

ВЫСТРАИВАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ТРАЕКТОРИЙ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ

BUILDING INDIVIDUAL DEVELOPMENT TRAJECTORIES FOR EMPLOYEES

ПОЛУЧЕНО 07.07.2025 ОДОБРЕНО 29.07.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.10.2025

УДК 658.3.07

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-5-5-9

САВЕЛЬЕВА М.В.

Д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности Института управления, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва

SAVELYEVA M.V.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Humanities, Business Ethics and Social Responsibility of the Institute of Management, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow

e-mail: marina.savelyeva@gmail.com**ХАРЛАМОВА И.Р.**

Преподаватель кафедры государственного управления и публичной политики Института общественных наук, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва

KHARLAMOVA I.R.

Lecturer, Department of Public Administration and Public Policy, Institute of Social Sciences, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow

e-mail: irakharlamova9715@gmail.com

Аннотация

Статья посвящена актуальной проблеме разработки и внедрения индивидуальных траекторий развития сотрудников в организациях, подчеркивая необходимость перехода от традиционных подходов к обучению персонала к персонализированным методикам, соответствующим современным условиям цифровизации и быстрых изменений на рынке труда. Авторы акцентируют внимание на важности учета уникальных компетенций, интересов и целей каждого сотрудника для эффективного использования его потенциала и повышения общей продуктивности организации. Создание и реализация индивидуальных траекторий развития является стратегическим инструментом современного менеджмента, способствующим укреплению конкурентоспособности организаций, повышению вовлеченности сотрудников и улучшению корпоративных показателей. Использование цифровых технологий и инновационных методик делает этот подход эффективным и востребованным в условиях цифровой трансформации бизнеса.

Ключевые слова: человеческий капитал, развитие сотрудников, индивидуальные траектории, образование.

Abstract

The article is devoted to the current problem of developing and implementing individual employee development trajectories in organizations, emphasizing the need to move from traditional approaches to personnel training to personalized methods that correspond to modern conditions of digitalization and rapid changes in the labor market. The authors focus on the importance of taking into account the unique competencies, interests and goals of each employee to effectively use their potential and improve the overall productivity of the organization. The creation and implementation of individual development trajectories is a strategic tool of modern management that helps strengthen the competitiveness of organizations, increase employee engagement and improve corporate performance. The use of digital technologies and innovative methods makes this approach effective and in demand in the context of digital business transformation.

Keywords: human capital, employee development, individual trajectories, education.

АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ

В современных условиях цифровой трансформации экономики и стремительных изменений на рынке труда вопрос развития человеческого капитала становится критически важным для организаций. Противоречие заключается в том, что традиционные подходы к обучению и развитию персонала уже не отвечают потребностям быстро меняющегося рынка, в то время как индивиду-

альные траектории развития позволяют максимально эффективно использовать потенциал каждого сотрудника.

Проблема заключается в отсутствии системного подхода к построению индивидуальных образовательных маршрутов в большинстве российских компаний. При этом исследования показывают, что внедрение персонализированного подхода к развитию сотрудников способствует повышению их мотивации и эффективности [1], снижению текучести кадров, улучшает атмосферу в коллективе

и активизирует взаимодействие между работниками и руководителями [2], быстрой адаптации и совершенствованию организации.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ТРАЕКТОРИЙ РАЗВИТИЯ

Индивидуальная траектория развития (ИТР) представляет собой персональный путь профессионального роста сотрудника, учитывающий его уникальные компетенции, интересы, цели и организационные потребности [3]. Одновременно широко используется термин «индивидуальный план развития сотрудника» (ИПР), представляющий собой документ, описывающий последовательность действий и мер по реализации намеченной траектории профессионального продвижения работника [4]. Другими словами, намеченный вектор профессионального продвижения перекладывается на конкретные действия и меры по его воплощению в жизнь.

При этом индивидуальная траектория развития опирается на текущий уровень профессиональных компетенций и личностных качества сотрудника, включает описание желаемого результата развития [5], может охватывать аспект личностного роста, и корректируется по мере продвижения человека по пути развития или по мере изменения внешних условий [3].

При этом построения траектории проходит через следующие основные этапы (рис. 1).



Рис. 1. Этапы построения индивидуальной траектории развития сотрудника
Источник: составлено на основе материалов «Что такое индивидуальный план развития сотрудника и как его применять?» // <https://proaction-study.ru/blog/chto-takoe-individualnyj-plan-razvitiya-sotrudnika?ysclid=ma29tklt4163457380>

В процессе построения индивидуальной траектории развития участвуют непосредственно сам сотрудник, определяющий свои профессиональные и личные цели, свои преимущества и недостатки, а также сферы развития; его руководитель, который соотносит личные амбиции и желания работника с потребностями организации; менеджер по управлению персоналом, поддерживающий данный процесс, помогающий с формулированием основных моментов, фиксирующий их и в случае необходимости, осуществляющий оценку компетенций (рис. 2) [1].

В данный процесс также могут вовлекаться внешние эксперты или тренеры по определённым направлениям развития.

Построение индивидуальных траекторий развития сотрудников активно реализуется в международных *Big Tech* компаниях таких, как *Google*, *Microsoft*, *IBM*.

В *Google* практикуют «20% времени» для работы над личными проектами, то есть двадцать процентов рабочего времени сотрудники посвящают реализации собственных проектов. Тем самым им предоставляется возможность для самореализации. Также это способствует повышению вовлечённости работников в свою деятельность [6].

Microsoft применяет модель «70-20-10». Суть её в том, что 70% знаний, умений и навыков сотрудник осваивает в процессе профессиональной деятельности, двадцать процентов — через взаимодействие с коллегами, десять

процентов — через обучение. В связи с этим поощряется решение новых задач, новых аспектов деятельности, выполнение новых видов деятельности, в том числе с опытным наставником; формируются условия для обмена знаниями между работниками; организуется разнообразное по форматам и тематике обучение [7].



Рис. 2. Основные участники процесса построения ИТР
Источник: составлено автором на основе материалов: Что такое ИПР и как за 8 шагов составить индивидуальный план развития сотрудника // <https://www.ispring.ru/elearning-insights/chto-takoe-ipr>

IBM создала систему самонаправленного обучения *IBM Learning Journey*. Образовательное путешествие представляет собой выстраивание и прохождение работником траектории освоения необходимых навыков с помощью сочетания различных форматов обучения. Основные характеристики данного подхода включают:

- направленность на осуществление актуальных профессиональных задач;
- поддержание вовлечённости в обучение;
- последовательное закрепление осваиваемых навыков через сочетание различных интерактивных методов и самостоятельной проработки;
- соответствие мотивам обучающегося;
- опора на бережливое обучение (*LEAN + Training*) [8].

Последний пункт охватывает устранение факторов, снижающих результативность обучения; обеспечение непрерывности учебного процесса, поддержание его динамики; вытягивающее обучение; обеспечение его соответствия стандартам; организация места обучения; визуализация обучения; информированность участников; непрерывное улучшение [9].

Вытягивающее обучение подразумевает создание ценности обучающего процесса через соотношение требований, пожеланий и интересов стейкхолдеров (обучающихся и работодателя) с наиболее перспективными направлениями развития, а также методами и инструментами [10].

Среди российских *Fintech*-компаний наиболее известны примеры Сбербанк и Т-банка.

Так, Сбербанк разработал образовательную платформу СберУниверситета с персонализированным подходом. На ней обучается около 350 тыс. пользователей. И она насчитывает около 8 тыс. единиц контента в базе знаний. При этом пользователи могут обучаться на данной платформе через любые внешние средства, системы. Методологами используется конструктор, опирающийся на искусственный интеллект, в создании образовательных траекторий для каждого обучающегося. При этом подбираются наиболее подходящие из более чем 30 учебных активностей для конкретного человека [11].

Внутри Т-банка создано подразделение «Т-образование», задача которого — развитие ключевых навыков и подготовка кадров. Обучение охватывает широкий спектр

направлений, включая финансы, управление проектами, лидерство, технологии и клиентский сервис. У каждого сотрудника есть возможность составить индивидуальную траекторию профессионального роста. Руководители отделов совместно с HR-подразделением разрабатывают планы личного развития, включающие цели, задачи и необходимые инструменты обучения.

В 2023 г. по инициативе Т-банка была создана Автономная некоммерческая организация высшего образования «Центральный университет». Центральный университет готовит ИТ-специалистов и работает на основе STEM-модели (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*). Программы обучения ежегодно адаптируются под требования рынка, а студентов активно привлекают на стажировки и практики в Т-банк.

Среди российских ИТ-компаний наиболее известны примеры «Яндекса» и VK.

Яндекс использует систему внутренних курсов и менторства. Сотрудники компании обучаются на портале «Обучатор», проходя курсы по различным направлениям. Также здесь можно познакомиться с историями подразделений компании, работающих в разных странах и городах [12]. Кроме того, в «Яндексе» есть сервис онлайн-образования «Яндекс Практикум», благодаря которому обучающиеся имеют возможность применять полученные знания, касающиеся решения технологических задач, на практике [13]. Кроме того, в компании для поддержания и развития менторства создана Школа наставников. Здесь помогают обучающимся осваивать знания и умения публичных выступлений, целеполагания, обмена опытом и т.д. [14].

VK использует платформу *VK People Hub Talent*, которая является частью *VK HR Tek* [15] — комплекса инструментов для автоматизации HR-процессов. Платформа *VK People Hub Talent* помогает организовывать обучение сотрудников, устанавливать индивидуальные цели развития, отслеживать прогресс достижения этих целей. VK также расширяет свои программы развития через сотрудничество с образовательными учреждениями. В 2023 г. VK сотрудничала с 30 российскими университетами и реализовала программы стажировок и грантов для ИТ-специалистов. Хотя эти программы в первую очередь направлены на привлечение молодых специалистов, они также поддерживают развитие текущих сотрудников, предоставляя доступ к образовательным ресурсам и сетям.

Среди российских государственных компаний известны примеры «Газпром нефть» и «Росатом».

Компания «Газпром нефть» внедрила систему карьерного планирования в рамках проекта «Мой Трек», которая включает в себя:

- карьерный портал, предоставляющих доступ к сервисам: карьерный профиль сотрудника, внутренний портал вакансий, оценки, индивидуальный план развития, кабинет руководителя с инструментами управления;
- процесс внутреннего найма;
- карьерное консультирование;
- чат-бот по карьерному развитию [16].

Росатом уделяет значительное внимание развитию своих сотрудников, создавая индивидуальные траектории развития, которые адаптированы под их профессиональные цели и роли в компании. Каждый сотрудник получает персональный план, который включает цели и действия для развития. Эти планы связаны с достижением KPI и развитием компетенций. Сотрудники могут отслеживать прогресс, участвовать в наставничестве, а также видеть, какие навыки им нужно развить для продвижения

по карьерной лестнице, через онлайн-платформу «РЕКОРД *Mobile*».

Анализ столь разнообразного опыта реализации практики индивидуальных траекторий развития в компаниях из различных сфер (ИТ, энергетика, банковская сфера) позволяет сделать вывод о том, что сегодня для развития организации требуется не просто повышать квалификацию сотрудников. Необходимо выстраивание системы, которая позволяет каждому сотруднику получать необходимые знания и умения в тот момент, когда это необходимо для него и его профессиональной деятельности. В связи с этим существуют на данный момент различные способы решения данной задачи: выделение времени в рабочем графике для работы над собственными проектами (Google: «20% времени» для работы над личными проектами); модель «70-20-10» (*Microsoft*), обучение на основе индивидуальной траектории развития (*IBM Learning Journey*, Т-банк подразделение «Т-образование», «Яндекс»), образовательная платформа с персонализированным подходом (Сбербанк. Образовательная платформа СберУниверситета; VK. Платформа *VK People Hub Talent*), система карьерного планирования («Газпром нефть») и непосредственно индивидуальные траектории развития («Росатом»).

Преимуществами от реализации данной задачи являются:

- возможность для самореализации сотрудников;
- повышение вовлеченности работников в свою деятельность;
- снижение текучести кадров;
- повышение производительности работников;
- активизация решения новых задач;
- охват новых аспектов деятельности, выполнение новых видов деятельности, в том числе с опытным наставником;
- обмен знаниями между работниками, генерация инноваций;
- усиление бренда работодателя, удержание своих талантливых работников и привлечение квалифицированных специалистов извне;
- поддержка развития текущих сотрудников через доступ к образовательным ресурсам и сетям и т.д.

В то же время для реализации данного направления необходимо учитывать трудности, с которыми может столкнуться компания:

- 1) для данной деятельности требуются квалифицированные специалисты, труд которых оплачивается достаточно высоко, что требует немало вложений;
- 2) также требуется тщательный предварительный анализ для выявления резервов для развития работников, и уровень некоторых компетенций сложно оценить с помощью простых средств, например, с помощью тестов или относительно простых задач. Часто требуется качественная оценка, требующая опять-таки квалификации у специалистов, проводящих анализ;
- 3) выстраивание индивидуальных траекторий развития происходит для дальнейшего обучения работников. Эффект обучения во многом зависит от мотивации обучающегося. Если работник не заинтересован вкладываться в обучение, тогда желаемый результат не будет достигнут;
- 4) кроме того, при создании траекторий развития необходимо учитывать физическое и психологическое состояние человека. Например, в состоянии выгорания сотруднику сложно погружаться в обучение. И ему требуется несколько иной подход для дальнейшего его продвижения в профессиональной деятельности;

- 5) для любого обучения необходима практика. Отсутствие возможности апробировать полученные знания и умения снижают мотивацию работника и эффективность обучения;
- 6) и, наконец, сама деятельность по выстраиванию и реализации индивидуальных траекторий развития требует инвестиций, т.е. должен быть предусмотрен бюджет для данного направления.

Для повышения эффекта в выстраивании индивидуальных траекторий развития сотрудников сегодня целесообразно использовать цифровые решения такие, как технология Big Data, позволяющая проанализировать потенциал сотрудников точно и быстро; искусственный интеллект, вырабатывающий индивидуальные направления развития сотрудников и позволяющий подобрать наиболее эффективные форматы обучения; VR/AR-технологии, позволяющие с помощью воссоздания ситуаций из реальной жизни вырабатывать необходимые модели поведения наиболее безопасным способом.

Одновременно использование геймификации и командной работы в выстраивании и реализации индивидуальных траекторий развития позволяет повысить вовлечённость сотрудников в процесс обучения. Об опыте зарубежных и российских компаний по формированию, развитию команд как фактора увеличения удовлетворённости работников профессиональной деятельностью подробнее в статье «Работа в радость, или что лучшее в мире работодатели делают для своих сотрудников» [17].

Также для повышения интереса к процессу может осуществляться с помощью создания групп для обмена опытом и поддержки; ротация сотрудников между подразделениями. Могут создаваться кросс-функциональные команды для развития новых навыков и реализации новых проектов. При этом наличие менторской сети с системой внутренних экспертов позволит процесс развития сотрудников сделать более плавным, непрерывным. Кроме того, исследователи подчёркивают необходимость учёта ценностных приоритетов личности и психологического возраста при проработке индивидуальных траекторий развития работников [18].

Реализация данных рекомендаций будет способствовать повышению вовлечённости сотрудников в деятельность организации, росту результативности их обучения, снижению текучести кадров, увеличению их производительности. Для самих работников ценность проявляется в более высоком уровне удовлетворённости своей деятельностью, карьерном продвижении, развитии коммуникабельности и лидерских качеств, сбалансированности работы и личной жизни.

ВЫВОДЫ

Выстраивание и реализация индивидуальных траекторий развития сотрудников является необходимым условием для усиления конкурентоспособности организации сегодня. Персонализированный подход позволяет максимально эффективно использовать потенциал каждого сотрудника, повышая общую эффективность организации.

При этом для достижения максимального эффекта включить в данный процесс цифровые технологии, формирование культуры непрерывного обучения, использование современных инструментов оценки и развития, формирование системы менторства и наставничества.

ЛИТЕРАТУРА

1. Что такое ИПР и как за 8 шагов составить индивидуальный план развития сотрудника. — URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/chto-takoe-ipr>
2. Зачем нужен индивидуальный план развития сотрудников — и кто в компании должен его составлять. — URL: https://b2b.productstar.ru/blog/ipr-pdp_kak_sostavit
3. Индивидуальная карьерная траектория: как достичь успеха в своей профессиональной жизни. — URL: https://vk.com/wall-51892508_1996?ysclid=ma28hd5w4743204203
4. Как составить индивидуальный план развития. — URL: <https://zhukovskiy.hh.ru/article/kak-sozdat-individualnyy-plan-razvitiya-sotrudnikov?ysclid=ma29q8xf3213768716>
5. Построение личных траекторий развития на основе компетенций. — URL: <https://dzen.ru/a/YkRQw32MKRIwFUQe?ysclid=ma28lqo85767888776>
6. Google's 20% Time — подход к управлению временем сотрудников. — URL: <https://tenchat.ru/media/2994530-google-20-time--podkhod-k-upravleniyu-vremenem-sotrudnikov?ysclid=ma6ip2544121149782>
7. Модель 70:20:10 — что это и как её применять в корпоративном обучении. — URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/model-70-20-10>
8. Обучение с приятным впечатлением. — URL: <https://blog.bitobe.ru/article/obuchenie-s-priyatnym-vpechatleniem/?ysclid=ma7q5xc2x0300552493>
9. *Погребняк С.* Lean + Training, или Бережливое обучение. — URL: https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/lean_training.shtml?ysclid=ma7vok9iqq729467971
10. *Иванова О.А.* Управление внедрением «вытягивающей» модели обучения в учреждении дополнительного образования. Магистерская диссертация [Текст] / О.А. Иванова. — Екатеринбург, 2020. — С. 28. — URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/94022/1/m_th_o.a.ivanova_2020.pdf?ysclid=ma7w2vlqoo10257941
11. Образовательная платформа СберУниверситета. — URL: <https://sberuniversity.ru/about/education-platform>
12. Эксперт-опрос: Как Mail.Ru Group, «Яндекс», Rambler&Co и другие компании обучают сотрудников. — URL: <https://netology.ru/blog/ekspert-opros-kak-kompanii-obuchayut-svoikh-sotrudnikov>
13. О сервисе «Яндекс Практикум». — URL: <https://yandex.ru/support/practicum/ru>
14. Запускаем Школу наставников «Яндекса». — URL: https://teacher.yandex.ru/talent-pool/news/zapuskaem_shkolu_nastavnikov_yandex
15. VK HR Tek // <https://hrtek.vk.com>
16. #МойТрек — гибкая система управления карьерой в ПАО «Газпром нефть». — URL: https://news.rambler.ru/games/45893159/?utm_content=news_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink
17. *Савельева М.В.* Работа в радость, или что лучшее в мире работодатели делают для своих сотрудников [Текст] / М.В. Савельева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 3. — С. 64–69.
18. *Козина Е.С.* Эко-конструктор развития от личного к организационному: 5D-модель управления компетенциями [Текст] / Е.С. Козина, А.А. Пречухина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2020. — Т. 9. — № 4. — С. 24–32.

REFERENCES

1. What is an IPR and how to create an individual employee development plan in 8 steps. URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/chto-takoe-ipr>
2. Why do we need an individual employee development plan — and who in the company should draw it up. URL: https://b2b.productstar.ru/blog/ipr-pdp_kak_sostavit
3. Individual career trajectory: how to achieve success in your professional life. URL: https://vk.com/wall-51892508_1996?ysclid=ma28hd5w4743204203
4. How to create an individual development plan. URL: <https://zhukovskiy.hh.ru/article/kak-sozdat-individualnyy-plan-razvitiya-sotrudnikov?ysclid=ma29q8xf3213768716>
5. Building personal development trajectories based on competencies. URL: <https://dzen.ru/a/YkRQw32MKRIwFUQe?ysclid=ma28lqo8576788877>
6. Google's 20% Time — an approach to managing employees' time. URL: <https://tenchat.ru/media/2994530-googles-20-time--podkhod-k-upravleniyu-vremenem-sotrudnikov?ysclid=ma6ip2544121149782>
7. The 70:20:10 model — what is it and how to apply it in corporate training. URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/model-70-20-10>
8. Learning with a pleasant impression. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/obuchenie-s-priyatnym-vpechatleniem/?ysclid=ma7q5xc2x0300552493>
9. Pogrebnyak S. Lean + Training or Lean Learning. URL: https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/lean_training.shtml?ysclid=ma7vok9iqq729467971
10. Ivanova O.A. Managing the implementation of a “pull” training model in an institution of additional education. Master's thesis. Yekaterinburg. 2020. P. 28. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/94022/1/m_th_o.a.ivanova_2020.pdf?ysclid=ma7w2vlqoo10257941
11. SberUniversity educational platform. URL: <https://sberuniversity.ru/about/education-platform>
12. Expert survey: How Mail.Ru Group, Yandex, Rambler&Co and other companies train employees. URL: <https://netology.ru/blog/ekspert-opros-kak-kompanii-obuchayut-svoikh-sotrudnikov>
13. About the Yandex Praktikum service. URL: <https://yandex.ru/support/practicum/ru>
14. Launching the Yandex Mentor School. URL: https://teacher.yandex.ru/talent-pool/news/zapuskaem_shkolu_nastavnikov_yandex
15. VK HR Tek. URL: <https://hrtek.vk.com>
16. #MyTrack — a flexible career management system at Gazprom Neft PJSC. URL: https://news.rambler.ru/games/45893159/?utm_content=news_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink
17. Savelyeva M.V. Work is a joy, or what the world's best employers do for their employees // Personnel and Intellectual resources management in Russia. 2023, vol. 12, no. 3, pp. 64–69.
18. Kozina E.S., Grechukhina A.A. Eco-constructor of development from personal to organizational: 5D-model of competence management // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2020, vol. 9, no. 4, pp. 24–32.

Алферов П.А.

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: КАК ПРАВИЛЬНО ДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ ВЕЩИ

М.: МИФ, 2025, 400 с.

Как реализовать проект в срок, уложиться в бюджет и не наступить на все грабли? Книга Павла Алферова — подробное практическое руководство для всех, кто занимается разработкой и реализацией проектов. Его цель — «переупаковать» проектное управление, сделать метод более применимым к российским реалиям. В книге вас ждет:

- обязательный минимум шагов и инструментов, работающих в любом проекте;
- национальные особенности управления проектами;
- 6 принципов, 10 постулатов и 20 правил проектного менеджера.

Книга построена на основе курса Павла Алферова «Управление проектами: как правильно делать правильные вещи». Под обложкой собран многолетний опыт реализации очень разных проектов как в небольших коммерческих компаниях, так и в крупнейших российских организациях: «ТНК-ВР Холдинг», «Альфа-Групп», X5 Retail Group, Оргкомитет «Сочи 2014», ПАО «Интер РАО».

Используйте проектный подход, предложенный в книге, чтобы развивать и трансформировать свою компанию, создавать все более сложные системы и продукты при спокойной структурной работе, без надрыва и постоянных авралов.

Для кого книга

Для тех, кто хочет развивать и трансформировать свой бизнес.

