

Научная статья

УДК 331.108.45

JEL M53, M51

DOI 10.25205/2542-0429-2024-24-3-156-170

Влияние трендов в бизнесе на предназначение функции обучения и развития персонала

Алексей Владимирович Аболмасов¹

Руслан Алексеевич Долженко²

¹Институт технологий обучения и развития
Санкт-Петербург, Россия

²Уральский государственный экономический университет
Екатеринбург, Россия

¹info@tndtech.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7658-516X>

²snurk17@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3524-3005>

Аннотация

Представлен анализ и обобщение ключевых трендов в развитии бизнеса в мире и РФ, а также их влияние на функции управления персоналом (HR) и обучения и развития (T&D). Показано, что постоянные изменения и их резкий характер привели к накоплению противоречий и формированию системного кризиса, в том числе в сфере работы с людьми и их обучением. Именно он приводит к ситуации двойного дефицита кадров, когда бизнес не может найти на рынке труда кандидатов, обладающих необходимыми компетенциями. Цель работы – через исследование ключевых трендов в бизнесе, а также направлений развития функции обучения и развития персонала сформулировать ее новое содержание, направленное на решение системного кризиса в HR. Анализ показывает, что оно может заключаться в системной пересборке роли и функции обучения и развития, а главное – в ее функциональном перезакреплении от функции управления персоналом на удовлетворение запросов ключевой бизнес-функции на реализацию изменений, обеспечение целей стратегии компании необходимыми человеческими и организационными ресурсами. Функция обучения и развития должна найти новое предназначение в обеспечении постоянных изменений бизнеса в условиях необходимости сохранения операционной функции.

Ключевые слова

управление персоналом, стратегия компании, форсайт, вызовы бизнеса, тренды развития

Для цитирования

Аболмасов А. В., Долженко Р. А. Влияние трендов в бизнесе на предназначение функции обучения и развития персонала // Мир экономики и управления. 2024. Т. 24, № 3. С. 156–170. DOI 10.25205/2542-0429-2024-24-3-156-170

© Аболмасов А. В., Долженко Р. А., 2024

ISSN 2542-0429

Мир экономики и управления. 2024. Том 24, № 3

World of Economics and Management, 2024, vol. 24, no. 3

Global Trends in Russian Business and the Purpose of the Personnel Training and Development Function

Alexey V. Abolmasov¹, Ruslan A. Dolzhenko²

¹ Institute of Training and Development Technologies,
Saint-Petersburg, Russian Federation

² Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russian Federation

¹ info@tndtech.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7658-516X>

² snurk17@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3524-3005>

Abstract

The paper presents an analysis and generalization of key trends in business development in the world and in the Russian Federation, as well as their impact on the functions of personnel management (HR) and training and development (T&D). It is shown that constant changes and their abrupt nature have led to the accumulation of contradictions and the formation of a systemic crisis, including in the field of working with people and their training. It is this crisis that leads to a situation of double personnel shortage, when a business cannot find candidates with the necessary competencies in the labor market. The purpose of the work is to formulate new content for the HR function through the study of key trends in business, as well as areas of development of the T&D function, aimed at solving the systemic crisis in HR. The analysis shows that it may consist in a systemic reassembly of the role and function of T&D, and most importantly, its functional reassignment from the HR function to satisfy the requests of the key business function for the implementation of changes, ensuring the goals of the company's strategy with the necessary human and organizational resources. The T&D function should find a new purpose in ensuring constant business changes in the context of the need to maintain the operational function.

Keywords

Human resource management, company strategy, foresight, business challenges, development trends

For citation

Abolmasov A. V., Dolzhenko R. A. Global trends in russian business and the purpose of the personnel training and development function. *World of Economics and Management*, 2024, vol. 24, no. 3, pp. 156–170. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2024-24-3-156-170

Введение

Ситуация на рынке труда страны вкупе с санкционным давлением и необходимостью существовать в условиях мобилизационной экономики обострила проблему нехватки персонала, способного работать в жестких условиях максимальной эффективности и постоянного развития. Проблему кадрового дефицита обостряет тот факт, что система образования не успевает оперативно перестроиться под новые форматы и условия работы, усиленный режим работы, амбициозные цели. Это говорит о наличии системного кризиса в системе обучения и развития, а также в управлении персоналом, который невозможно решить локально. Поэтому перед бизнесом встают задачи повышения скорости и качества обучения работников, организации эффективного взаимодействия со школами, колледжами, вузами, быстрой перестройки под запросы бизнеса и вовлечения работников в организационные процессы. Сделать это с использованием действующих наработок в области обучения и развития персонала не представляется возможным, но прежде чем начать использовать новые инструменты, нужно определиться с целевым назначением системы.

Цель работы – через исследование ключевых трендов в бизнесе, а также направлений развития функции обучения и развития персонала сформулировать ее новое содержание, направленное на решение системного кризиса в HR. Для достижения поставленной цели мы рассмотрим текущее содержание функции обучения и развития, ее место в компании, после этого через анализ ключевых трендов в бизнесе сформулируем ее новое целевое назначение для эффективного преодоления системного кризиса.

Содержание функции обучения и развития персонала, ее место в компании

Функция обучения и развития (training & development) представлена в разных организациях по-разному: учебный центр, корпоративный университет, отдел обучения, бизнес-тренеры и др. Поэтому мы используем самый общий термин – «функция T&D» [1]. В некоторых компаниях она называется также L&D (learning & development).

Наш мир состоит из различных систем, которые в свою очередь включены в качестве элементов в другие, более глобальные системы [2]. Системный подход, который изучает их развитие и способы управления, предполагает при изучении любой системы выйти на уровень ее надсистемы, чтобы понять предназначение, связь с другими элементами, перспективы развития.

Функция обучения и развития не существует в вакууме, все, что происходит в окружающем мире, влияет на нее, определяет цели и специфику работы. Она является частью системы организации, в рамках которой осуществляются разные функции. Традиционно ее относят к функции управления персоналом. Однако при этом обучение в компании всегда встроено в глобальный контур, нормативно регулируется государством, зависит от трендов на рынке труда и образования, является частью экономической и общественной жизни, подвержена влиянию геополитики, моды, цифровизации и других актуальных тем и направлений развития (рис. 1).



Рис. 1. Соотношение понятий и место функции T&D в системе организации

Fig. 1. The relationship of concepts and the place of the T&D function in the organization system

В данной статье рассматривается функция обучения и развития в контексте современной организации, которая, с одной стороны, представляет собой сообщество

людей, работающих вместе. В этом случае ее элементами, как правило, являются социальные аспекты взаимодействия людей: имидж, восприятие, отношение, видение, совместные интересы и ценности. С другой стороны, организация – это система, которая призвана обеспечить организацию эффективным взаимодействием работников, поэтому в нее включаются такие управленческие аспекты, как организационная структура, управленческая иерархия, должностные инструкции и положения. Организация существует для реализации бизнеса, а он всегда заинтересован в получении дополнительной прибыли. Элементами бизнеса являются бизнес-модели (через какие механизмы компания получает прибыль), стратегия, маркетинг. Бизнес-модели достаточно специфичны для разных отраслей, но базовые моменты в них сохраняются. В свою очередь система обучения и развития также зависит прямо или опосредовано от используемой в организации бизнес-модели, поэтому в разных отраслях используются свои модели T&D [3].

Отметим, что рассмотрение функции обучения и развития как драйвера развития бизнеса находит все большее отражение в научных публикациях отечественных и зарубежных исследователей. Проведенный нами обзор ключевых работ в этой предметной области показывает, что у западных ученых это направление пользуется много большим спросом [1; 4], они изучают эффективность новых образовательных технологий [5], рассматривают корпоративное обучение как инструмент реализации стратегии [6], повышения эффективности бизнеса [7], осмысливают перспективы развития корпоративных университетов [8–9], в то время как отечественные исследователи занимаются темой обучения и развития в бизнесе, как правило, ретроспективно, локально, изучая конкретные стороны корпоративного обучения, технологии, опыт крупнейших отечественных компаний [10–12]. В частности, нами были выделены следующие основные направления изучения:

Контент-анализ научных работ, посвященных вопросам корпоративного обучения, показал, что исследователей интересуют следующие направления:

- система корпоративного обучения и ее элементы [3];
- эволюция и роль корпоративных университетов [12; 13];
- оценка эффективности корпоративного обучения [11; 14];
- цифровые технологии в корпоративном обучении [15];
- влияние обучения на организационное поведение [16] и др.

Эти наработки в том числе должны быть осмыслены и обобщены в рамках проработки видения перспективного развития системы T&D, но прежде рассмотрим базовые глобальные и локальные тренды в развитии современного бизнеса.

Ключевые тренды в развитии бизнеса

На наш взгляд, глобально мир, практически, не меняется, но под воздействием различных факторов люди начинают воспринимать отдельные его стороны по-новому. И увеличение скорости обмена информацией, коммуникации приводят к тому, что компании находятся в условиях необходимости постоянного учета изменений и оперативного изменения под новые подходы и веяния.

В 2022–23 гг. ситуация усугубилась тем, что экономика России перешла в мобилизационный режим. Так, в течение нескольких месяцев после 24 февраля, вопреки санкционному давлению, объем заказов на промышленных предприятиях увеличился в несколько раз, при том что количество доступных работников для их осуществления остался неизменным и даже снизился. Все силы санкционного давления были брошены на остановку деятельности финансовой системы, были нарушены логистические потоки и т. д. Вопреки всем этим попыткам экономика страны продемонстрировала устойчивость и потенциал развития даже в условиях глобальных ограничений.

Кризисы и ранее влияли на экономику России, заставляя ее адаптироваться к негативным последствиям, искать способы устранения сложностей. Такими были события 1998, 2008 и 2014 годов, каждый из этих кризисов заставлял страну адаптироваться и терять темп развития на 1–2 года. Текущий кризис является иным, так как он связан не с проблемами и недочетами реализации экономических отношений, а с планами и перспективами развития цивилизации, по оценкам экспертов, его последствия будут сказываться на экономиках стран в течение десятилетий. В этих условиях любой компании как-то нужно приспособиться к нему, жить и работать эффективно. Для того чтобы бизнес уверенно действовал на рынке, он должен учитывать глобальные тренды и направления развития общества и экономики, иначе через несколько лет он станет неконкурентоспособным.

Попробуем выделить ключевые глобальные тренды бизнеса, которые не зависят от локальных факторов и имеют системные причины. Их знание позволяет руководителям компании и ее подразделений заблаговременно подготовиться к изменениям в компании.

1. Многополярность мира

Многополярный мир – это такая система отношения стран и наций, в которой нет универсального и единственно правильного ориентира в развитии. Другими словами, ни одна страна не обладает монопольным и единственно правильным подходом к принятию решений, реализации своего пути общественного развития. Как результат, это означает, что имеется сразу несколько «центров сил», которые определяют повестку дня и способы работы с ней. В этих условиях каждая страна может выбрать свой путь развития, сформировать идентичные управленческие практики, подходы к взаимодействию с людьми. Кроме того, субъекты вынуждены признать, что в мире нет универсальных и исключительных ценностей, норм и институтов. Что это означает? Это значит, что больше нет единой управленческой парадигмы, единого западного поставщика универсальных управленческих решений. Каждой стране, каждой организации придется вырабатывать свою уникальную, основанную на культуре, систему управления и менеджмента. Этот глобальный тренд в нашей стране значительно усилен за счет активной позиции, которую Россия отстаивает в рамках защиты идентичности своей культуры, технологического пути развития, национального самоопределения. Поэтому этот тренд имеет как глобальные, так и национальные основания.

2. Гуманизм (человечность)

Гуманизм – одна из ценностей западной культуры, согласно которой именно жизнь каждого конкретного человека является высшей ценностью, как результат, все материальные и нематериальные ресурсы общества должны быть направлены на удовлетворение запросов людей. По отношению к управлению это означает усиление внимания к интересам работников, отказ от его восприятия в качестве ресурса, переосмысление персонала в качестве человеческого капитала; отношение к нему как к цели, а не как к средству.

Нормой становятся комфортные условия работы, гибкий график, дистанционный режим работы, гуманное отношение со стороны работодателя, ежегодный оплачиваемый отпуск, участие работников в управлении и т. п. Хотя еще век назад этих возможностей просто не существовало. Причем прогресс в этом направлении продолжается, и уже в ближайшие годы можно ожидать появления новых, еще более гуманных подходов к работе с людьми (сокращенная рабочая неделя, безусловный доход, портфельная занятость и т. д.). Этот тренд носит глобальный характер, при этом из-за потребности повышать производительность труда в нашей стране он будет сдерживаться, так как в погоне за эффективностью бизнес будет стремиться интенсифицировать работу персонала.

3. Смена технологического уклада

Технологический уклад – это совокупность технологий, имеющих единый технический уровень и развивающихся синхронно. Он прямо и косвенно влияет на эффективность экономики. Например, цифровизация всех процессов в современном обществе предполагает возможности повышения производительности труда за счет оцифровки всех бизнес-процессов и анализ данных о них для совершенствования. Она подталкивает внедрение искусственного интеллекта, автоматизации, блокчейн-технологий и других инноваций.

В настоящее время в развитых странах происходит переход от пятого («информационного») уклада к шестому, использующему «высокие технологии»: био-, нано-, аддитивные технологии, генную инженерию, облачные и квантовые технологии, термоядерную энергетику. Технологический уклад влияет не только на экономику и производство, но и на все общественные отношения: культуру, коммуникации, институты.

Изменение технологического уклада влияет и на бизнес, определяет новые бизнес-модели, а также значительно ускоряет все процессы. В силу большой неопределенности и значимости решений возрастает цена управленческой ошибки, из-за которой бизнес может прекратить свое существование. Опыта и управленческого интеллекта отдельной персоны, например, генерального директора, в этих условиях уже недостаточно для разработки и реализации успешной стратегии компании. Значит, нужны новые подходы к стратегированию, организации деятельности предприятия и персонала. Этот тренд носит глобальный характер. Из-за санкционного давления и ликвидации доступа к зарубежным технологическим решениям наша страна обозначила цель в собственном технологическом развитии с постановкой конкретных целей. Поэтому глобальный тренд усиливается на локальном уровне нашей страны.

4. Элементы мобилизационной экономики

Последние несколько лет мир и наша страна в частности столкнулись с глобальными изменениями в экономике и геополитике. Стремительные вызовы обуславливают запрос на быстрые и решительные меры по противодействию угрозам и ограничениям, в том числе в части максимально эффективного использования персонала. Политические санкции привели к перестройке логистических потоков, смене поставщиков сырья и комплектующих, отказу от налаженных цепочек поставок, поиску технологий-субституттов для тех, которые поставлялись из-за рубежа.

Подобные задачи требуют от руководства смелых и ответственных решений, так как ошибки могут привести к прекращению деятельности, а от сотрудников – максимальной эффективности работы с высокой интенсивностью, в тяжелых условиях. Усложняет ситуацию тот факт, что санкционное давление и мобилизационный режим могут продолжаться долго, что усиливает неопределенность и нагрузку на психическое состояние работников. Этот тренд носит локальный характер, так как экономики развитых стран ранее смогли достичь необходимого высокого уровня производительности труда.

5. Двойной дефицит кадров

Демографическая ситуация России катастрофическая. Она обусловлена в первую очередь демографической ямой в 90-е годы, низким уровнем рождаемости в этот период. Это первый аспект тренда. Второй связан с низким качеством системы образования в стране, отсутствием заказа на результативное обучение, которые приводят к тому, что среди работников не так много тех, которые соответствуют требованиями работодателя. Поэтому бизнес вынужден самостоятельно заниматься организацией обучения сотрудников, искать лучшие решения на рынке образования, которые позволят добиться поставленных целей. Обучение из отдельной сервисной функции все больше превращается в инструмент достижения операционных и стратегических целей. Этот тренд имеет и глобальный, и локальный характер, что в разы увеличивает его значимость.

Обозначенные тренды и ситуация в мире и экономике заставляют экономических субъектов радикально и непрерывно развиваться. При этом они должны обеспечивать все операционные задачи в больших масштабах, чем ранее. Это означает, что современный бизнес вынужден одновременно функционировать в двух режимах: текущем операционном и непрерывных изменениях. *Вызов к современному российскому бизнесу можно сформулировать так – непрерывная реализация проектов изменений с сохранением текущей операционной деятельности.* К сожалению, это сложнореализуемая парадигма с помощью действующих подходов и инструментов ведения бизнеса.

Предпосылки трансформации функции обучения и развития в современной организации

Глобальные тренды делают современный бизнес интеллектуально сложным, ориентированным на людей, амбициозным. В организациях стремительно растут

требования к эффективности сотрудников, а значит, необходимо делать акцент на следующих задачах работы с персоналом: поиск и найм, адаптация, обучение и развитие, удержание. Для того чтобы развивать организацию, необходимо менять критическую массу ее сотрудников в нужном направлении. Именно этим и должна заниматься развивающая функция, ведь экологичнее всего менять психологические феномены людей через их обучение и развитие.

Организация – это система, поэтому ни одна функция (подразделение) в одиночку не сможет сформировать новую модель организационного поведения. Справиться с этой задачей способна только распределенная развивающая функция, другими словами, кросс-функциональная команда из специалистов системы управления персоналом, обучения и развития, менеджеров среднего и высшего уровня.

Если бизнес хочет быть успешным, то он должен меняться и развиваться как минимум со скоростью изменений среды. А так как организации состоят из людей, то изменения бизнеса означают непрерывное обучение и развитие сотрудников [10]. То есть в организации нужен своеобразный «учебный конвейер», состоящий из нескольких подсистем: образовательного центра, корпоративного университета и профессионального сообщества. Их соотношение в организации может варьироваться. Деятельность учебных центров как ключевого элемента системы обучения и развития отражена в ряде публикаций [11; 15; 16]. Особенности корпоративных университетов описаны в различных работах ученых и практиках корпоративного обучения [12; 13; 17]. О роли профессиональных сообществ в деятельности современной организации подробно написано в одной из авторских работ [18].

Справиться с этими вызовами и задачами способна только проактивная функция обучения и развития, которая имеет собственную идеологию: стратегию, связанную с производной и HR-стратегиями компании, миссию и видение. Ее основные инструменты – учебные программы и комплексные проекты развития персонала, а конечная цель ее работы – изменение организационного поведения, чтобы оно было наиболее адекватным нужной модели бизнеса.

Чтобы привлечь в организацию, а затем развивать и удержать нужных сотрудников, необходимо управлять их жизненным циклом в организации. Управление карьерой становится той большой идеей, которая позволяет собрать воедино все управленческие практики и транслировать их через систему обучения и развития. Именно этот аспект стал одной из целей корпоративного университета Росатома, который представляет лучший отечественный опыт в построении T&D-функции.

В завершении немного об идеологии, делающей функцию обучения и развития проактивной. Миссия – это идеологический документ, который определяет поведение сотрудников. Исходя из этого, мы предлагаем следующее определение миссии функции обучения и развития – реализация стратегии бизнеса через использование инструментов обучения и организацию развития команд и сотрудников на местах. У нее несколько аспектов, которые представлены в табл. 1.

Видение – это идеологический документ, который определяет направление развития функции, какой она должна стать в будущем, через 3–5 лет. Видение самостоятельной стратегической функции обучения и развития – это стратегиче-

Таблица 1

Различные аспекты миссии функции T&D и их формулировки

Table 1

Various aspects of the T&D function mission and their formulations

Аспекты миссии функции T&D	Формулировки миссии функции T&D
Кто внутренний клиент функции обучения и развития, его цели?	Внутренний клиент функции T&D – бизнес, организация, компания, у которых разные интересы и потребности: • бизнес хочет непрерывного роста прибыли; • организация хочет повышения эффективности бизнес-процессов; • компания хочет зрелой и взрослой социальной системы
Что функция T&D дает внутреннему клиенту?	• Внутренние клиенты функции T&D – бизнес (управленческая команда), организация (средний менеджмент), компания (HR). Функция T&D для них – партнеры в реализации их стратегических целей. • Пользователи функции T&D – руководители и их команды, для которых используются научный подход и современные T&D-методы, чтобы помогать командам становиться эффективнее
Как и чем функция T&D удовлетворяет потребности клиента?	• Функция T&D предлагает бизнесу формирование моделей организационного поведения, которые напрямую влияют на бизнес и реализацию его стратегии. • Функция T&D предлагает организации развитие у команд коллективных компетенций и внедрение новых, более эффективных бизнес-практик. • Функция T&D предлагает компании развитие и обучение людей в таком виде, который позволит максимально вовлекать сотрудников в жизнь и деятельность компании, проявлять все свои таланты
Каковы конкурентные преимущества функции T&D?	• Функция T&D готова гибко перестраивать свою работу с учетом изменений глобальных трендов и вызовов, новых технологий. • Функция T&D реализует мероприятия и активности с целью повышения эффективности бизнеса, организации, компании. • Функция T&D действует исходя из собственной стратегии, которая синхронизирована со стратегией компании и HR-блока

ское подразделение организации, которое подчиняется руководителю и работает с ключевым фактором успеха – работниками и командами для развития бизнеса, организации, компании. Различные аспекты видения представлены в табл. 2.

Таблица 2

Различные аспекты видения функции T&D и их формулировки

Table 2

Various aspects of the T&D function vision and their formulations

Аспекты видения функции T&D	Формулировки видения функции T&D
Какой может быть функция T&D через 3–5 лет?	Функция T&D – профессиональная функциональная команда обучения и развития в составе: руководитель функции, методолог, методист и разработчик, руководитель проектов, специалист, организатор
Какой деятельностью функция T&D может заниматься через 3–5 лет?	• Функция T&D занимается стратегической трансформационной деятельностью за счет проектирования и реализации комплексных HR- и T&D-проектов. • Функция работает с ключевым фактором успеха организации – командами, чтобы развивать бизнес и компанию
В каком формате будет работать функция T&D через 3–5 лет?	• Функция T&D – самостоятельная стратегическая функция. • Функция T&D ориентирована на изменение людей в составе реальных команд в процессе их деятельности над проектами развития компании. • Функция T&D влияет на эффективность бизнес-процессов за счет внедрения новых бизнес-практик. • Функция T&D работает в составе кросс-функциональной команды топ-менеджеров, HR, менеджеров среднего звена
Какие специалисты будут работать в функции T&D через 5 лет?	Через 5 лет функция T&D как команда в состоянии самостоятельно и эффективно разработать комплексный HR- и T&D-проект любой сложности и реализовать его за 1–1,5 года. Для этого в ее составе должны работать эксперты с опытом работы в бизнес-функциях, умеющие управлять эффективностью и производительностью труда персонала

Отметим, что эти положения видения уже воплощаются в деятельности ключевых корпоративных университетов отечественных предприятий: Сбера, ТМК, УГМК и др.

Таким образом, все ключевые аспекты деятельности функции обучения и развития могут быть сведены в единый концепт идеологии и стратегию функции, которые представлены в табл. 3, для оценки взаимосвязи глобальных трендов, вызовов функции и идеологии функции обучения и развития.

Таблица 3

Глобальные тренды бизнеса и их влияние на функции T&D и HR

Table 3

Global business trends and their impact on T&D and HR functions

Глобальные тренды бизнеса	Вызовы HR и T&D	Идеология T&D
Многополярность мира Гуманизм Смена технологического уклада Элементы мобилизационной экономики Двойной дефицит кадров	Системное и постоянное развитие бизнеса, организации, компании как системы Управление жизненным циклом сотрудника Организация обучения работников в режиме мобилизации	Миссия (предназначение) функции обучения и развития – реализация стратегии бизнеса средствами обучения и развития команд на местах за счет сопровождения проектов изменений. Видение функции T&D – это стратегический отдел современной организации, который постоянно работает с ключевым фактором успеха – работниками и командами для развития организации

Для проверки сформулированных положений и представлений нами был проведен опрос экспертов в области обучения и развития ряда крупных предприятий РФ. Метод исследования: интервью с представителями топ-менеджмента корпоративных университетов, руководителями профильных структур головных офисов компаний в сфере обучения и развития, операционный менеджмент головных офисов компаний, бизнес-партнеры по управлению персоналом (HR-бизнес-партнеры, HR-BP). Сроки исследования – апрель-июнь 2023 г. Итого были проинтервьюированы 6 экспертов рынка обучения и развития. Для оценки их представлений о текущих трендах корпоративного обучения, роли функции и перспективах развития функции результаты исследования будут представлены в отдельной авторской работе. Приведем список ответов экспертов на вопрос «Какие ключевые тренды в развитии корпоративного обучения в 2023 году вы можете выделить?» (авторская лексика сохранена):

- Хард-компетенции важнее развития мягких навыков.
- Тотальное увлечение созданием платформ и электронных курсов, хотя многие уже понимают, что с ними не все так просто.
- Запрос на развитие методологических центров внутри организации.
- Сокращение времени на обучение, особенно очное.
- Очищение индустрии от «инфоцыганских» технологий и продуктов.

- Рост строгости в обучении, формирование ответственного отношения к корпоративному обучению.
- Использование нейросетей для создания образовательных продуктов и их продвижения.

Тренды, которые отметили эксперты, с нашей точки зрения, отражают симптомы системного кризиса, о котором было сказано выше. Эксперты отмечают, что идет созревание индустрии обучения и развития и переход от любительского уровня к профессиональному.

Заключение

Под воздействием трендов и событий во внешнем мире организации вынуждены постоянно меняться, при этом сохраняя базовые операционные функции. Когда бизнес выходит на максимальный режим работы, вызванный мобилизационным режимом экономики, может возникнуть системный кризис, так как новые запросы внешней среды обостряют противоречия между бизнесом, организацией и работниками. Чтобы справиться с этими вызовами, бизнесу необходимо создать в организации кросс-функциональные команды развития, которые смогут системно и постоянно заниматься развитием бизнеса, помогать реализовывать стратегию компании [14].

Функции HR и T&D имеют важное значение в развитии компании, они занимаются созданием системы, в которой работники хотят жить и работать, постоянно развиваться под задачи бизнеса, но при этом используют разный инструментарий и подходы. Если HR нацелен на обеспечение комфорта работников, то T&D – на реализацию постоянного совершенствования под задачи бизнеса, значит, последняя функция приобретает большее значение в условиях мобилизации.

Чтобы функция T&D могла непрерывно развивать людей и работать на стратегию бизнеса, она должна иметь собственную идеологию: стратегию, миссию, видение. На наш взгляд, миссия системы обучения и развития заключается в реализации стратегии бизнеса через использование инструментов обучения и организацию развития команд и сотрудников на местах. Различные аспекты ее воплощения должны быть сведены в единый концепт идеологии и стратегию функции обучения и развития, которые должны быть разработаны в каждой организации, претендующей на лидерские позиции на рынке.

Список литературы

1. **Tannenbaum S., Yukl G.** Training and development in work organizations // Annual review of psychology. 1992. № 43. P. 399–441.
2. **Долженко Р. А.** Система корпоративного обучения: содержание, место в системе образования и основные подходы к реализации в компании // Педагогическое образование в России. 2017. № 3.
3. **Долженко Р. А.** Корпоративное обучение персонала в коммерческом банке // Кадровик. 2012. № 1. С. 99–106, EDN RJDSVL
4. **Argote L., Lee S., Park J.** Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions // Management science. 2021. Vol. 67. № 9. С. 5399–5429.

5. **Dalkilinc, M.; Kayihan, H.** Efficacy of Web-Based [E-Learning] Office Ergonomics Training // *A Test Study Journal of musculoskeletal pain*. 2014. № 22(3). P. 275–285
6. **Blanchard P. N., Thacker J. W.** Effective training: Systems, strategies, and practices // SAGE Publications. 2023.
7. **Inthavong P. et al.** Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation // *Heliyon*. 2023. Vol. 9, № 5.
8. **Prince C., Stewart J.** Corporate universities – an analytical framework // *Journal of Management Development*. 2002. Vol. 21, iss. 10. P. 794–811.
9. **Rademakers M. F.** Corporate Universities: Drivers of the Learning Organization. 2014. P. 1–156.
10. **Завьялова Е. К., Ардишвили А.** Современные проблемы российского корпоративного образования: возможно ли обучение без развития? // *Российский журнал менеджмента*. 2020. № 17(4). С. 499–516. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2019.405>
11. **Илюшников К. К., Долженко Р. А.** Оценка эффективности корпоративного обучения: эволюция подходов и перспективы // *Вестник НГУЭУ*. 2018. № 3.
12. **Катькало В. С., Шумкова Н. В.** Корпоративные университеты России-2022 / Под общ. ред. В. С. Катькало, Н. В. Шумкова. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2022.
13. **Кочеткова Н. В.** Новые тренды бизнес-образования: корпоративный университет // *Изв. Ин-та систем управления СГЭУ*. 2015. № 1(11). С. 45–49. EDN TYJXRR.
14. **Иноземцев М. И., Марушина М. К., Мирзоева А. М.** Модели оценки эффективности программ корпоративного обучения руководителей на основе принципа кросс-функциональности // *Высшее образование в России*. 2020. Т. 29, № 3. С. 97–107, DOI 10.31992/0869-3617-2020-29-3-97-107, EDN CDUEWQ.
15. **Шальнев О. Г.** Современные форматы организации корпоративного обучения в условиях диджитализации промышленности // *Организатор производства*. 2020. Т. 28, № 3. С. 34–43. DOI 10.25987/VSTU.2020.14.50.004, EDN IZZZJI.
16. **Ширинкина Е. В.** Обучение персонала как драйвер изменения поведения: предпосылки и практические подходы // *Вестник НГИЭИ*. 2021. № 2(117). С. 88–100. DOI 10.24412/2227-9407-2021-2117-88-100, EDN KUSNWJ
17. **Гиниева С. Б., Долженко Р. А.** Трансформация системы корпоративного обучения персонала российской компании на базе корпоративного университета // *Изв. Иркут. гос. эконом. академии*. 2015. Т. 25, № 5. С. 842–851.
18. **Долженко Р. А., Долженко С. Б.** Профессиональные экспертные сообщества и их роль в решении социально-экономических задач // *Вестник Омского ун-та. Серия: Экономика*. 2019. Т. 17, № 3. С. 78–87.

References

1. **Tannenbaum S., Yukl G.** Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*, 1992, № 43, pp. 399–441. (in Russ.)

2. **Dolzhenko R. A.** Corporate training system: content, place in the education system and main approaches to implementation in the company. *Pedagogical education in Russia*, 2017, no. 3.
3. **Dolzhenko R. A.** Corporate training of personnel in a commercial bank. *HR Specialist*, 2012, no. 1, pp. 99–106, EDN RJDSVL. (in Russ.)
4. **Argote L., Lee S., Park J.** Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. *Management science*, 2021, vol. 67, № 9, pp. 5399–5429.
5. **Dalkilinc M., Kayihan H.** Efficacy of Web-Based [E-Learning] Office Ergonomics Training. *A Test Study Journal of musculoskeletal pain*, 2014, vol. 22(3), pp. 275–285.
6. **Blanchard P. N., Thacker J. W.** Effective training: Systems, strategies, and practices. SAGE Publications, 2023.
7. **Inthavong P. et al.** Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation. *Heliyon*, 2023, vol. 9, № 5.
8. **Prince C., Stewart J.** Corporate universities – an analytical framework. *Journal of Management Development*, 2002, vol. 21, iss. 10, pp. 794–811.
9. **Rademakers M. F.** Corporate Universities: Drivers of the Learning Organization. 2014. Pp. 1–156.
10. **Zavyalova E. K., & Ardishvili A.** Modern Problems of Russian Corporate Education: Is Learning Possible without Development? *Russian Journal of Management*, 2020, vol. 17(4), pp. 499–516. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2019.405> (in Russ.)
11. **Iyushnikov K. K., Dolzhenko R. A.** Evaluating the effectiveness of corporate training: the evolution of approaches and prospects. *Bulletin of the National University of Economics*, 2018, no. 3.
12. **Katkalo V. S., Shumkova N. V.** Corporate universities of Russia-2022. Moscow, Publishing House of the Higher School of Economics, 2022. (in Russ.)
13. **Kochetkova N. V.** New trends in business education: corporate university. *Proceedings of the Institute of Management Systems of the SGEU*, 2015, no. 1(11), pp. 45–49, EDN TYJXRR. (in Russ.)
14. **Inozemtsev M. I., Marushina M. K., Mirzoeva A. M.** Models for evaluating the effectiveness of corporate training programs for managers based on the principle of cross-functionality. *Higher Education in Russia*, 2020, vol. 29, no. 3, pp. 97–107, DOI 10.31992/0869-3617-2020-29-3-97-107, EDN CDUEWQ. (in Russ.)
15. **Shalnev O. G.** Modern formats of corporate training organization in the conditions of digitalization of industry. *Production Organizer*, 2020, vol. 28, no. 3, pp. 34–43, DOI 10.25987/VSTU.2020.14.50.004, EDN IZZZJI. (in Russ.)
16. **Shirinkina E. V.** Personnel training as a driver of behavior change: prerequisites and practical approaches. *Bulletin of the NGIEI*, 2021, no. 2(117), pp. 88–100, DOI 10.24412/2227-9407-2021-2117-88-100, EDN KUSNWJ. (in Russ.)
17. **Ginieva S. B., Dolzhenko R. A.** Transformation of the system of corporate training of personnel of a Russian company on the basis of a corporate university.

Proceedings of the Irkutsk State Academy of Economics, 2015, vol. 25, no. 5, pp. 842–851. (in Russ.)

18. **Dolzhenko R. A., Dolzhenko S. B.** Professional expert communities and their role in solving social problems- economic problems. *Bulletin of Omsk University*, Series: Economics, 2019, vol. 17, no. 3, pp. 78–87. (in Russ.)

Сведение об авторах

Аболмасов Алексей Владимирович, учредитель и тренер-консультант T&D Technologies, директор АНО ДПО «Институт технологий обучения и развития»

Долженко Руслан Алексеевич, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета

Information about the Authors

Alexey V. Abolmasov, T&D Technologies, ANO DPO Institute of Training and Development Technologies, Saint-Petersburg, Russia

Ruslan A. Dolzhenko, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russian Federation

*Статья поступила в редакцию 03.03.2024;
одобрена после рецензирования 20.05.2024; принята к публикации 20.06.2024*

*The article was submitted 03.03.2024;
approved after reviewing 20.05.2024; accepted for publication 20.06.2024*