

ОРГАНИЗАЦИИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА НАВЫКИ: ДЕКЛАРАЦИИ ИЛИ ИЗМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ?

SKILL-ORIENTED ORGANIZATIONS: DECLARATIONS OR MODEL CHANGES?

ПОЛУЧЕНО 13.06.2026 ОДОБРЕНО 15.06.2026 ОПУБЛИКОВАНО 30.06.2026 УДК 331.108 DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-3-11-15



КОНОВАЛОВА В.Г.

Канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

KONOVALOVA V.G.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of Human Resource Management Department, State University of Management, Moscow

e-mail: vg_konovalova@guu.ru

Аннотация

В статье рассматривается трансформация подходов к управлению персоналом в условиях стремительных технологических, экономических и демографических изменений. Автор анализирует переход от традиционных моделей, основанных на фиксированных должностях и формальных квалификациях, к навыково-ориентированной организации, где главным критерием становятся актуальные навыки сотрудников. Подробно описаны ключевые принципы навыково-ориентированной организации: центральная роль навыков, гибкость, индивидуальный подход к обучению, создание единой базы данных о навыках и интеграция этого подхода во все процессы управления персоналом. В работе выделены основные драйверы изменений: быстрое устаревание навыков, автоматизация, глобализация и дефицит квалифицированных кадров. Анализируются преимущества данной модели, включая повышение внутренней мобильности, удержание талантов и снижение затрат на подбор. Особое внимание уделено вызовам внедрения: сопротивление изменениям, сложность создания единой архитектуры навыков, необходимость инвестиций в технологии и пересмотр системы мотивации. Подчеркивается, что успешная трансформация требует не только технологических решений, но и изменения корпоративной культуры.

Ключевые слова: навыково-ориентированная организация, управление персоналом, навыки сотрудников, цифровая трансформация, внутренняя мобильность персонала, корпоративная культура.

Abstract

The article examines the transformation of human resource management approaches amidst rapid technological, economic, and demographic changes. The author analyzes the shift from traditional models based on fixed positions and formal qualifications to a skill-based organization, where employees' actual skills become the primary criterion. The key principles of SBO are detailed: the central role of skills, flexibility and adaptability, an individualized approach to learning, the creation of a unified skills database, and the integration of this approach into all HR processes. The main drivers of change are identified: the rapid obsolescence of skills, automation, globalization, and the shortage of qualified personnel. The advantages of this model are analyzed, including increased internal mobility, talent retention, and reduced recruitment costs. Particular attention is given to the challenges of implementation: resistance to change, the complexity of creating a unified skills architecture, the need for investment in technology, and the revision of motivation systems. It is emphasized that successful transformation requires not only technological solutions but also a change in corporate culture.

Keywords: skill-based organization, human resource management, employee skills, digital transformation, internal employees mobility, corporate culture.

ВВЕДЕНИЕ

Современный мир стремительно изменяется под влиянием научно-технического прогресса, автоматизации, глобализации и демографических сдвигов. Отмеченные процессы ставят под сомнение эффективность традиционных подходов к управлению персоналом, основанных на фиксированных должностях и формальных квалификационных требованиях. Главным ресурсом, определяющим конкурентоспособность и устойчивость компании, становятся актуальные навыки персонала. Чтобы адаптироваться к новым реалиям, организации вынуждены развивать гибкость, способность к постоянному обучению и готовность к быстрым изменениям навыков.

Согласно прогнозам Всемирного экономического форума (WEF), к 2030 г. около 40% существующих навыков потеряют свою актуальность, 59% работников будут нуждаться в переквалификации, до 30% рабочего времени будет автоматизировано, а 22% нынешних профессий будут вытеснены; 91% руководителей высшего звена ожидают, что уже в 2026 г. организационная структура их компаний изменится [14]. При этом 63% работодателей считают нехватку квалифици-

рованных кадров самым большим препятствием на пути трансформации бизнеса в ближайшие 5 лет.

По прогнозам *Gartner*, к 2030 г. 75% работы в сфере информационных технологий будет заключаться в совместной работе человека и искусственного интеллекта [5].

В эпоху цифровизации работа стала проектной, кросс-функциональной и быстро меняющейся. Очевидно, что организации, сумевшие заблаговременно подготовиться к этим изменениям, получают значительные преимущества в виде повышенной гибкости, сокращения издержек и усиления удержания ценных сотрудников.

ОСОБЕННОСТИ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА НАВЫКИ

Модель навыково-ориентированной организации (*Skills-Based Organisations, SBO*), основана на ряде принципов, отличающих её от традиционных подходов к управлению персоналом, а именно:

- центральная роль навыков (навыки сотрудников выходят на первый план, становясь критерием для назначения на проекты и карьерного продвижения);

- гибкость и адаптивность (сотрудники могут свободно выбирать проекты и задачи, соответствующие их интересам и имеющимся навыкам);
- индивидуальный подход к обучению (работникам предоставляется возможность самостоятельно определять траекторию своего профессионального развития в организации);
- единая база данных о навыках (организация собирает и систематизирует информацию о навыках сотрудников, обеспечивая прозрачность и доступность данных);
- интеграция ориентации на навыки в процессы управления персоналом (навыки становятся определяющим фактором при найме, продвижении, обучении и оценке эффективности сотрудников).

Соответственно, можно выделить три ключевых компонента управления персоналом в *SBO*-организациях [4; 6; 17]:

- 1) общий язык навыков (*Shared Skills Language*) (унификация терминологии и критериев оценки навыков, понятная всем сотрудникам и руководителям);
- 2) профили навыков сотрудников (*Skills Profiles*) (агрегированные данные о навыках, собранные из систем обучения, аттестаций и выполненных проектов);
- 3) процессы управления персоналом, основанные на навыках (*Skills-Aware Talent Processes*) (применение собранных данных о навыках для найма, развития и перемещения сотрудников внутри компании).

Необходимость перехода к навыково-ориентированной модели управления персоналом обусловлена рядом факторов, ключевыми из которых являются следующие:

- 1) быстрое устаревание должностных обязанностей и навыков, средний срок актуальности которых сокращается с каждым годом;
- 2) рост автоматизации и применения технологий искусственного интеллекта, которые вытесняют профессии, основанные на рутинных операциях, одновременно создавая спрос на новые навыки;
- 3) глобализация рынков труда и усиливающаяся международная конкуренция, требующие от компаний повышения производительности и гибкости;
- 4) демографические изменения (старение населения, смена поколений), диктующие новые требования к подготовке и удержанию кадров;
- 5) дефицит квалифицированных специалистов и недостаток у персонала нужных навыков как серьезное препятствие для развития бизнеса.

Основные отличия навыково-ориентированной модели управления персоналом от традиционной, основанной на фиксированных должностных обязанностях и иерархической структуре, представлены на рис. 1.

Использование технологий на основе искусственного интеллекта (ИИ) играет ключевую роль в поддержке и усилении навыково-ориентированной модели, помогая превратить организацию в самообучающуюся систему, способную быстро адаптироваться к изменениям и сохранять конкурентные преимущества [2; 15]:

- автоматизация рутинных задач способствует расширению возможностей персонала для творческой и аналитической деятельности;
- сбор и анализ данных о навыках обеспечивает создание точной картины навыков сотрудников и формирование эффективных команд;
- поддержка принятия решений способствует выбору оптимальных вариантов распределения и использования талантов;
- мониторинг прогресса развития навыков способствует своевременному выявлению зон риска.

Традиционная модель (Job-Based Organisation)	Навыково-ориентированная модель (Skills-Based Organisation)
• Базовая единица: должность • Критерии найма: образование, опыт • Карьерный рост: линейное продвижение • Принятие решений: в соответствии с иерархией • Фокус внимания: выполнение должностных обязанностей	• Базовая единица: навык • Критерии найма: владение нужными навыками • Карьерный рост: горизонтальной и диагональное развитие • Принятие решений: коллегиальное обсуждение • Фокус внимания: решение задач и проблем

Рис. 1. Ключевые отличия навыково-ориентированной от традиционной модели управления персоналом

Использование технологий на основе искусственного интеллекта (ИИ) играет ключевую роль в поддержке и усилении навыково-ориентированной модели, помогая превратить организацию в самообучающуюся систему, способную быстро адаптироваться к изменениям и сохранять конкурентные преимущества [2; 15]:

- автоматизация рутинных задач способствует расширению возможностей персонала для творческой и аналитической деятельности;
- сбор и анализ данных о навыках обеспечивает создание точной картины навыков сотрудников и формирование эффективных команд;
- поддержка принятия решений способствует выбору оптимальных вариантов распределения и использования талантов;
- мониторинг прогресса развития навыков способствует своевременному выявлению зон риска.

SBO-модель идеально сочетается с человекоцентричным подходом в управлении персоналом, который признает уникальность каждого сотрудника и его право на профессиональное развитие. Сотрудники воспринимаются не как функциональные единицы, а как носители уникальных комбинаций навыков и личных предпочтений. Индивидуальный подход к обучению и развитию способствует раскрытию потенциала каждого члена команды, а внутренняя мобильность позволяет каждому сотруднику экспериментировать с различными ролями и проектами, соответствующей их индивидуальным склонностям и навыкам, повышая удовлетворенность и вовлеченность.

Организации, успешно внедрившие *SBO*-модель, могут, по оценкам экспертов, ожидать ряда весомых преимуществ, в том числе усиления способности быстро перераспределять ресурсы в зависимости от возникающих задач и проектов, снижения затрат на подбор персонала, возможности оптимизации расходов на рекрутинг и сокращения сроков заполнения вакансий, роста удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, а также снижения текучести персонала, ускорения внедрения новых технологий и реагирования на изменения.

В частности, отдавая приоритет реальным возможностям, а не только квалификации, компании могут выявлять квалифицированных кандидатов, которых могли упустить из виду традиционными методами найма, привлекать кандидатов из разных образовательных и профессиональных сред, снижать предвзятость при найме, повышать эффективность сотрудников и удерживать их (рис. 2).

Профессиональное образование перестало быть единственным определяющим фактором пригодности кандидата. Этот сдвиг обусловлен растущим пониманием того, что навыки, как профессиональные, так и личностные, могут дать более точное представление о потенциале и производительности кандидата. Например, в США примерно 64,8% компаний сообщают, что при приеме на работу новых сотрудников они ориентируются на их профессиональные навыки, при этом более половины респондентов утверждают, что

Традиционный найм	Найм на основе навыков
• Фокусируется на дипломах, должностях и многолетнем опыте • Сильно зависит от резюме и квалификаций • Можно упустить из виду способных нетрадиционных кандидатов • Решения о найме часто субъективны • Приоритет – формальная квалификация • Может способствовать предвзятости при найме • Медленная адаптация к изменяющимся потребностям в рабочей силе	• Сосредоточен на практических навыках и компетенциях • Использует оценки навыков, тесты и образцы работ • Расширяет доступ к разнообразным кадрам • Решения о найме более объективны и основаны на данных • Приоритет — продемонстрированные способности и готовность к работе • Помогает уменьшить бессознательные предвзятости при найме • Лучше соответствует меняющимся требованиям к профессиональным навыкам

Рис. 2. Преимущества навыково-ориентированного найма персонала

делают это постоянно или в большинстве случаев [10]. Около 75% работодателей уже разработали описания вакансий, в которых четко указаны навыки, необходимые для успешного выполнения обязанностей на той или иной должности. Кроме того, более половины компаний разработали системы оценки кандидатов по результатам собеседований, основанные на навыках, чтобы обеспечить единообразие и справедливость процесса найма

Такие компании, как *IBM*, *Google*, *Delta Air Lines* и *Bank of America*, отменили требование о наличии диплома о высшем образовании для большого количества вакансий, и эта тенденция уже распространилась не только на сферу технологий, но и на финансы, авиацию и розничную торговлю [7].

Некоторые из проведенных к настоящему времени исследований подтверждают обоснованность подобных ожиданий и позиционирования навыково-ориентированного подхода как одного из главных *HR*-трендов десятилетия. Так, по данным *Deloitte*, компании, внедрившие *SBO*-модель, на 107% эффективнее распределяют таланты и на 98% чаще удерживают высокопродуктивных сотрудников [13]; по данным *SHRM*, компании, оценивающие персонал по навыкам, на 73% чаще достигают стратегических целей [11].

Но согласно другим данным, например, недавнему отчету Гарвардской школы бизнеса и Института *Burning Glass*, несмотря на то, что многие компании взяли на себя обязательство нанимать сотрудников, ориентируясь на их навыки, а не на диплом, лишь часть из них добилась ощутимых улучшений в этом направлении. Некоторые скептики считают это доказательством того, что движение внедрение модели управления персоналом на основе навыков буксует или что оно всегда было скорее декларативным, чем реальным [12].

ПРОБЛЕМЫ И ВЫЗОВЫ НАВЫКОВО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ МОДЕЛИ

Несмотря на отмеченные преимущества, переход к навыково-ориентированной модели сопряжен с рядом трудностей. Между тем, по оценкам *Deloitte*, только 19% организаций готовы к полному переходу на *SBO*, большинство находится на промежуточных этапах или игнорирует проблему: разрыв между намерениями (93%) и реализацией (19%) огромен [16].

Опыт компаний по внедрению *SBO*-моделей позволяет выявить наиболее частые ошибки, а именно:

- игнорирование культурного аспекта, недостаточное внимание к изменению ценностей и убеждений сотрудников, что ведет к пассивному восприятию реформ;
- слишком сложная классификация навыков и чрезмерная их детализация, что затрудняет восприятие и реализацию нового подхода;
- несогласованность системы вознаграждений и сохранение прежних схем оплаты труда, что снижает мотивацию сотрудников к развитию;

- акцент исключительно на технических навыках и игнорирование коммуникационных навыков, что ухудшает командную динамику.

Неизбежно сопротивление изменениям: в *SBO*-организации ценность сотрудника начинают измерять не стажем и не названием должности, а тем портфелем навыков, которым он обладает, часть руководителей менеджеры и сотрудников воспринимают отказ от привычной иерархии как угрозу личной стабильности. Сопротивление руководителей обусловлено опасениями потери контроля при увеличении самостоятельности сотрудников, а также риском перехода талантливых сотрудников в другие подразделения/команды.

Отчетливо проявляется сопротивление навыковому подходу к оценке персонала, когда проводится найм на должности среднего звена и руководящие должности: смещение акцента с формальных требований на выявление навыков представляется рискованным.

Чтобы управлять навыками, их нужно видеть, т.е. организация должна иметь прозрачную, оцифрованную базу «карту навыков» (сопоставлении навыков с задачами, которые необходимо выполнить), а руководство в любой момент времени иметь возможность получить доступ к информации о том, какими навыками обладает команда прямо сейчас, на каком уровне они развиты, и где в компании «спрятаны» те или иные таланты, обладающие актуальными навыками. По данным *Deloitte*, сегодня 71% работников выполняют задачи, выходящие за рамки их должностных обязанностей, и только 24% утверждают, что выполняют ту же работу, что и их коллеги с таким же названием должности и уровнем квалификации [13].

Создание единой базы навыков и разработка образовательных программ требуют значительных стартовых финансовых вложений. Большинству организаций не хватает специализированных ресурсов для управления изменениями, чтобы внедрить масштабный подход к навыково-ориентированной модели. При этом, по данным глобального исследования *Workday*, 55% организаций утверждают, что внедряют подходы, основанные на навыках, при этом только 54% имеют четкое представление о том, какими навыками они действительно обладают, несмотря на то, что вкладывали значительные средства в системы оценки навыков [18].

Опрос *Mercer* показал, что только 8% организаций используют ИИ для оценки навыков своих сотрудников, а остальные 92% по-прежнему полагаются на ручные методы, самооценку и статичные классификации [9].

Усугубляет проблему и то, что большая часть данных о навыках поступает от самих сотрудников (их профили, результаты самооценки и сведения о прохождении курсов). Люди склонны преувеличивать свои сильные стороны и недооценивать недостатки.

Кроме того, при определении и описании навыков бизнес-подразделения по-разному определяют схожие навыки, что препятствует сравнительной оценке и расстановке приоритетов в масштабах всей компании. Навыково-ориентированная модель будет успешной только в том случае, если организация разработает общий язык описания навыков, единую архитектуру критически важных, перспективных и смежных навыков, которая будет учитываться при организации работы и оценке кандидатов.

Навыки, необходимые для работы в большинстве организаций, меняются уже сейчас, а не в каком-то гипотетическом будущем. К тому времени, когда «карта навыков» окажется подготовленной, рабочей силы, которую она описывает, уже не будет: новые инструменты на основе ИИ изменили подход людей к работе, роли и задачи изменились и пр. Статические «карты навыков» не успевают за измене-

ниями в навыках, необходим переходе от статического картирования к динамическому, основанному на ИИ и позволяющему отслеживать и обновлять навыки в режиме реального времени и на основе реальных рабочих процессов и взаимодействия с системой (например, выявление нехватки навыков — формирование индивидуальных планов развития — назначение нужных обучающих треков) [3; 8].

Наем персонала, безусловно, важная составляющая навыково-ориентированного управления персоналом, но не менее (а может, и более) важным для компаний, совершающих этот переход, является внутренняя мобильность персонала в соответствии с подтвержденными навыками и рынок талантов [1].

Оценка (и продвижение) имеющихся сотрудников на основе их навыков может стать наиболее эффективным способом быстро внедрить и оценить преимущества подхода, основанного на навыках. Создавая внутренние возможности для перехода на новые должности, основанные на навыках (а не на необходимости получения дополнительных сертификатов), компании могут удерживать таланты и снизить текучесть кадров, повысить экономическую мобильность.

Традиционные системы оплаты труда распределяют сотрудников по диапазонам заработной платы в зависимости от уровня должности, определяемого обязанностями, сферой деятельности и влиянием на организацию. Внедрение SBO-модели требует пересмотра системы вознаграждений, ее ориентации на поощрение приобретения и применения навыков. В частности, необходима система стимулов, побуждающую сотрудников развивать компетенции, соответствующие стратегическим приоритетам, и сопоставимые вознаграждения за схожие навыки независимо от должностных обязанностей.

Трансформация на основе навыков — это не только изменение процессов, но и изменение корпоративной культуры. Культура, ориентированная на развитие навыков, начинается с того, что все узнают о необходимых навыках и получают поддержку в приобретении навыков, необходимых для восполнения пробелов. Для трансформации необходимы разработка и реализация коммуникационных стратегий, которые повысят осведомленность, улучшат понимание и ускорят внедрение, вовлечение сотрудников в разработку решений, чтобы повысить их заинтересованность и убедиться, что подходы соответствуют их потребностям.

Управление изменениями при внедрении SBO-модели требует измеримых результатов. Организации, ориентированные на развитие навыков, обычно отслеживают такие показатели как индекс готовности к освоению навыков, коэффициент внутреннего перераспределения (процент должностей, заполненных за счет внутренней ротации), время, необходимое для повышения продуктивности (скорость, с которой переквалифицированные сотрудники достигают профессионального уровня), уязвимость из-за нехватки навыков (количественная оценка риска в соответствии с планами трансформации).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Создание организации, ориентированной на развитие навыков, представляет собой разовую инвентаризацию навыков, а комплексный процесс изменения операционной модели, требующий значительных усилий и инвестиций. Для достижения результата необходима структурированная динамичная система оценки навыков, стандарты их валидации, межфункциональное управление и интеграция с системами управления персоналом. Без четких определений

и подтвержденных данных о навыках информация о них не может служить надежным источником для планирования мобильности или инициатив по трансформации.

Навыки должны учитываться при кадровом планировании, найме, внутренней ротации, обучении и развитии персонала, а оценка навыков должна быть непрерывной, а не эпизодической. Без этого данные о профессиональных навыках остаются разрозненными и не могут служить основой для принятия стратегических кадровых решений. Единая архитектура навыков поможет обеспечить мобильность, расширить кадровый резерв и нанимать сотрудников с большей точностью и справедливостью.

Технологическая инфраструктура является основой организаций, ориентированных на развитие навыков: ручные процессы не могут масштабироваться в соответствии с требованиями по сбору, анализу и использованию комплексных данных о навыках большого количества сотрудников. Инвестиции в соответствующие технологические решения для управления персоналом необходимы независимо от размера организации.

Навыково-ориентированные организации получают преимущества в виде высокой мобильности кадров, доступа к более широкому кадровому резерву, ощутимое повышение производительности, удержание ценных сотрудников, вовлеченность персонала и гибкость рабочей силы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Коновалова В.Г. Внутренняя мобильность персонала: преодоление новых вызовов [Текст] / В.Г. Коновалова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — № 14. — С. 20–26.
2. AI recruitment surge HR research findings. URL: <https://www.eweek.com/news/ai-recruitment-surge-hr-research-findings>
3. Almost Two-thirds of Employers Use Skills-based Hiring to Help Identify Job Candidates. URL: <https://www.nacweb.org/job-market/trends-and-predictions/almost-two-thirds-of-employers-use-skills-based-hiring-to-help-identify-job-candidates>
4. Competence over Credentials: The Rise of Skills-Based Hiring. URL: <https://www.bcg.com/publications/2023/rise-of-skills-based-hiring>
5. Gartner HR Insights. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources>
6. How companies are reskilling to address talent gaps. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/beyond-hiring-how-companies-are-reskilling-to-address-talent-gaps>
7. In hunt for workers some states value skills over degrees. URL: <https://www.ncsl.org/state-legislatures-news/details/in-hunt-for-workers-some-states-value-skills-over-degrees>
8. Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology. URL: <https://joshbersin.com>
9. Mercer's Skills Snapshot Survey 2025. URL: <https://www.mercer.com/en-us/insights/skills/skills-snapshot-survey>
10. Nearly two thirds of employers use skills-based hiring practices for new entry level hires. URL: <https://www.nacweb.org/talent-acquisition/trends-and-predictions/nearly-two-thirds-of-employers-use-skills-based-hiring-practices-for-new-entry-level-hires>
11. Skills-Based Hiring Requires Commitment to Change. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/skills-based-hiring-requires-commitment-to-change>

12. Skills-Based Hiring: The Long Road from Pronouncements to Practice. https://static1.squarespace.com/static/6197797102be715f55c0e0a1/t/65cc355c4935cb001349a4cd/1707881822922/Skills-Based+Hiring+02122024+vF.pdf?utm_source=the-job.beehiiv.com&utm_medium=newsletter&utm_campaign=new-industrial-policy
13. Status of skills-based organizations. URL: <https://www.deloitte.com/nl/en/services/consulting/perspectives/status-of-skills-based-organizations.html>
14. The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
15. The Role of AI in HR Continues to Expand. URL: <https://www.shrm.org/in/topics-tools/research/2025-talent-trends/ai-in-hr>
16. The skills-based organization report. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2024/us175310_consulting-the-skills-based-org-report/di-the-skills-based-organization-report.pdf
17. What 10 Companies Discovered When They Took Action On Skills-First Hiring. URL: <https://www.forbes.com/sites/gradsoflife/2026/03/03/what-10-companies-discovered-when-they-took-action-on-skills-first-hiring>
18. Why skills-based workforce planning failed. URL: <https://www.techwolf.ai/resources/blog/skills-based-workforce-planning-failed>
6. How companies are reskilling to address talent gaps. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/beyond-hiring-how-companies-are-reskilling-to-address-talent-gaps>
7. In hunt for workers some states value skills over degrees. URL: <https://www.ncsl.org/state-legislatures-news/details/in-hunt-for-workers-some-states-value-skills-over-degrees>
8. Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology. URL: <https://joshbersin.com>
9. Mercer's Skills Snapshot Survey 2025. URL: <https://www.mercer.com/en-us/insights/skills/skills-snapshot-survey>
10. Nearly two thirds of employers use skills-based hiring practices for new entry level hires. URL: <https://www.nacweb.org/talent-acquisition/trends-and-predictions/nearly-two-thirds-of-employers-use-skills-based-hiring-practices-for-new-entry-level-hires>
11. Skills-Based Hiring Requires Commitment to Change. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/skills-based-hiring-requires-commitment-to-change>
12. Skills-Based Hiring: The Long Road from Pronouncements to Practice. https://static1.squarespace.com/static/6197797102be715f55c0e0a1/t/65cc355c4935cb001349a4cd/1707881822922/Skills-Based+Hiring+02122024+vF.pdf?utm_source=the-job.beehiiv.com&utm_medium=newsletter&utm_campaign=new-industrial-policy
13. Status of skills-based organizations. URL: <https://www.deloitte.com/nl/en/services/consulting/perspectives/status-of-skills-based-organizations.html>
14. The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025>
15. The Role of AI in HR Continues to Expand. URL: <https://www.shrm.org/in/topics-tools/research/2025-talent-trends/ai-in-hr>
16. The skills-based organization report. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2024/us175310_consulting-the-skills-based-org-report/di-the-skills-based-organization-report.pdf
17. What 10 Companies Discovered When They Took Action On Skills-First Hiring. URL: <https://www.forbes.com/sites/gradsoflife/2026/03/03/what-10-companies-discovered-when-they-took-action-on-skills-first-hiring>
18. Why skills-based workforce planning failed. URL: <https://www.techwolf.ai/resources/blog/skills-based-workforce-planning-failed>

REFERENCES

1. Konovalova V.G. Vnutrennyaya mobil'nost' personala: preodolenie novykh vyzovov // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2025. № 14. S. 20–26.
2. AI recruitment surge HR research findings. URL: <https://www.eweek.com/news/ai-recruitment-surge-hr-research-findings>
3. Almost Two-thirds of Employers Use Skills-based Hiring to Help Identify Job Candidates. URL: <https://www.nacweb.org/job-market/trends-and-predictions/almost-two-thirds-of-employers-use-skills-based-hiring-to-help-identify-job-candidates>
4. Competence over Credentials: The Rise of Skills-Based Hiring. URL: <https://www.bcg.com/publications/2023/rise-of-skills-based-hiring>
5. Gartner HR Insights. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources>

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИИ: ПОЛИТИКА МНОГООБРАЗИЯ И ИНКЛЮЗИВНОСТИ. КНИГА 10

Москва: ИНФРА-М, 2026. 345 с.

Монография содержит результаты исследований, касающихся, во-первых, особенностей формирования стратегии и политики многообразия персонала, специфики молодежи как объекта диверсификационного кадрового управления; вопросов дискриминации занятых на рабочих местах. Во-вторых, продвижения научной мысли в разработке результативной модели гибридной занятости, решении проблем мотивационного hr-многообразия государственных гражданских служащих; определения перспектив рационального соотношения свободы и безопасности в современном мире; представления новой парадигмы сочетания работы и частной жизни через совмещение профессионального и родительского труда. В-третьих, новых междисциплинарных подходов к познанию профессиональной успешности работников старших возрастов, в том числе в инклюзивных условиях занятости. В-четвертых, решения проблем многообразия персонала с позиций междисциплинарного опыта и прикладных аспектов, в том числе посредством организационного проектирования, формирования интегрированной отчетности с принятием во внимание человеческого капитала, обеспечения условий самореализации личности, развития бренда работодателя, формирования современного офисного пространства. Для широкого круга читателей, интересующихся вопросами управления персоналом. Может быть полезна студентам, аспирантам и преподавателям экономических вузов.

