формате.

Тренд прозрачности карьерного пути – инструмент карьерного роста сотрудников компании и повышения эффективности деятельности предприятия. Обеспечение открытости и прозрачности карьерного пути возможно с помощью

⁹ Переподготовка как ответ на вызовы нового мира работы / И. Н. Баранов [и др.] // Аналитический отчет к VI Междунар. конф. «Больше чем обучение: переподготовка для нового мира работы». М. : АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка». 2021. 78 с. URL: https://sberuniversity.ru/upload/iblock/abc/Report_reskilling.pdf (дата обращения: 14.09.2024).

понимания специалистом по развитию персонала целей бизнеса, их декомпозиции в развитие каждого сотрудника, разработки и внедрения системы карьерного роста работников на разные должности и направления с описанием функциональных требований к карьерным позициям и необходимых компетенций (грейдовая система) [27], создания прозрачной системы оценивания и обратной связи для дальнейшего развития, реализация программ коучинга и др.

Тренд обеспечения равного доступа к обучению основан на принципах андрагогики и акцентирует внимание на специфических потребностях и мотивациях взрослых обучающихся. При формировании образовательных программ для взрослых важно учитывать имеющийся опыт, знания, профессиональный стаж. Программы обучения, основанные на анализе и рефлексии этого опыта, помогают взрослым обучающимся, особенно предпенсионного и пенсионного возрастов, лучше усваивать новые знания и интегрировать их в практическую деятельность [28]. Доступность обучения для взрослых требует внедрения гибких форматов (онлайн-курсы, вечерние занятия, модульные программы, смешанное обучение), что позволяет совмещать учебу с работой и семейными обязанностями [29]. Гибкость форматов повышает вовлеченность и мотивацию [30]. Андрагогика акцентирует внимание на стремлении взрослых к автономии и саморегуляции в процессе обучения. Обеспечение равного доступа к образованию включает создание условий самостоятельного управления своим образовательным процессом и выбора интересующей или полезной для карьеры темы. В условиях быстро меняющегося рынка труда и технологических изменений работодатели ожидают от кандидатов способности принимать решения, проявлять инициативу и гибко адаптироваться к новым условиям [31]. С учетом запроса на самостоятельность компании пересматривают свои программы обучения, акцентируя внимание на развитии навыков вовлеченности и самостоятельности.

Тренд на взаимопроникновение учебных сред ориентирует сопряжение различных образовательных технологий,

педагогических методов и элементов образовательного пространства для создания целостной и эффективной образовательной среды. Для специалиста актуальными становятся навыки проектирования образовательного пространства на основе анализа соответствующих образовательных технологий с элементами образовательного контекста (форма и содержание, цели и задачи, заказ руководства и реальные дефициты и др.). К взаимопроникновению учебных сред можно отнести прямую интеграцию промышленных и производственных технологий в образовательный процесс.

Тренд на мультимодальную педагогику развивается в контексте андрагогики и подчеркивает важность индивидуального подхода к обучению взрослых [32]. Его специфика заключается в лучшем усвоении информации обучающимися при использовании различных модальностей восприятия (визуальной, аудиальной и кинестетической) [33].

Специалисту по обучению необходимо развивать навыки адаптации содержания образовательных программ для соответствия потребностям и интересам целевой аудитории, что требует понимания интеграции модальностей в учебный процесс. Например, визуальные элементы (инфографика и видеоматериалы) могут быть использованы для привлечения внимания и облегчения восприятия сложной информации [34]. Аудиальные компоненты (лекции или подкасты) эффективны в ситуациях коммуникации и обмена мнениями, для представления теоретических концепций и сложных тем, требующих объяснения. Кинестетические элементы (практические задания и ролевые игры) подходят для передачи знаний в областях с практическим опытом: рабочие профессии, искусство, здравоохранение. Данный тип обучения подходит для развития навыков в ситуациях, требующих взаимодействия и принятия решений.

Обучение через вызов как образовательный тренд способствует самостоятельному принятию решений. Специалист по обучению и развитию должен уметь выстраивать процесс обучения таким образом, чтобы обучающийся самостоятельно изучал конкретную

область знания и выявлял проблему для поиска дальнейших решений. Для этого необходимы следующие компетенции: формирование проблемных ситуаций в рамках образовательной программы, внедрение методов обучения, стимулирующих аналитическое мышление, критическую оценку данных, внедрение методов активного обучения в аудиторские занятия (проектные методы, дискуссии, игровые технологии) и др.¹⁰

Перечисленный перечень трендов не является исчерпывающим. Исследователи отмечают, что в ближайшие 5 лет сфера корпоративного обучения предоставит работающему населению больше инструментов для самостоятельной организации обучения, станет автоматизированной в процессе управления данным процессом, освобождая человеческие ресурсы для стратегических и творческих задач.

Несмотря на проработанность проблемы формирования системы обучения и развития навыков персонала, в научной литературе отсутствуют работы, анализирующие требования российских работодателей к навыкам специалистов по обучению и развитию. Статья направлена на идентификацию и систематизацию специфических требований в зависимости от различных факторов, таких как функционал, уровень заработной платы, отрасль экономики и регион.

Материалы и методы

Первый этап исследования – контент-анализ вакансий «специалист по обучению», «специалист по обучению и развитию» в отношении навыков, запрашиваемых работодателями.

Для контент-анализа использован отечественный аналитический агрегатор вакансий «РосНавык»¹¹, разработанный Томским государственным университетом. Проанализированы 1 236 открытых вакансий. Период сбора данных –

июль – август 2024 г. Единица анализа текста – частота упоминания конкретного навыка, запрашиваемого работодателями. Собранные в ходе парсинга информация систематизирована путем кодирования на основе общепринятой классификации навыков «Навыки 21 века»¹² [35], подходов ОЭСР, *McKinsey* и *Worldskills*. Авторами выделены две группы навыков:

– профессиональные (технические умения (использование инструментов, технологий или оборудования), аналитические, управленческие);

– надпрофессиональные (эмоциональный интеллект, критическое мышление, командная работа, адаптивность, управление ресурсами, самоорганизация, коммуникативные навыки и др.).

Навыки унифицированы по названиям в соответствии с профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом». Контент-анализ проводился при помощи программы *RapidMiner Studio*.

На втором этапе установлены диапазоны заработной платы вакансии специалиста по обучению и развитию. Для этого использована рекрутинговая платформа «*HeadHunter*»¹³, ранжирующая вакансии по диапазонам предлагаемой заработной платы. Данная платформа демонстрирует более 1 тыс. запросов работодателей относительно навыков специалиста по обучению и развитию среди актуальных вакансий в открытых базах, однако заработная плата указана в 64 % открытых вакансий представленной выборки.

Третий этап – определение отраслей экономики с потребностью в специалистах по обучению и развитию сотрудников компании на основе данных платформы «*HeadHunter*». Доля вакансий в конкретной отрасли (в %) рассчитывалась по формуле (1):

¹² Навыки XXI в.: модель подготовки современного специалиста : учебно-метод. пособие. СПб. : СПб ГАПОУ МТК им. адмирала Д. Н. Сенявина, 2021. 240 с. URL: https://spbmtc.com/assets/hemto/content/BCSTV/akti/Навыки%20XXI%20века_модель%20подготовки%20современного%20специалиста.pdf (дата обращения: 14.09.2024).

¹³ HeadHunter [Электронный ресурс]. URL: <https://hh.ru/> (дата обращения: 10.09.2024).

¹⁰ Nichols M., Cator K., Torres M. Challenge Based Learner User Guide. Redwood City : Digital Promise, 2016. 59 p. URL: https://www.challengebasedlearning.org/wp-content/uploads/2019/02/CBL_Guide2016.pdf (дата обращения: 14.09.2024).

¹¹ РосНавык [Электронный ресурс]. URL: <https://rosnavyk.ru/> (дата обращения: 10.09.2024).

$$X = A / V * 100, \quad (1)$$

где A – суммарное количество вакансий «специалист по обучению» в отрасли, V – общее количество вакансий в конкретной отрасли.

На четвертом этапе исследовались взаимосвязи доли вакансий специалиста по обучению и развитию и ВРП на душу населения в субъектах РФ. Авторами использованы открытые данные Федеральной службой государственной статистики (Росстат):

– показатель валового регионального продукта на душу населения в субъектах Российской Федерации¹⁴;

– численность населения РФ по муниципальным образованиям¹⁵;

– численность рабочей силы в возрасте 15 лет и старше по субъектам Российской Федерации¹⁶.

Доля вакансий специалиста по обучению и развитию в различных субъектах РФ (в % на 10 тыс. населения) рассчитывалась по формуле (2):

$$Y = C / D * 100 * 10000, \quad (2)$$

где C – количество вакансий «специалист по обучению» в регионе, D – численность рабочей силы в регионе¹⁷.

Результаты исследования

Быстрые изменения в обществе требуют от специалистов по управлению персоналом умений анализировать социально-экономические тенденции

¹⁴ Национальные счета. Показатель валового регионального продукта на душу населения в субъектах Российской Федерации [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики : офиц. сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts#> (дата обращения: 20.09.2024).

¹⁵ Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики : офиц. сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13282> (дата обращения: 20.09.2024).

¹⁶ Численность рабочей силы по субъектам Российской Федерации [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики : офиц. сайт. URL: https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/population/trud/tab_trud1.htm (дата обращения: 20.09.2024).

¹⁷ Были исключены северные регионы, показатель ВРП на душу населения которых оказывается выше за счет вклада вахтовых работников и дополнительной государственной поддержки.

и разрабатывать эффективные решения в конкурентной среде. Ключевой задачей системы непрерывного образования становится подготовка специалистов, соответствующих требованиям инновационного развития организаций. Для достижения стратегических целей компании часто используются модели компетенций, определяющие набор ключевых навыков для каждой должности, что позволяет создать профили компетенций для конкретных вакансий.

Таблица 1 демонстрирует охват профессиональных навыков 70,4 %, надпрофессиональных – 29,6 % среди ключевых умений специалиста по обучению и развитию, что свидетельствует о большей важности профессиональных навыков по профилю выполняемой деятельности.

Работодатели детализируют навыки под свои потребности для получения от работника четкого результата решения своих бизнес-задач. Обнаружено пересечение с образовательными трендами малого количества навыков – управления персоналом, организаторских навыков, умения мотивировать сотрудников. Эти разрывы свидетельствуют о стадии формирования требований к квалификации специалиста по обучению и развитию в российских компаниях, не относящихся к мировым трендам развития деятельности по обучению и развитию персонала. Отмечается недостаток профессионального стандарта специалиста по управлению персоналом для фиксации востребованных работодателями компетенций в сфере обучения и развития взрослых сотрудников (например, компетенций по анализу образовательных рынков и др.) и избыточность для специалиста по обучению и развитию требований стандарта для специалиста по персоналу.

Результат дескриптивного анализа вакансий «специалист по обучению и развитию» в зависимости от уровня заработной платы демонстрирует наличие двух групп – с заработной платой до 95 тыс. руб. и выше (рис. 1). Наибольший запрос работодателей находится в группе до 95 тыс. руб. – 79,2 %. Во вторую группу (от 95 тыс. руб.) входит меньшее число вакансий – 20,7 %.

Таблица 1. Запрос работодателей на навыки специалиста по обучению и развитию, %
Table 1. Employers' request for training and development specialist skills, %

Навыки / Skills	Упоминания в вакансиях / Mentions
1	2
Размещение сведений о вакантной должности и проведение собеседований с кандидатами / Posting information about a vacant position and conducting interviews with candidates	34,2
Разработка стратегии развития персонала, создание корпоративной и социальной политики, разработка системы организационного проектирования / Development of a personnel development strategy, creation of corporate and social policy, development of an organizational design system	14,6
Коммуникативная грамотность / Communication literacy	10,7
Ведение кадрового документооборота / Personnel document management	10,2
Разработка системы организации и нормирования труда персонала, формирование бюджета на организацию труда персонала / Development of a system for the organization and rationing of staff work, formation of a budget for the organization of staff work	4,5
Грамотная речь / Good speech	2,9
Обучаемость и адаптивность / Learning ability and adaptability	2,8
Информационная грамотность / Information literacy	2,7
Организаторские навыки / Organizational skills	2,5
Работа в корпоративных и внешних информационных системах и использование цифровых сервисов, выполняющих функции ведения документации по движению и учету персонала / Work in corporate and external information systems and the use of digital services that perform the functions of maintaining documentation on movement and personnel accounting	1,9
Умение мотивировать и адаптировать персонал / Ability to motivate and adapt staff	1,6
Разработка планов адаптации, стажировки персонала, организация мероприятий по адаптации, стажировке / Development of adaptation plans, staff internships, organization of adaptation and internship events	1,5
Многозадачность / Multitasking	1,2
Анализ рынка труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности) / Analysis of the labor market and the organization's personnel by the profile of the vacant position (profession, specialty)	1,2
Консультирование персонала по вопросам оформления трудовых отношений, надбавок, оценивания навыков и пр. / Advising staff on the registration of employment relations, allowances, assessment of skills, etc.	1,1
Разработка нормативной документации в сфере обучения (на рабочем месте) ¹⁸ / Development of regulatory documentation in the field of training (at the workplace)	0,9
Целеустремленность и работоспособность / Determination and efficiency	0,8
Ответственность / Responsibility	0,7
Самостоятельность / Independence	0,7
Внимательность / Attentiveness	0,6
Самоорганизованность / Self-organization	0,6
Формирование, ведение базы данных и предоставление отчетности по системам управления персоналом и работе структурных подразделений / Formation, maintenance of a database and reporting on personnel management systems and the work of structural divisions	0,5

¹⁸ Несмотря на то, что данная компетенция преимущественно относится к функционалу государственных и муниципальных служащих в сфере образования, в деятельности специалистов по обучению и персонала она тоже присутствует. В частности, в виде разработки нормативной документации в сфере обучения персонала на рабочем месте для обеспечения качества образовательных программ и создания систематического подхода к обучению сотрудников, разработки учебных планов и программ, формирования методических рекомендаций, проведения оценивания эффективности пройденного обучения.

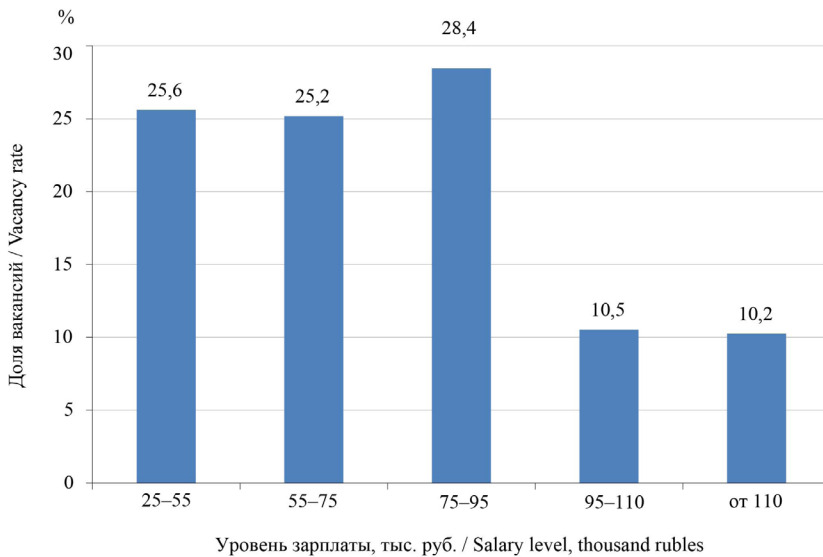
1	2
Разработка плана оценки персонала в соответствии с целями организации и проведение оценки персонала / Developing a staff assessment plan in accordance with the objectives of the organization and conducting staff evaluations	0,5
Публичные выступления и проведение презентаций / Public speaking and presentations	0,4
Работа в команде / Teamwork	0,4
Взаимодействие с образовательными организациями / Interaction with educational organizations	0,3

Примечание: в таблице серой заливкой выделены профессиональные навыки специалиста по обучению и развитию персонала.

Note: The professional skills of a staff training and development specialist are highlighted in gray in the table.

Источник: таблица составлена авторами на основе данных рекрутингового сайта «Роснавик».

Source: The table was compiled by the authors based on data from the Rosnavyk recruitment website.



Р и с. 1. Доля вакансий специалиста по обучению и развитию в диапазонах заработной платы в общей численности вакансий специалиста по обучению, %

F i g. 1. The share of training specialist vacancies in salary ranges in the total number of training specialist vacancies, %

Источник: здесь и далее в статье все рисунки составлены авторами.

Source: Hereinafter in this article all figures were drawn up by the authors.

Детальное рассмотрение вакансий и запрашиваемых навыков в двух группах показывает, что специалист по обучению и развитию с заработной платой до 95 тыс. руб. – рядовой сотрудник HR-подразделения. Он организует процессы обучения работников компании и мониторинга имеющихся навыков, но не принимает участие в решениях о построении стратегии обучения всего предприятия, в обосновании бюджета на организацию обучения. Данный результат демонстрирует различие

в трудовых функциях и специфических навыках среди двух категорий сотрудников внутри компании – линейного специалиста и руководителя направления по обучению.

Основные профессиональные навыки специалиста по обучению и развитию, установленные на основе анализа вакансий, представлены на рисунке 2. При этом с рассмотренными выше трендами пересекаются только навыки коучинга и проведения образовательных тренингов.



Р и с. 2. Доля упоминаний профессиональных навыков специалиста по обучению и развитию в общем массиве вакансий специалиста по обучению, %

Fig. 2. The proportion of mentions of professional skills of a training and development specialist in the total array of training specialist vacancies, %

Такие навыки как подбор персонала, проведение интервью и тренингов, коучинг, оценка знаний обучающихся, могут использоваться линейными менеджерами в промышленности и инновационных производствах. Эту возможность подтверждает опыт ряда компаний по реализации программы обучения линейных руководителей навыкам работы относительно обучения и поддержки сотрудников [36]. В условиях перехода от разработки стандартных программ к индивидуально-ориентированным образовательным решениям ключевой задачей организации становится обучение менеджеров компаний навыкам объективной оценки и развития персонала, предоставления доступа к открытым информационным ресурсам, разработки

индивидуальных планов обучения, владения педагогическими методиками и психологическим основам построения обучения.

Специалисты по обучению и развитию персонала с зарплатой более 95 тыс. руб. – руководители HR-департаментов. Выявленный функционал представлен на рисунке 3.

В данном случае с вышеуказанными образовательными трендами пересекается малое количество навыков – формирование кадрового резерва, коучинг (наставничество) и сотрудничество с партнерами.

Контент-анализ вакансий выявил низкий запрос по навыкам построения сотрудничества с вузами или иными образовательными организациями,



Р и с. 3. Доля упоминаний профессиональных навыков руководителя по обучению и развитию в общем массиве вакансий специалиста по обучению, %

F i g. 3. The share of references to the professional skills of a training and development manager in the total array of training specialist vacancies, %

использования открытых образовательных ресурсов для проектирования обучения сотрудников компании, что представляет возможность для образовательных организаций доработать этот навык [37]. Отсутствует группа умений планирования и определения цели и задачи образовательных мероприятий, разработки стратегии развития сотрудников.

Результат исследования отраслевого спроса на специалистов по обучению и развитию продемонстрировал, что вакансии, ориентированные на обучение и развитие сотрудников, встречаются в отрасли «услуги для населения» – 0,5 % от общего количества вакансий в данной отрасли (табл. 2).

Высокий спрос на специалистов в области обучения и развития персонала отрасли «услуги для населения» связан с необходимостью владения специалистом профессиональными и надпрофессиональными навыками для выполнения текущих задач (общение с клиентом, адаптация новых сотрудников, мотивация к обучению, проведение тренингов и др.). Масштабы обучения сотрудников непосредственно компаниями

значительно выше, что связано с высокой конкуренцией в данной отрасли, постоянным улучшением качества услуг и повышением навыков персонала в части общения, продаж и предоставления качественных услуг.

Распределение вакансий специалиста по обучению и развитию среди крупных секторов экономики представлено на рисунке 4. Наибольшее количество интересных вакансий приходится на третичный сектор экономики (сфера оказания услуг и социального обслуживания: образовательные и культурные организации). Во вторичном (переработка природных ресурсов: металлургия, химическая промышленность, электроэнергетика) и первичном секторах (добывающая промышленность, сельское хозяйство) запросы на данных специалистов минимальны. Подобное распределение можно обосновать следующим образом:

1. Доминирование третичного сектора в экономике развитых субъектов, поскольку он охватывает широкий спектр видов деятельности – от здравоохранения и образования до гостиничного

Т а б л и ц а 2. Доля вакансий специалиста по обучению и развитию в отраслях экономики (в общей численности вакансий в соответствующих отраслях), %

Table 2. The share of vacancies for a training specialist in economic sectors (in the total number of vacancies in the relevant industries), %

Отрасль экономики / Sector of economy	Доля вакансий / Vacancy rate
Строительство, архитектура, дизайн / Construction, architecture, design	0,05
Жилищно-коммунальное-хозяйство / Housing and communal services	0,07
СМИ, маркетинг, реклама / Media, marketing, advertising	0,07
Государственные организации / Government organizations	0,07
Автомобильный бизнес / Automotive business	0,08
Лесная промышленность / Forestry industry	0,09
Электроника / Electronics	0,10
Медицина / Healthcare	0,10
Финансы / Finance	0,10
Металлургия / Metallurgy	0,10
Техника и оборудование / Machinery and equipment	0,11
Непищевые товары / Non-food products	0,11
Услуги для бизнеса / Business services	0,12
Химическое производство / Chemical production	0,12
Машиностроение / Mechanical engineering	0,12
Розничная торговля / Retail trade	0,13
Продукты питания / Food products	0,13
Телекоммуникации, связь / Telecommunications	0,14
Образовательные учреждения / Educational institutions	0,14
Энергетика / Energy industry	0,15
Гостиницы, рестораны / Hotels, restaurants	0,16
Управление многопрофильными активами / Multi-profile asset management	0,16
Сельское хозяйство / Agricultural industry	0,17
Информационные технологии, интернет / Information technology, Internet	0,19
Добыча полезных ископаемых / Mining operations	0,21
Перевозки, логистика / Transportation, logistics	0,24
Услуги для населения / Public services	0,50

Источник: составлено авторами.

Source: Compiled by the authors.

бизнеса и социального обслуживания населения. В условиях растущей конкуренции и потребности в высококачественных услугах, компании и предприятия данных отраслей осознают важность подготовки более квалифицированного персонала, что приводит к увеличению спроса на специалистов по обучению.

2. Ограниченные ресурсы в связи с отсутствием полноценных кадровых служб затрудняют обучение и развитие сотрудников малых и средних

предприятий, составляющих основную долю в отраслевом сегменте услуг для населения. В результате возникает необходимость создания консолидированных отраслевых центров обучения и развития, которые могут предоставить малым предприятиям доступ к непрерывному образованию и обучению, что позволит им самостоятельно организовывать процесс обучения персонала и отдавать на внешний аутсорс функции развития персонала.

Таким образом, растущий спрос вакансий «специалист по обучению» в третичном секторе подтверждает важность профессионального развития сотрудников данных компаний, указывает на необходимость создания специализированных образовательных центров обслуживания потребностей малых и средних предприятий.

Подтверждается первоначально выдвинутая гипотеза относительно дифференциации отраслей экономики по запросу на специалистов по обучению и развитию.

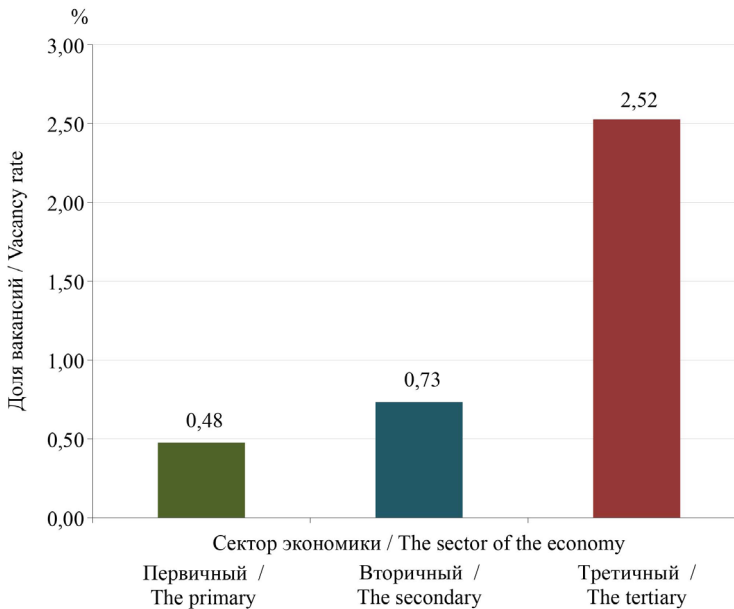
Исследование взаимосвязи доли вакансий специалиста по обучению и развитию и ВРП на душу населения показывает, что наибольшая доля вакансий приходится на субъекты РФ с высоким уровнем развития экономики в целом (рис. 5).

Полученные результаты подтверждают гипотезу о дифференциации отраслей экономики по запросу на специалистов по обучению и развитию в зависимости от экономического развития субъектов Российской Федерации.

Так, Москва, Санкт-Петербург и Камчатский край – лидеры по уровню ВРП, концентрирующие инноваци-

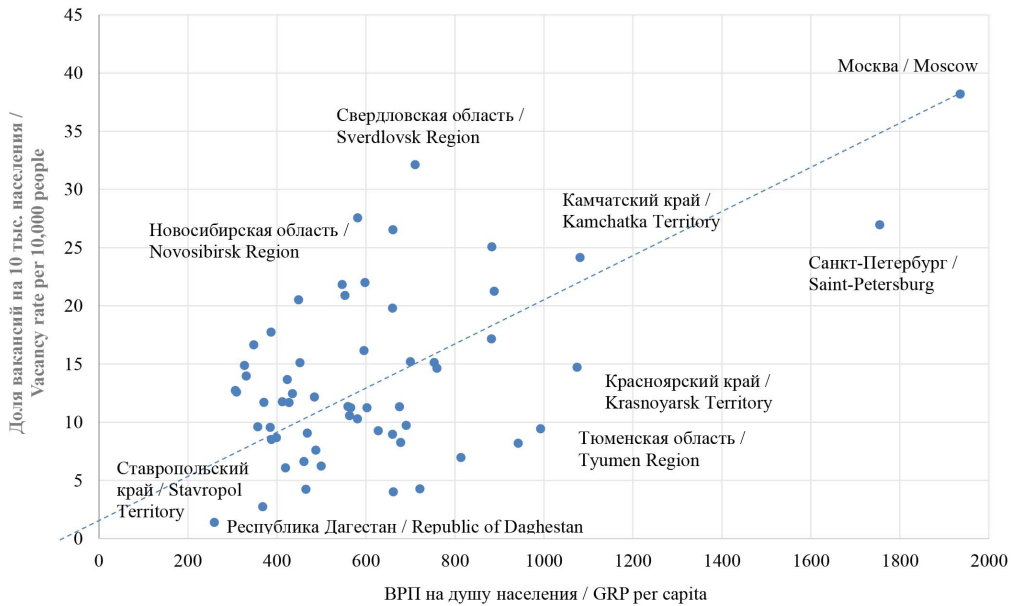
онные предприятия и технологические центры, что создает постоянную потребность в квалифицированных кадрах и необходимость в развитии более гибкой системы обучения и переобучения сотрудников. Республика Дагестан, Ставропольский край, Забайкальский край, Астраханская и Оренбургская области с меньшим спросом на специалистов по обучению и развитию имеют менее насыщенную инновационную сферу, их экономика ориентирована на традиционные отрасли: сельское хозяйство, перерабатывающая промышленность. В результате наблюдается менее активный спрос на обучение и развитие сотрудников в этих отраслях.

Для достижения устойчивого развития и конкурентного преимущества экономически слабым регионам необходимо инвестировать в систему обучения и развития своих кадров, адаптируя ее к собственным отраслевым потребностям, поскольку создание эффективной системы обучения и развития сотрудников позволит привлекать новые технологические инвестиции, создавать высокопроизводительные рабочие места и повышать уровень жизни населения.



Р и с. 4. Доля вакансий специалиста по обучению и развитию в общем количестве вакансий в секторе экономики, %

F i g. 4. The share of training specialist vacancies in the total number of vacancies, %



Р и с. 5. Взаимосвязь доли вакансий (%) специалиста по обучению и развитию и ВРП на душу населения в субъектах РФ (тыс. руб.)

F i g. 5. The relationship between the vacancy rate (%) of a training specialist population and GRP per capita in the subjects of the Russian Federation (thousand rubles)

Обсуждение и заключение

В результате контент-анализа баз данных выявлен запрос работодателей российских компаний на профессиональные и надпрофессиональные навыки специалистов по обучению и развитию. Ключевыми компетенциями такого специалиста являются подбор и управление персоналом, коммуникативная грамотность, проведение интервью и ведение кадрового документооборота, работа в ИС и составление отчетной документации. Однако данные компетенции не отражают разнообразие деятельности специалистов по обучению и развитию. Работодателями, размещающими вакансии на рекрутинговых сайтах, не запрашиваются компетенции «стратегическое мышление», «анализ требований к компетенциям сотрудников», «разработка и внедрение инновационных программ для разных групп работников» (с учетом возрастных особенностей, состояния здоровья, имеющегося опыта, занимаемой должности и др.).

Результат анализа зарплатного уровня вакансий специалиста по обучению и развитию продемонстрировал наличие двух групп сотрудников, соответствующих линейному сотруднику

и руководителю, выполняющих отличные друг от друга функции. Так, линейный сотрудник занимается реализацией уже разработанных программ обучения, проводит тренинги, контролирует процесс обучения, оценивает результаты и предоставляет обратную связь. В его задачи может входить подготовка учебных материалов, подбор методов обучения, организация мероприятий. Однако уровень заработной платы линейного сотрудника ниже, чем у руководителя, что связано с меньшим объемом ответственности и узким спектром выполняемых трудовых функций. Руководитель центра обучения несет ответственность за стратегическое планирование и развитие специалистов, определяет бюджет и ресурсы, отвечает за качество обучения и эффективность проводимых программ. Уровень заработной платы руководителя центра обучения выше, чем у линейного сотрудника, что обусловлено большим объемом ответственности, широким спектром функций и необходимостью обладать управленческими навыками.

Анализ отраслевого спроса на специалистов по обучению и развитию персонала выявило превалирующую долю таких вакансий в третичном

секторе экономики, преимущественно в отрасли «услуги для населения», что соответствует высокому запросу надпрофессиональных навыков сотрудников и обновляемости персонала в отрасли.

Изучение территориального спроса на специалистов по обучению выявило следующую закономерность: регионы-лидеры по количеству вакансий в сфере обучения и развития (Москва, Санкт-Петербург и Камчатский край) совпадают с регионами с развивающейся экономикой и ориентацией на технологическое развитие бизнеса. Это свидетельствует об осознанности компаний этих регионов важности инвестирования в обучение и развитие своих сотрудников. В субъектах с менее развитой экономикой спрос на специалистов по обучению и развитию ниже, что связано с преобладанием традиционных отраслей в общей структуре экономики региона. Обучение работников может способствовать диверсификации экономики, внедрению новых технологий, повышению конкурентного преимущества и привлечению новых инвестиций в отрасль.

Проведенное исследование позволило сформулировать определенные предположения в отношении специалистов по обучению и развитию в компаниях:

1. Руководители предприятий осознают необходимость организации системы обучения своих сотрудников в связи с потребностью справляться с новыми задачами на рабочем месте.

2. В вакансиях российских компаний недостаточно учтены мировые тренды развития обучения, что свидетельствует в пользу предположения о начале формирования отечественной системы обучения и развития сотрудников в единое содержательное и смысловое поле непрерывного образования.

3. Работа по обучению и развитию сотрудников в части ряда навыков может быть делегирована линейным

руководителям: подбор персонала, интервьюирование потенциальных работников, коучинг и проведение адаптационных тренингов, оценка знаний и компетенций работников, разработка образовательных планов и стратегий развития предприятий.

Результаты исследования также могут служить основанием для начала разработки самостоятельного профессионального стандарта для специалиста по обучению и развитию в организации, который может включать следующие функции: создание системы наставничества для поддержки профессионального роста сотрудников, формирование корпоративной культуры обучения и мотивационной среды, поддержка самообучения и саморазвития, разработка и реализация программ карьерного развития и профессионального роста работников, внедрение грейдовой системы и установление четких критериев для оценивания уровня навыков и квалификации сотрудников занимаемой должности, разработка индивидуальных планов развития сотрудников в соответствии с их карьерными целями и потребностями, координация с внешними партнерами и лекторами для организации корпоративного обучения, мониторинг трендов в обучении, кросс-функциональное сотрудничество (взаимодействие с другими подразделениями для интеграции обучения и развития в общие бизнес-процессы), создание сообщества практики для обмена опытом и знаниями среди сотрудников, интеграция наставничества в корпоративную культуру, разработка программ наставничества и обучение наставников.

Сделанные авторами выводы способствуют более эффективному развитию рынка труда в области обучения и развития персонала, содействуя повышению конкурентоспособности российских компаний и росту человеческого капитала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

1. Сидорина Т.Ю., Глебов О.А., Сидельников И.А. Автоматизация и искусственный интеллект в трудовых практиках. *Журнал исследований социальной политики*. 2022;20(3):433–444. <https://doi.org/10.17323/727-0634-2022-20-3-433-444>
Sidorina T.Yu., Glebov O.A., Sidelnikov I.A. Automation and Artificial Intelligence in Labor Practices. *The Journal of Social Policy Research*. 2022;20(3):433–444. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.17323/727-0634-2022-20-3-433-444>

2. Бабич Н.С., Иващенко Н.В. Компетенции в высшем образовании и на рынке труда: социо-когнитивный анализ проблемы интеграции. *Интеграция образования*. 2024;28(1):68–80. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.114.028.202401.068-080>
Babich N.S., Ivashchenko N.V. Competencies in Higher Education and the Labor Market: A Sociocognitive Analysis of the Problem of Integration. *Integration of Education*. 2024;28(1):68–80. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.15507/1991-9468.114.028.202401.068-080>
3. Тугускина Г.Н., Рожкова Л.В., Найденова Л.И., Супиков В.Н., Сеидов Ш.Г. Дополнительное профессиональное образование как условие повышения конкурентоспособности специалистов на рынке труда. *Интеграция образования*. 2022;26(1):111–129. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.106.026.202201.111-129>
Tuguskina G.N., Rozhkova L.V., Naydenova L.I., Supikov V.N., Seidov Sh.G. Continuing Education as a Condition for Increasing Specialists' Competitiveness in the Labor Market. *Integration of Education*. 2022;26(1):111–129. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.15507/1991-9468.106.026.202201.111-129>
4. Юрасова М.В. Обучение в бизнес-организациях. *Вестник Московского университета. Сер. 18. Социология и политология*. 2023;29(3):166–196. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2023-29-3-166-196>
Yurasova M.V. Education in Business Organizations. *Moscow State University Bulletin. Series 18. Sociology and Political Science*. 2023;29(3):166–196. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2023-29-3-166-196>
5. Wash G.L. Improving Employee Performance through Corporate Education. *Journal of Business and Educational Leadership*. 2023;13(1). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4341798>
6. Каштанова Е.В., Лобачева А.С. Современные тренды в системе адаптации персонала. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2022;11(1):29–35. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-11-1-29-35>
Kashtanova E.V., Lobacheva A.S. Modern Trends in the Personnel Adaptation System. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*. 2022;11(1):29–35. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-11-1-29-35>
7. Шепель М.О., Велединская С.Б., Дийская Е.А., Фещенко А.В., Коршунов И.А., Ширкова Н.Н. Микроквалификационные программы в университетах: новая образовательная траектория для обучения взрослого населения. *Высшее образование в России*. 2024;33(11):29–55. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-11-29-55>
Shepel M.O., Veledinskaya S.B., Diyskaya E.A., Feshchenko A.V., Korshunov I.A., Shirkova N.N. Micro-Qualification Programs at Universities: A New Educational Trajectory for Adult Education. *Higher Education in Russia*. 2024;33(11):29–55. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-11-29-55>
8. Garavan T.N., Darcy C., Bierema L.L. Learning and Development in Highly Dynamic VUCA Contexts: A New Framework for the L&D Function. *Personnel Review*. 2024;53(3):641–656. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2024-0284>
9. Awasthi S., Kumar S. Need for Employee Development in Employee Performance: A Present Scenario. *International Journal of Management and Social Sciences*. 2016;4(6):66–73. Available at: <https://clck.ru/3GUfB6> (accessed 14.09.2024).
10. Татаринов К.А., Ленский И.А. Обучение предпринимателей и сотрудников компаний малого бизнеса. *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2020;9(2):152–155. URL: <https://landrailpip.ru/wp-content/uploads/2023/04/ANI-PiP-2020-2.pdf> (дата обращения: 14.09.2024).
Tatarinov K.A., Lensky I.A. Training Entrepreneurs and Employees of Small Business Companies. *Azimuth of Scientific Research: Pedagogy and Psychology*. 2020;9(2):152–155. (In Russ., abstract in Eng.) Available at: <https://landrailpip.ru/wp-content/uploads/2023/04/ANI-PiP-2020-2.pdf> (accessed 14.09.2024).
11. Morandini S., Fraboni F., De Angelis M., Puzzo G., Giusino D., Pietrantoni L. The Impact of Artificial Intelligence on Workers' Skills: Upskilling and Reskilling in Organisations. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*. 2023;26:39–68. <https://doi.org/10.28945/5078>
12. Каштанова Е.В., Лобачева А.С. Построение технологии управления талантами в организации. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2023;12(1):33–37. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-1-33-37>
Kashtanova E.V., Lobacheva A.S. Building Talent Management Technology in an Organization. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*. 2023;12(1):33–37. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-1-33-37>

13. Герасимова Ю.О., Уртеннова П.Р., Кулиева А.В. Вовлеченность в онлайн-обучение через призму образовательного опыта взрослых. *Вопросы образования*. 2023;(4):85–111. <https://doi.org/10.17323/vo-2023-16315>
Gerasimova Yu.O., Urtenova P.R., Kulieva A.V. Engagement in Online Learning Through the Lens of Adults' Learning Experience. *Educational Studies Moscow*. 2023;(4):85–111. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.17323/vo-2023-16315>
14. Бордовская Н.В., Кошкина Е.А., Тихомирова М.А., Мелкая Л.А. Смешанные образовательные технологии в высшем образовании: систематический обзор отечественных публикаций. *Высшее образование в России*. 2022;31(8–9):58–78. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-8-9-58-78>
Bordovskaya N.V., Koshkina E.A., Tikhomirova M.A., Melkaya L.A. Blended Educational Technologies in Higher Education: Systematic Review of Domestic Publications. *Higher Education in Russia*. 2022;31(8–9):58–78. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-8-9-58-78>
15. Проказина Н.В. EdTech в социологическом образовании: вызовы и возможности, риски и решения. *Вестник Российского университета дружбы народов. Сер.: Социология*. 2024;24(1):165–175. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2024-24-1-165-175>
Prokazina N.V. EdTech in Sociological Education: Challenges and Opportunities, Risks and Solutions. *RUDN Journal of Sociology*. 2024;24(1):165–175. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2024-24-1-165-175>
16. Мантуленко В.В. Осмысление опыта цифровизации российского образования: актуальные вызовы и задачи. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2023;(3):109–121. <https://doi.org/10.24412/2304-120X-2023-11019>
Mantulenko V.V. Comprehension of the Digitalization Practice in the Russian Education: Actual Challenges and Tasks. *Scientific-Methodological Electronic Journal "Koncept"*. 2023;(3):109–121. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.24412/2304-120X-2023-11019>
17. Назайкинский С.В. Актуальные проблемы трансформации обучения персонала в организации. *Вестник РГГУ. Сер. «Экономика. Управление. Право»*. 2018;(3):23–34. URL: <https://economics.rsu.ru/jour/article/view/163> (дата обращения: 14.09.2024).
Nazaikinskiy S.V. Current Issues of Transformation in Personnel Training in Organizations. *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*. 2018;(3):23–34. (In Russ., abstract in Eng.) Available at: <https://economics.rsu.ru/jour/article/view/163> (accessed 14.09.2024).
18. Коршунов И.А., Тюнин А.М., Ширкова Н.Н., Мирошников М.С., Фролова О.А. Как учатся взрослые: факторы выбора образовательных программ. *Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены*. 2021;(2):286–314. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.2.1627>
Korshunov I.A., Tyunin A.M., Shirkova N.N., Miroshnikov M.S., Frolova O.A. How Adults Learn: Factors Influencing the Choice of Educational Programs. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. 2021;(2):286–314. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.2.1627>
19. Челлакова Л.М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций. *Экономическая социология*. 2011;12(2):80–98. URL: https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1259552522/ecsoc_t12_n2.pdf#page=80 (дата обращения: 14.09.2024).
Cheglakova L.M. Mentorship: New Outlines of Organization of Social Environment for Personnel Training and Development in the Large Industrial Companies. *Journal of Economic Sociology*. 2011;12(2):80–98. (In Russ., abstract in Eng.) Available at: https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1259552522/ecsoc_t12_n2.pdf#page=80 (accessed 14.09.2024).
20. Прохорова М.П., Лебедева Т.Е., Ястребов А.А., Иванов А.Д. Наставник в современной компании: требования и подготовка. *Московский экономический журнал*. 2019;(12):825–832. URL: <https://qje.su.ru/storage/view/142350> (дата обращения: 14.09.2024).
Prokhorova M.P., Lebedeva T.E., Yastrebov A.A., Ivanov A.D. Mentor in a Modern Company: Requirements and Preparation. *Moscow Economic Journal*. 2019;(12):825–832. (In Russ., abstract in Eng.) Available at: <https://qje.su.ru/storage/view/142350> (accessed 14.09.2024).
21. Тихонова Н.В., Ратнер Ф.Л., Вергасова И.Я. Наставничество в образовании: анализ зарубежных практик и их применимость в условиях России. *Образование и наука*. 2024;26(5):124–151. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2024-5-124-151>
Tikhonova N.V., Ratner F.L., Vergasova I.Ya. Mentoring in Education: An Analysis of International Practices and Their Implementation in Russia. *The Education and Science Journal*. 2024;26(5):124–151. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2024-5-124-151>
22. Калинин А.Ф., Исаева С.В. Повышение эффективности и управляемости процесса производственного наставничества через классификацию его видов. *Креативная экономика*. 2021;15(5):1869–1882. <https://doi.org/10.18334/ce.15.5.112012>

- Kalinin A.F., Isaeva S.V. Improving the Efficiency and Manageability of the Industrial Mentoring Process through the Classification of Its Types. *Creative Economy*. 2021;15(5):1869–1882. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.18334/ce.15.5.112012>
23. Перевалова О.С., Баркалов С.А., Балашова Н.А. Оптимизация процедуры наставничества в организационных системах. *Вестник ЮУрГУ. Сер. «Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника»*. 2022;22(4):85–95. <http://dx.doi.org/10.14529/ctr220409>
 Perevalova O.S., Barkalov S.A., Balashova N.A. Optimization of the Mentoring Procedure in Organizational Systems. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Computer Technologies, Automatic Control, Radio Electronics*. 2022;22(4):85–95. (In Russ., abstract in Eng.) <http://dx.doi.org/10.14529/ctr220409>
 24. Зорина И.А. Роль наставника в современном обществе: обзор социологических исследований. *Управленческое консультирование*. 2023;(11):140–148. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-11-140-148>
 Zorina I.A. The Role of a Mentor in Modern Society: A Review of Sociological Research. *Administrative Consulting*. 2023;(11):140–148. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-11-140-148>
 25. Ambele R., Kaijage Sh., Dida M.A., Trojer L., Kyando N. A Review of the Development Trend of Personalized Learning Technologies and Its Applications. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering*. 2022;8(11):75–91. <https://doi.org/10.31695/IJASRE.2022.8.11.9>
 26. Tran T.Q., De N., Toai N.V. Developing an Adaptive Learning Platform Based on Artificial Intelligence (AI) to Personalize the Learning Experience. *International Journal of Management and Organizational Research*. 2024;3(3):34–38. <https://doi.org/10.54660/IJMOR.2024.3.3.34-38>
 27. Смирнов Д.Ю. Проблемы профессиональной подготовки персонала в бизнес-школе крупной корпорации. *Вестник РМАТ*. 2022;(4):121–128. URL: https://rmat.ru/wyswyg/file/1dokument_2022/2022-4.pdf (дата обращения: 14.09.2024).
 Smirnov D.Yu. Problems of Professional Education of Personnel in the Business School of a Large Corporation. *Vestnik RIAT*. 2022;(4):121–128. (In Russ., abstract in Eng.) Available at: https://rmat.ru/wyswyg/file/1dokument_2022/2022-4.pdf (accessed 14.09.2024).
 28. Резер Т.М. Методология организации профессионального обучения граждан старшего возраста: общая концепция. *Образование и наука*. 2021;23(4):11–42. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-4-11-42>
 Rezer T.M. Methodology for the Organisation of Professional Training of Senior Citizens: General Concept. *The Education and Science Journal*. 2021;23(4):11–42. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-4-11-42>
 29. Касьянова Т.И., Воронина Л.И., Резер Т.М. Образовательный потенциал российских граждан пожилого возраста. *Образование и наука*. 2020;2(22):121–141. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2020-2-121-142>
 Kasyanova T.I., Voronina L.I., Rezer T.M. Educational Potential of Russian Senior Citizens. *The Education and Science Journal*. 2020;2(22):121–141. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2020-2-121-142>
 30. Амбарова П.А., Зборовский Г.Е. Профессиональное образование для людей «серебряного возраста». *Образование и наука*. 2019;21(10):59–88. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2019-10-59-88>
 Ambarova P.A., Zborovsky G.E. Vocational Education for People of the Third Age. *The Education and Science Journal*. 2019;21(10):59–88. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2019-10-59-88>
 31. Коршунов И.А., Ширкова Н.Н., Сорокин П.С. Запрос работодателей на самостоятельность сотрудников: анализ открытых вакансий. *Социологические исследования*. 2024;(1):85–96. <https://doi.org/10.31857/S0132162524010085>
 Korshunov I.A., Shirikova N.N., Sorokin P.S. Employers' Request for Employee Independence: Analysis of Vacancies on Recruiting Sites. *Sociological Studies*. 2024;(1):85–96. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.31857/S0132162524010085>
 32. Трегубова Т.М., Айнутдинова И.Н., Айнутдинова К.А. Использование мультимодальных форм смешанного обучения в образовательных программах вузов. *Ярославский педагогический вестник*. 2022;(4):66–74. <https://doi.org/10.20323/1813-145X-2022-4-127-66-74>
 Tregubova T.M., Aynutdinova I.N., Aynutdinova K.A. Implementation of Multimodal Forms of Blended Learning in the Educational Programs of Universities. *Yaroslavl Pedagogical Bulletin*. 2022;(4):66–74. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.20323/1813-145X-2022-4-127-66-74>
 33. Блинов В.И., Есенина Е.Ю., Сергеев И.С. Модели смешанного обучения: организационно-дидактическая типология. *Высшее образование в России*. 2021;30(5):44–64. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-5-44-64>

- Blinov V.I., Esenina E.Yu., Sergeev I.S. Models of Blended Learning: Organizational and Didactic Typology. *Higher Education in Russia*. 2021;30(5):44–64. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-5-44-64>
34. Глебова Л.Н., Платонова Ю.А. Мультимодальный образовательный текст массовых открытых онлайн-курсов (МООК): рекомендации по визуализации контента. *Научный диалог*. 2016;(10):338–348. EDN: **WWYHJP**
Glebova L.N., Platonova Yu.A. Multimodal Educational Text of Mass Open Online Courses (MOOC): Recommendations for Content Visualization. *Scientific Dialogue*. 2016;(10):338–348. (In Russ., abstract in Eng.) EDN: **WWYHJP**
35. Пинская М.А., Михайлова А.М., Рыдзе О.А., Денищева Л.О., Краснянская К.А., Авдеенко Н.А. Навыки XXI века: как формировать и оценивать на уроке? *Образовательная политика*. 2019;79(3):50–62. URL: <https://edpolicy.ranepa.ru/form-and-evaluate> (дата обращения: 14.09.2024). Pinskaya M.A., Mikhailova A.M., Rydze O.A., Denishcheva L.O., Krasnanskaya K.A., Avdeenko N.A. Skills of the XXI Century: How to Shape and Evaluate in the Lesson? *Educational Policy*. 2019;79(3):50–62. (In Russ., abstract in Eng.) Available at: <https://edpolicy.ranepa.ru/form-and-evaluate> (accessed 14.09.2024).
36. Бондаренко Н.В. Вклад компаний в накопление человеческого капитала: межстрановый анализ. *Форсайт*. 2015;9(2):22–37. URL: <https://foresight-journal.hse.ru/article/view/19267> (дата обращения: 14.09.2024). Bondarenko N. The Role of Companies in Human Capital Accumulation: Cross-Country Analysis. *Foresight-Russia*. 2015;9(2):22–37. (In Russ., abstract in Eng.) Available at: <https://foresight-journal.hse.ru/article/view/19267> (accessed 14.09.2024).
37. Ефимова Г.З., Семенов М.Ю. Экспертная оценка места университета в экосистеме образования взрослых. *Высшее образование в России*. 2024;33(4):9–32. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-4-9-32>
Efimova G.Z., Semenov M.Yu. Expert Evaluation of University's Place in the Adult Education Ecosystem. *Higher Education in Russia*. 2024;33(4):9–32. (In Russ., abstract In Eng.) <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-4-9-32>

Об авторах:

Коршунов Илья Алексеевич, кандидат химических наук, доцент, заведующий Лабораторией непрерывного образования взрослых, ведущий научный сотрудник Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (109028, Российская Федерация, г. Москва, Покровский б-р, д. 11), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0706-0308>, **Scopus ID:** **57201132401**, **Researcher ID:** **Q-8721-2018**, **SPIN-код:** **5543-7218**, ikorshunov@hse.ru

Ширкова Наталия Николаевна, кандидат педагогических наук, старший научный сотрудник Лаборатории непрерывного образования взрослых Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (109028, Российская Федерация, г. Москва, Покровский б-р, д. 11), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4040-024X>, **Scopus ID:** **57206181624**, **Researcher ID:** **W-3808-2018**, **SPIN-код:** **9169-6211**, nshirkova@hse.ru

Миронова Юлия Павловна, кандидат педагогических наук, доцент Московского городского педагогического университета (129226, Российская Федерация, г. Москва, 2-й Сельскохозяйственный проезд, д. 4), **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-7485-9373>, **SPIN-код:** **8416-2911**, ymironova@gmail.com

Заявленный вклад авторов:

И. А. Коршунов – формулирование замысла исследования; разработка методологии исследования; визуализация результатов исследования.

Н. Н. Ширкова – формулирование замысла исследования; разработка методологии исследования; написание черновика рукописи; критический анализ черновика рукописи.

Ю. П. Миронова – написание черновика рукописи; применение статистических методов для анализа исследования; визуализация результатов исследования.

Доступность данных и материалов. Наборы данных, использованные и/или проанализированные в ходе текущего исследования, можно получить у авторов по обоснованному запросу.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Поступила 27.09.2024; одобрена после рецензирования 28.12.2024; принята к публикации 09.01.2025.

About the authors:

Ilya A. Korshunov, Cand.Sci. (Chem.), Associate Professor, Head of the Laboratory of Adult Continuing Education, Leading Researcher, Institute of Education, HSE University (11 Pokrovskiy Bulvar, Moscow 109028, Russian Federation), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0706-0308>, **Scopus ID:** 57201132401, **Researcher ID:** Q-8721-2018, **SPIN-code:** 5543-7218, ikorshunov@hse.ru

Nataliya N. Shirkova, Cand.Sci. (Ped.), Senior Researcher of the Laboratory of Adult Continuing Education, Institute of Education, HSE University (11 Pokrovskiy Bulvar, Moscow 109028, Russian Federation), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4040-024X>, **Scopus ID:** 57206181624, **Researcher ID:** W-3808-2018, **SPIN-code:** 9169-6211, nshirkova@hse.ru

Yulia P. Mironova, Cand.Sci. (Ped.), Associate Professor, Moscow City University (4 2 Selskokhozyaystvennyy Proezd, Moscow 129226, Russian Federation), **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-7485-9373>, **SPIN-code:** 8416-2911, ypmironova@gmail.com

Authors' contribution:

I. A. Korshunov – formulation of the research idea; development of methodology; specifically visualization.

N. N. Shirkova – formulation of the research idea; development of methodology; specifically writing the initial draft; specifically critical review.

Yu. P. Mironova – specifically writing the initial draft; application statistical techniques to analyze study data; visualization specifically.

Availability of data and materials. The datasets used and/or analysed during the current study are available from the authors on reasonable request.

All authors have read and approved the final manuscript.

Submitted 27.09.2024; revised 28.12.2024; accepted 09.01.2025.