

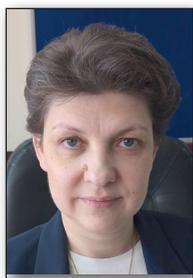
КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ

CORPORATE PERSONNEL TRAINING: CURRENT STATUS AND PROSPECTS

ПОЛУЧЕНО 03.11.2025 ОДОБРЕНО 27.10.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.12.2025

УДК 364

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-6-5-8

**ГУРОВА Е.В.***Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва***GUROVA E.V.***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resources Management, State University of Management, Moscow***e-mail:** nadkate2001@mail.ru

Аннотация

Современная экономика характеризуется динамичностью своего развития и постоянным усложнением требований к качеству товаров и услуг. В связи с этим повышается роль развития человеческого капитала в организациях. Уже сейчас персонал является ключевым ресурсом, который позволяет компаниям оставаться конкурентоспособными и продолжать развиваться в своей отрасли. В текущих условиях одним из важнейших инструментов работы с человеческим капиталом выступает внутреннее обучение сотрудников. Оно способствует формированию необходимых профессиональных навыков и знаний, а также ускоряет адаптацию персонала к непредсказуемым изменениям внутренней и внешней среды. Во-первых, требования рынка труда и стремительное развитие технологий требуют от бизнеса непрерывного обновления знаний и навыков работников. Во-вторых, внутреннее обучение персонала позволяет не только усилить его компетенции, но и повысить мотивацию и лояльность сотрудников к компании, а также укрепить имеющуюся корпоративную культуру. В-третьих, многие компании, уже имеющие развитую систему обучения, сталкиваются с проблемами недостаточной эффективности существующих программ, отсутствием гибкого и индивидуального подхода к обучению и недостаточной интеграцией обучения в стратегию развития компании. Перечисленные факторы подтверждают необходимость разработки и внедрения современных методов внутреннего обучения, которые будут адаптированы под специфику деятельности компании.

Ключевые слова: корпоративное обучение, персонал, навыки, индивидуальный план развития работника, практико-ориентированное обучение персонала.

Abstract

The article is devoted to the current problem of developing and implementing individual employee development trajectories in organizations, emphasizing the need to move. The modern economy is characterized by dynamic development and ever-more complex quality requirements for goods and services. Consequently, the role of human capital development in organizations is increasing. Personnel is already a key resource that allows companies to remain competitive and continue to grow in their industry. In the current environment, internal employee training is one of the most important tools for managing human capital. It facilitates the development of necessary professional skills and knowledge and accelerates personnel adaptation to unpredictable changes in the internal and external environment. This article is devoted to improving the internal personnel training system. The relevance of this topic is determined by several factors. First, labor market demands and rapid technological advancements require businesses to continuously update their employees' knowledge and skills. Second, internal personnel training not only enhances their competencies but also increases their motivation and loyalty to the company, as well as strengthens the existing corporate culture. Third, many companies with well-developed training systems face challenges such as the ineffectiveness of existing programs, the lack of a flexible and individualized approach to training, and the inadequate integration of training into the company's development strategy. These factors underscore the need to develop and implement modern internal training methods tailored to the specific needs of the company.

Keywords: corporate training, personnel, skills, individual employee development plan, practice-oriented personnel training.

Один из наиболее эффективных способов развития человеческого капитала — обучение персонала. Тема внутреннего обучения персонала притягивает внимание экспертов уже долгие годы. Данная проблема широко представлена в отечественной и иностранной научной литературе. Например, в монографиях и статьях П. Друккера, М. Армстронга подчеркивается роль обучения как инструмента развития компании. Согласно П. Друкеру, знания являются способностью применять информацию в конкретной сфере деятельности. Российские авторы, в том числе А.Я. Кибанов, М.Г. Мухина, анализировали роль системы обучения в условиях трансформации экономики и рынка труда. Современные разработки в исследуемой области имеют ряд тен-

денций. Во-первых, происходит переход от формального обучения к обучению, ориентированному на результат. Текущие системы обучения фокусируются на развитии компетенций, непосредственно влияющих на продуктивность работников и достижении стратегических целей компании. Во-вторых, прослеживается тенденция персонализации обучения. Все большее внимание уделяется индивидуальным потребностям и особенностям каждого сотрудника. Для этого проводят тестирование, выявляющее текущий уровень компетенций конкретного работника [6].

На основе полученных данных разрабатываются индивидуальные планы развития, учитывающие карьерные цели, уровень подготовки и потенциал сотрудника. В-третьих,

происходит интеграция цифровых технологий: массово персонал использует онлайн-курсы, вебинары, приложения для обучения, электронные библиотеки и др. В-четвертых, особое внимание уделяется развитию мягких навыков (*soft skills*) [4]. Организации занимаются повышением коммуникативных навыков, лидерских качеств, критического мышления и эмоционального интеллекта. В-пятых, совершенствуется оценка эффективности обучения. Внедряются системы оценки результатов, в том числе *HR*-метрики, для определения степени влияния обучения на повышение эффективности работы персонала и достижение бизнес-целей организации. Практика российских компаний насчитывает большое количество кейсов в области внутреннего обучения. Наблюдается ощутимый разрыв между компаниями на разных стадиях развития. Часть организаций уже внедрила современные системы обучения: индивидуальные планы развития, корпоративные онлайн-платформы с курсами, а также метрики для оценки эффективности обучения. Однако в большинстве случаев компании продолжают обучать сотрудников формально, и это, безусловно, требует модернизации.

Зарубежные компании являются более развитыми в области обучения кадров. Их системы основываются на следующих принципах:

- стратегическая ориентация (обучение как часть общей стратегии развития компании);
- активное вовлечение руководящего звена (в планировании, организации и проведении обучающих мероприятий участвуют руководители всех уровней);
- культура обучения (наличие атмосферы, в которой обучение и развитие являются ценностью);
- непрерывность обучения (обучение происходит на протяжении всей профессиональной жизни сотрудника) [5].

Зарубежная практика в области обучения персонала также включает в себя регулярное получение обратной связи от сотрудников, мониторинг производительности труда и связь обучения с карьерным ростом.

Как правило, обучение интегрировано в корпоративную культуру и является непрерывным процессом, а не разовыми мероприятиями.

Несмотря на положительные тенденции, в области внутреннего обучения существуют некоторые проблемы. К ним относятся:

- недостаточное финансирование обучения;
- нехватка квалифицированных специалистов в области обучения;
- низкая заинтересованность работников в профессиональном обучении и развитии;
- сложность проведения объективной оценки эффективности обучающих мероприятий.

В настоящее время в практике российских организаций корпоративное обучение персонала в организации представлено двумя основными типами обучения: первичное обучение и повышение уровня компетенций в процессе рабочей деятельности.

Первичное обучение подразумевает передачу знаний и навыков сотруднику в первые 1–3 месяца работы на занимаемой им должности. За новым сотрудником закрепляется руководитель отдела (наставник), который обучает его документообороту, работе с оборудованием, а также знакомит с особенностями выполнения функций и ведения отчетной документации. После обучения или в конце испытательного срока проводится оценка навыков и знаний сотрудника.

Повышение уровня компетенций в процессе работы включает в себя лекции, семинары, тренинги, которые про-

водят специалисты компании в режиме онлайн на платформе «Яндекс Телемост».

Отдельным видом обучения выступают инструктажи по технике безопасности: первичный, повторный, внеплановый. Их проводит руководитель отдела или специалист по охране труда.

Для выявления уровня удовлетворенности персонала корпоративным обучением автором был проведен опрос 115 сотрудников различных организаций, где обучение сотрудников проводится на регулярной основе. Результаты опроса показали, что большинство опрошенных сотрудников (53%) считают систему корпоративного обучения эффективной. Достаточно высоким оказался процент работников, считающих систему неэффективной (27%), и тех, кто оказался не вовлеченным в данную тему и ответил «не знаю» (20%). 90% работников участвуют во внутреннем обучении с различной частотой (49% — регулярно, 30% — иногда, 15% — редко) и 10% — никогда не принимают участие. Данные показатели связаны с удобством проводимых обучающих мероприятий — половина сотрудников отметили их неудобными. Полученные данные говорят о том, что текущие форматы обучения не вызывают у большинства сотрудников интереса и доверия. Наиболее эффективными, на их взгляд, являются современные методы: кейс-обучение и участие в проектах. Отсутствие современных форматов (кейс-обучения, проектного обучения и др.) снижает эффективность освоения знаний и навыков, необходимых для достижения как индивидуальных целей сотрудников, так и стратегических задач организации в целом. Традиционные лекционные и теоретические формы обучения оказываются недостаточно гибкими и не всегда способствуют практическому применению полученных знаний в повседневной работе.

Анализ опыта ведущих отечественных и зарубежных компаний показал, что эффективное развитие организации возможно лишь при использовании современных методов обучения персонала [9]. Особое внимание в настоящее время уделяется развитию персонала через интерактивные формы обучения, включая кейс-стади и проектную деятельность.

Создание системы практико-ориентированного обучения персонала, основанного на анализе и решении реальных бизнес-ситуаций, с которыми сталкиваются специалисты в первые три года работы в отрасли, позволяет молодым специалистам:

- эффективнее применять теоретические знания на практике;
- развивать аналитическое мышление и навык принятия решений;
- улучшить коммуникативные навыки и навык командной работы [3].

Важным этапом в реализации проекта выступает планирование и подготовка к внедрению, включающая анализ потребностей в обучении молодых специалистов различных структурных подразделений организации путем опроса начинающих специалистов, а также учета результатов *HR*-аналитики и обратной связи руководителей подразделений [10]. От этого будет зависеть эффективность системы обучения. Далее совместно с экспертами разрабатывается методология кейс-обучения, учитывающая специфику деятельности организации, потребности начинающих специалистов и компании, а также лучшие практики российских и зарубежных компаний в области обучения. Определяются принципы кейс-обучения, форматы проведения занятий (например, групповая дискуссия, ролевая игра, презентация решений), критерии оценки результатов. Важным этапом создания

системы корпоративного обучения является создание непосредственно контента и проведение качественного обучения [8]. Проверка эффективности и доработка проекта происходит на этапе пилотного обучения отобранной группы начинающих специалистов (5–10 человек). После проведения обучающего мероприятия происходит сбор обратной связи от участников. Они оценивают полезность кейсов, качество методических материалов, работу организаторов. С учетом полученных результатов программа дорабатывается. Немаловажной составляющей реализации проектного предложения является регулярный сбор обратной связи и анализ результатов обучения. Данный анализ производится системно с учетом различных критериев: количественных, качественных и дополнительных.

1. Количественные:

- уровень знаний и навыков — проведение предварительного и итогового тестирования, включающего вопросы по ключевым темам кейсов и практическим аспектам работы;
- производительность и эффективность работы — анализ отчетности, данных системы управления эффективностью, оценка достижения поставленных целей (в том числе *KPI*);
- количество ошибок и проблем в работе — анализ данных отдела контроля качества и отзывов руководителей отделов о работе молодых специалистов.

2. Качественные:

- уровень развития навыка анализа и решения проблем — оценка экспертами (руководителями) способности сотрудников анализировать сложные рабочие ситуации, выявлять ключевые проблемы и разрабатывать эффективные решения; наблюдение за участием сотрудников в рабочих совещаниях и обсуждениях;
- уровень развития навыков коммуникаций и командной работы — наблюдение за взаимодействием сотрудников в команде, оценка их умения эффективно общаться, слушать и учитывать мнение других, решать конфликты;
- мотивация к обучению и профессиональному росту — опросы сотрудников, оценка их заинтересованности в участии в дальнейших программах обучения и развитии, анализ их карьерных планов;
- удовлетворенность участников обучением — опросы и анкетирование участников (оценка полезности кейсов, качества материалов, организации обучения).

3. Дополнительные:

- соответствие кейсов реальным проблемам организации — оценка экспертами актуальности и реалистичности кейсов, а также соответствия задачам сотрудников;
- вовлеченность руководителей в процесс обучения — оценка участия руководителей в разработке кейсов, проведении занятий, оценке работы сотрудников.

Система практико-ориентированного обучения персонала, в которой сотрудники получают знания и навыки, необходимые для выполнения работы, путем участия в реальных проектах компании позволяет:

- эффективнее применять на практике знания, полученные на лекциях и семинарах;
- развивать навыки командной работы;
- обеспечить передачу опыта от экспертов с многолетним стажем к молодым специалистам [1].

На первом этапе внедрения системы проектного обучения (аналитическом) проводится анализ документации, проведение опросов и интервью с сотрудниками, анализ результатов работы и т.д. На основе этих данных разрабатывается методология проектного обучения, учитывающая специ-

фику деятельности организации и потребности различных подразделений.

На втором этапе (проектировочном) формируется перечень проектов, соответствующих целям и задачам организации. Необходимо учитывать разумность сроков, четкость целей и измеримость результатов проекта.

На третьем этапе (практическом) непосредственно проводится проектное обучение.

В процессе работы над проектами сотрудники применяют полученные знания и навыки для решения реальных бизнес-задач, развивают навыки командной работы, решения проблем и принятия решений. Руководители проектов осуществляют управление и поддержку проектных групп, передают свои знания и навыки молодым специалистам. По завершении проектов команды представляют результаты своей работы на защите проектов с комиссией.

На заключительном этапе (оценочном) проводится оценка эффективности проектного обучения. Для этого используются различные методы: анализ результатов выполненных проектов, опросы участников и руководителей проектов, оценка развития компетенций участников и т.д. На основе полученных данных разрабатываются рекомендации по дальнейшему развитию системы проектного обучения в компании.

Также в настоящее время организации уделяют внимание созданию системы индивидуализированного развития сотрудников, в которой каждый сотрудник имеет четкий план профессионального развития, направленный на обучение необходимым компетенциям и достижение личных и организационных целей [2]. Индивидуальный план развития работника (ИПР) в организации представляет собой персонализированный план (документ), который направлен на профессиональный и личностный рост сотрудников. ИПР способствует определению конкретных целей, задач и шагов, для достижения своих карьерных амбиций в организации. Такой подход позволяет обеспечить целенаправленное и структурированное обучение. ИПР содержит подробное описание целей сотрудника относительно своей профессиональной деятельности и продвижения по карьерной лестнице, а также задачи, которые необходимо выполнить для достижения поставленных целей. Данная система позволяет:

- развивать необходимые компетенции;
- улучшать результаты работы;
- выявлять и развивать перспективных сотрудников.

Данный механизм включает в себя несколько этапов.

На первом этапе (аналитическом) проводится анализ компетенций и потребностей в развитии сотрудников. Для этого используются различные методы оценки: аттестация, оценка 360 градусов, тестирование, интервью.

Результаты анализа позволяют выявить сильные и слабые стороны сотрудников и определить области, в которых необходимо развивать компетенции. Также на данном этапе проводится анализ целей организации и определяются ключевые компетенции, необходимые для их достижения.

На втором этапе (проектировочном) разрабатывается методология разработки и реализации ИПР, адаптированная к специфике деятельности компании. Определяются принципы разработки ИПР, этапы их реализации, роль руководителя и сотрудника в процессе развития, методы оценки результатов. Также создаются шаблоны ИПР, учитывающие различные категории должностей и уровни компетенций.

На третьем этапе (внедренческом) проводится обучение руководителей и сотрудников методологии разработки и реализации ИПР. Организовываются тренинги и семинары, на которых участники знакомятся с принципами разработки ИПР, учатся определять цели развития, планировать меро-

приятия по их достижению и оценивать результаты. После обучения внедряется система ИПР. Каждому сотруднику предлагается разработать свой ИПР совместно со своим руководителем.

На заключительном этапе (оценочном) обеспечивается мониторинг и поддержка реализации ИПР. Руководители регулярно встречаются со своими сотрудниками для обсуждения хода реализации ИПР, оказывают им поддержку и дают обратную связь. Также проводится оценка эффективности внедрения ИПР на основе анализа различных показателей: повышения квалификации сотрудников, улучшения результатов работы, снижения текучести кадров. На основе полученных данных составляются рекомендации по дальнейшему развитию системы ИПР.

ИПР можно использовать:

- при развитии талантов, сотрудникам с высоким потенциалом развития, ИПР позволит определить конкретные зоны роста;
- если у сотрудника есть определенные области, требующие улучшения, т.е. зоны роста;
- если есть необходимость в переквалификации для сотрудников, нуждающихся в приобретении кардинально новых навыков или знаний;
- в случае снижения уровня мотивации сотрудника или отсутствия проактивного подхода к работе, ИПР может стать инструментом для повышения интереса к работе через постановку новых целей и задач.

Таким образом, в ходе проведения интервью была выявлена необходимость дополнительного развития корпоративного обучения персонала. Сотрудники связывают это с увеличением объема работы персонала, а также с ужесточением требований к качеству работы согласно законодательству РФ [7]. В настоящее время остро назрела необходимость совершенствования системы корпоративного обучения персонала.

Перспективы дальнейшего развития системы корпоративного обучения связаны с внедрением цифровых технологий, усилением персонализации обучения, интеграцией обучающих мероприятий в рабочие процессы. Также компаниям требуется уделять особое внимание совершенствованию оценки эффективности обучения и делать ее более объективной и регулярной.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Авдеева И.Л.* Теория и практика управления обучением персонала в организациях [Текст] / И.Л. Авдеева, Л.А. Заруба, О.Ф. Капранова // Естественно — гуманитарные исследования. — 2025. — № 1. — С. 547–553.
2. *Алексеев Г.В.* Развитие персонала организации: необходимость или модный тренд [Текст] / Г.В. Алексеев // Актуальные проблемы педагогики и психологии. — 2023. — № 6. — С. 16–23.
3. *Басик Н.Ю.* Значение практико-ориентированного обучения в профессиональной подготовке российских педагогов [Текст] / Н.Ю. Басик, Г.С. Купалов, И.Л. Мальшакова // Современная высшая школа: инновационный аспект. — 2023. — № 1. — С. 50–62.
4. *Верна В.В.* Развитие цифровых технологий в корпоративном обучении персонала: перспективы использования

образовательных экосистем [Текст] / В.В. Верна, А.В. Сорочка // Век качества. — 2022. — № 1. — С. 238–252.

5. *Галстян В.В.* Теоретические аспекты системы обучения персонала: зарубежный опыт [Текст] / В.В. Галстян, С.Г. Ерохин, А.В. Горбачевская // Russian Journal of Management. — 2022. — № 4. — С. 156–160.
6. *Дороговцева А.А.* Особенности обучения персонала в 2023 году [Текст] / А.А. Дороговцева, М.К. Старицына // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 5. — С. 54–57.
7. *Дьяченко В.В.* Проблемы переноса обучения на практику в процессе корпоративного обучения в современных организациях [Текст] / В.В. Дьяченко // Актуальные исследования. — 2023. — № 17-2. — С. 15–18.
8. *Илюхина Л.А.* Цифровой формат корпоративного обучения: новые возможности развития [Текст] / Л.А. Илюхина, И.В. Богатырева // Лидерство и менеджмент. — 2021. — № 4. — С. 469–482.
9. *Лаас Н.И.* Управление человеческим капиталом в современном обществе: как инвестировать в себя и свое будущее [Текст] / Н.И. Лаас // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 5. — С. 33–37.
10. *Умнов В.А.* Роль и перспективы развития HR-аналитики как профессионального направления в управлении персоналом организации [Текст] / В.А. Умнов // Лидерство и менеджмент. — 2025. — № 3. — С. 545–559.

REFERENCES

1. Avdeeva I.L., Zaruba L.A., Kapranova O.F. Theory and practice of personnel training management in organizations // Natural and humanitarian research, 2025, no. 1, pp. 547–553.
2. Alekseev G.V. Personnel development in an organization: necessity or fashion trend // Actual problems of pedagogy and psychology, 2023, no. 6, pp. 16–23.
3. Basik N.Yu., Kupalov G.S., Mal'shakova I.L. The Importance of Practice-Oriented Learning in the Professional Training of Russian Teachers // Modern Higher School: Innovative Aspect, 2023, no. 1, pp. 50–62.
4. Verna V.V., Soroka A.V. Development of digital technologies in corporate personnel training: prospects for using educational ecosystems // Century of quality, 2022, no. 1, pp. 238–252.
5. Galstyan V.V., Erokhin S.G., Gorbachevskaya A.V. Theoretical aspects of the personnel training system: foreign experience // Russian Journal of Management, 2022, no. 4, pp. 156–160.
6. Dorogovtseva A.A., Staritsyna M.K. Features of personnel training in 2023 // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2023, no. 5, pp. 54–57.
7. Dyachenko V.V. Problems of transferring training to practice in the process of corporate training in modern organizations // Current research, 2023, no. 17-2, pp. 15–18.
8. Ilyukhina L.A., Bogatyreva I.V. Digital format of corporate training: new development opportunities // Leadership and Management, 2021, no. 4, pp. 469–482.
9. Laas N.I. Human capital management in modern society: how to invest in yourself and your future // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2024, no. 5, pp. 33–37.
10. Umnov V.A. The role and prospects for the development of HR analytics as a professional direction in personnel management of an organization // Leadership and management, 2025, no. 3, pp. 545–559.