

Научная статья

УДК 658.3

DOI 10.63926/A/26-1-67

НЕПРЕРЫВНОЕ КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РАБОТНИКОВ СТАРШИХ ВОЗРАСТНЫХ ГРУПП

Яценко М.А.¹, Ананченкова П.И.²

^{1,2}*Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени
Н.А. Семашко*

105064, г. Москва, ул. Воронцово поле, д. 12, Российская Федерация

¹*E-mail: m.yatsenko@factoring.rshb.ru; ORCID: 0009-0003-7303-1529*

²*E-mail: ananchenkova@yandex.ru; ORCID: 0000-0003-3683-5168*

Аннотация

В статье рассматривается непрерывное корпоративное обучение как значимый фактор развития профессиональных компетенций работников старших возрастных групп в условиях технологической трансформации труда и старения рабочей силы. Показано, что для данной категории работников участие в обучении приобретает не только квалификационное, но и адаптационное значение, поскольку позволяет поддерживать профессиональную мобильность, цифровую готовность, занятость и способность к передаче опыта внутри организации. Обосновывается, что корпоративное обучение наиболее результативно тогда, когда оно встроено в стратегию развития персонала, учитывает возрастные особенности обучающихся, сочетает формальные и неформальные форматы, а также опирается на персонализацию, практико-ориентированность и межпоколенческое взаимодействие. Делается вывод о том, что непрерывное корпоративное обучение следует рассматривать как инструмент не только обновления знаний, но и поддержания профессионального долголетия работников старших возрастных групп.

Ключевые слова: непрерывное образование, корпоративное обучение, профессиональные компетенции, работники старших возрастных групп, профессиональное развитие, человеческий капитал, обучение взрослых

CONTINUOUS CORPORATE TRAINING AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF EMPLOYEES OF OLDER AGE GROUPS

Yatsenko M.A.¹, Ananchenkova P. I.²

^{1,2}*National Scientific Research Institute of Public Health named after N.A. Semashko
Vorontsovo Pole str., Moscow, 105064, Russian Federation*

¹*E-mail: m.yatsenko@factoring.rshb.ru; ORCID: 0009-0003-7303-1529*

²*E-mail: ananchenkova@yandex.ru; ORCID: 0000-0003-3683-5168*

Abstract

In the context of accelerated digital transformation, strict regulatory control and high volatility of financial markets, corporate training is becoming a strategic resource for the sustainable development of banks. The article analyzes the specifics of the organization and content of corporate training systems in the banking sector based on international and Russian

empirical data, including reports from the World Economic Forum, Deloitte, HSE and regulatory documents. It is shown that modern corporate training in banks goes beyond traditional forms of professional development and is transformed into an integrated learning ecosystem combining digital platforms, micro-training, on-the-job training and managerial development. Special attention is paid to the dual nature of training requests: on the one hand, the need to ensure regulatory hygiene (AML/CFT, compliance, cybersecurity), on the other, the development of digital and analytical competencies (AI, big data, digital client analytics). The key organizational models are considered, first of all, corporate universities of the largest financial institutions (BEAC, the Bank of Russia), as well as the challenges faced by banks: overload of compulsory education, difficulty of integration into business processes, difficulties in assessing business effects and risks of leakage of qualified personnel. It proves that the future of corporate training in the banking sector is linked to the personalization of trajectories, in-depth integration into the IT infrastructure, strengthening ties with the EdTech ecosystem and a focus on strategic competencies, including ESG and sustainable financing. Thus, corporate training acts not just as a function of HR departments, but as a strategic service that ensures banks' adaptation to technological, regulatory and market changes.

Keywords: continuing education, corporate training, professional competencies, senior age group employees, professional development, human capital, adult education

Введение

Современный рынок труда характеризуется одновременным действием двух устойчивых процессов: ускорением технологических изменений и старением рабочей силы. Международная организация труда указывает, что демографические сдвиги и старение трудовых ресурсов становятся одним из факторов, влияющих на динамику занятости, производительности и экономического роста. В этих условиях поддержание и обновление компетенций работников старших возрастных групп становится не факультативной, а стратегической задачей для работодателя [1].

Для российской практики данная проблема имеет и нормативное измерение. Согласно статье 196 Трудового кодекса РФ, необходимость подготовки работников, профессионального обучения и дополнительного профессионального образования для собственных нужд определяет работодатель; он же устанавливает формы подготовки и обучения, а также обязан создавать условия для совмещения работы и получения образования. Тем самым корпоративное обучение получает прямое правовое основание как элемент кадровой политики организации [2].

Актуальность темы усиливается тем, что старшие возрастные группы работников нередко сталкиваются не только с риском устаревания профессиональных знаний, но и с неравным доступом к обучению. По данным OECD, цифровая трансформация требует масштабных усилий по повышению квалификации и переподготовке работников, при этом именно пожилые работники в большей степени подвержены риску устаревания навыков и реже участвуют в корпоративном обучении по сравнению с более молодыми возрастами.

Основная часть

В научной литературе корпоративное обучение рассматривается как особая форма организации профессиональной подготовки сотрудников, ориентированная на получение новых знаний и умений для повышения эффективности как индивидуальной, так и организационной деятельности. В российской литературе подчеркивается, что затраты на обучение и развитие персонала следует рассматривать как долгосрочные инвестиции в человеческий капитал организации, а наиболее эффективной формой

выступает не разовое обучение, а формализованная и стратегически ориентированная система корпоративного обучения [3].

Одновременно непрерывное образование понимается как более широкая рамка, внутри которой корпоративное обучение выступает прикладной, неформальной или смешанной формой образовательной активности взрослого человека [4]. В этом смысле корпоративное обучение не заменяет формальное образование, а дополняет его, обеспечивая актуализацию знаний, переподготовку, освоение передового опыта и адаптации к новым производственным требованиям.

Для работников старших возрастных групп особое значение имеет сама идея непрерывности обучения. OECD на основе данных PIAAC показывает, что с возрастом наблюдаются значимые различия в уровне информационно-процессуальных навыков, в частности цифровой грамотности [5]. Однако эти различия не означают автоматического снижения профессиональной ценности пожилых работников: снижение части когнитивных параметров может компенсироваться опытом, накопленными практическими знаниями и дальнейшим обучением. Следовательно, задача корпоративного обучения состоит не в «исправлении возраста», а в поддержании актуальности компетентностного профиля работника.

В исследованиях возрастного менеджмента нижняя граница пожилых работников нередко проводится от 45 лет и старше; именно для этой категории предлагаются специальные стратегии кадровой политики, направленные на сохранение продуктивности, работоспособности и включенности в организационные процессы. Это позволяет в рамках данной статьи рассматривать работников старших возрастных групп как сотрудников 45+ при сохранении условности такой границы в разных секторах и профессиях.

Связь между непрерывным корпоративным обучением и развитием профессиональных компетенций работников старших возрастных групп проявляется в нескольких измерениях.

Во-первых, обучение обеспечивает поддержание актуальности профессиональных знаний в условиях меняющихся технологий и организационных моделей труда. OECD прямо указывает, что адаптация к изменяющимся требованиям к навыкам требует масштабного апскиллинга и рескиллинга, а пожилые работники в большей степени подвержены риску устаревания навыков [1]. Следовательно, непрерывное обучение выполняет компенсаторную и адаптационную функцию, снижая вероятность профессионального исключения работников старшего возраста из новых технологических контуров.

Во-вторых, участие в обучении способствует сохранению employability работников старших возрастных групп. В обзоре IZA World of Labor отмечается, что обучение и переобучение могут рассматриваться как инструменты, способные замедлять или частично компенсировать снижение отдельных когнитивных характеристик, при условии, что старшие работники имеют возможность осваивать новые навыки [6]. Тем самым обучение связано не только с ростом текущей эффективности, но и с продлением профессиональной востребованности.

В-третьих, корпоративное обучение развивает не только узкоспециальные, но и трансверсальные компетенции: цифровую готовность, способность к организационной адаптации, коммуникативные навыки, готовность к межфункциональному взаимодействию. В систематическом обзоре 2024 года, охватившем 51 исследование по обучению стареющей рабочей силы в производстве и сервисе, в качестве эффективных подходов названы lifelong learning, использование технологий и интегрированного

обучения; авторы подчеркивают, что результативность обучения определяется взаимодействием индивидуальных, организационных и социальных факторов [7].

В-четвертых, именно корпоративная среда позволяет связать обучение с реальным трудовым поведением. Российские исследования подчеркивают, что корпоративное обучение результативно тогда, когда оно встроено в стратегическое управление организацией и ориентировано на потребности рабочих мест, подразделений и целей бизнеса. В таком случае профессиональные компетенции развиваются не абстрактно, а в контексте конкретных задач труда, что особенно важно для взрослых обучающихся, ориентированных на практическую применимость осваиваемого содержания.

Рассмотрим особенности обучения работников старших возрастных групп в корпоративной среде.

Ключевая методическая проблема состоит в том, что работники старших возрастных групп не образуют однородной группы. Исследования по корпоративному обучению в российском контексте отмечают целесообразность дифференциации обучения с учетом социального возраста работающего персонала; такой подход позволяет точнее подбирать инструменты формирования корпоративной компетентности и повышать эффективность кадровой работы.

Это означает, что непрерывное корпоративное обучение для работников старших возрастных групп должно строиться на принципах адресности и вариативности. Универсальные курсы, одинаково предлагаемые всем возрастам, часто оказываются менее эффективными, чем программы, учитывающие образовательный опыт, сложившиеся профессиональные роли, мотивацию, темп освоения цифровых инструментов и потребность в осмыслении практической значимости обучения. Сама логика *lifelong learning*, развиваемая UNESCO, исходит из необходимости создавать условия, при которых обучение становится реальностью на протяжении всей жизни, а не эпизодическим событием [8].

Существенным барьером остается неравный доступ к обучению. OECD фиксирует устойчивый образовательный разрыв между пожилыми и молодыми работниками даже в развитых странах. Одновременно данные OECD по стареющим работникам показывают, что значительная часть работников 45+ заинтересована в обучении, но не участвует в нем; следовательно, проблема заключается не только в мотивации самих работников, но и в организационном дизайне программ, доступности форматов и управленческих установках работодателя.

Отсюда вытекает важный практический вывод: для старших возрастных групп особенно значимы такие форматы, как смешанное обучение, наставничество, обучение на рабочем месте, короткие модульные программы, проектные задания, взаимное обучение и межпоколенческий обмен знаниями. Систематический анализ стареющей рабочей силы показывает, что обучение между поколениями является одним из наиболее эффективных подходов, а исследования в области продления трудового стажа указывают на важность создания систем передачи компетенций между пожилыми и молодыми сотрудниками [7].

Непрерывное корпоративное обучение становится реальным фактором развития профессиональных компетенций работников старших возрастных групп не само по себе, а при наличии определенных организационно-педагогических условий. В противном случае обучение может сохранять формальный характер, не приводя к устойчивым изменениям в профессиональном поведении, качестве труда и адаптивности работников к меняющимся требованиям производственной среды. Анализ научной литературы и нормативных оснований позволяет выделить несколько взаимосвязанных условий, определяющих результативность такой работы.

Прежде всего, необходима институционализация обучения внутри организации, то есть его превращение из эпизодической кадровой меры в системный элемент управления персоналом. В исследованиях по корпоративному обучению подчеркивается, что обучение оказывается наиболее эффективным тогда, когда оно связано со стратегическими целями организации, ориентировано на долгосрочное развитие человеческого капитала и поддерживается руководством, а не реализуется в виде разовых мероприятий без последующего сопровождения. В этом случае обучение начинает выполнять не только компенсирующую функцию, устраняя отдельные дефициты знаний, но и развивающую функцию, обеспечивая готовность персонала к профессиональным изменениям, новым технологиям и трансформации организационных процессов. Российские авторы справедливо отмечают, что вложения в обучение оправданы именно при системном подходе, когда организация рассматривает развитие персонала как инвестицию, а не как сопутствующий расход.

Для работников старших возрастных групп данное условие имеет особое значение. Если обучение не встроено в кадровую политику, именно эта категория работников чаще других оказывается вне образовательных возможностей: работодатель может ошибочно исходить из того, что инвестиции в работников старшего возраста менее перспективны, а сами программы в таком случае ориентируются преимущественно на молодых специалистов. Между тем в условиях старения рабочей силы и удлинения профессиональной жизни подобный подход становится управленчески неэффективным. Системный характер корпоративного обучения позволяет включать работников старших возрастных групп в общую логику организационного развития, рассматривая их не как объект «поддерживающих» мер, а как полноценный ресурс профессиональной устойчивости компании.

Вторым важным условием выступает персонализация содержания, форматов и траекторий обучения. Работники старших возрастных групп входят в образовательный процесс с уже сформированным профессиональным опытом, устойчивыми трудовыми практиками, индивидуальным темпом освоения нового материала и различной степенью готовности к технологическим изменениям. По этой причине универсальные программы, одинаково адресованные всем категориям персонала, нередко оказываются недостаточно эффективными. Их слабость состоит в том, что они либо воспроизводят уже известное работнику содержание, либо, напротив, не учитывают его реальные профессиональные задачи и уровень подготовленности.

Персонализированный подход предполагает, что обучение строится на диагностике актуальных и перспективных компетентностных дефицитов, соотносится с конкретным профессиональным профилем работника и позволяет проектировать индивидуальную траекторию развития. В таком случае обучение не сводится к передаче стандартизированного набора сведений, а становится инструментом целенаправленного обновления тех знаний и навыков, которые действительно значимы для продолжения эффективной профессиональной деятельности. В исследованиях по корпоративному обучению подчеркивается, что современная образовательная среда движется в сторону гибкости, модульности и адаптации решений под конкретную организационную задачу, а не под абстрактный «средний» профиль обучающегося [9].

Для работников старших возрастных групп персонализация важна еще и потому, что она снижает риск психологического отторжения обучения. Если программа строится без учета профессионального статуса, накопленного опыта и практических запросов работника, она может восприниматься как внешне навязанная и мало связанная с реальной трудовой ситуацией. Напротив, когда обучение показывает прямую связь между осваиваемым содержанием и рабочими задачами, мотивация к участию

существенно возрастает. Поэтому педагогически оправданными являются краткосрочные модульные форматы, обучение на рабочем месте, сопровождение наставником, практико-ориентированные кейсы и проектные задания, позволяющие сразу соотносить новое знание с трудовой практикой.

Третьим условием является создание возрастно-инклюзивной образовательной среды. Этот аспект особенно важен, поскольку сама идея непрерывного обучения при поверхностной реализации может использоваться не как инструмент включения, а как скрытый механизм исключения работников старшего возраста. В современной зарубежной дискуссии обращается внимание на то, что требования lifelong learning в некоторых случаях невольно усиливают эйджистские установки: пожилые работники начинают интерпретироваться через логику предполагаемого дефицита, а участие в обучении — как способ «дотянуть» их до организационной нормы. Такой подход методологически и этически ограничен, поскольку он игнорирует профессиональный опыт, высокую степень предметной компетентности и значительный вклад старших работников в воспроизводство организационного знания.

Возрастно-инклюзивная среда предполагает иную логику. Она строится на признании того, что старший возраст не является препятствием для развития компетенций, а специфика обучения этой категории работников требует адаптации темпа, способов подачи материала, цифровой поддержки и педагогических форм взаимодействия. Речь идет не о снижении требований, а о создании таких условий, при которых обучение становится доступным, уважительным и профессионально релевантным. Практически это означает отказ от дефицитарной модели возраста, использование форматов, в которых обучающийся может опираться на накопленный опыт, а также включение механизмов межпоколенческого обмена знаниями. В таком подходе работники старших возрастных групп выступают не только получателями новых компетенций, но и носителями уникального практического знания, необходимого для корпоративной преемственности.

С этой точки зрения особенно значимо переосмысление роли пожилых работников в корпоративном обучении: они должны рассматриваться не исключительно как адресаты программ повышения квалификации, но и как участники наставнических, экспертных и консультационных практик. Это расширяет само понимание профессиональных компетенций, включая в него не только способность к освоению новых инструментов, но и готовность к передаче опыта, участию в коллективном решении задач, поддержанию организационной памяти и сопровождению адаптации молодых сотрудников.

Четвертым условием выступает сочетание обучения и практики, обеспечивающее прямую связь между образовательным процессом и реальной профессиональной деятельностью. Для взрослых обучающихся вообще, и для работников старших возрастных групп в особенности, принцип практической применимости является одним из ключевых. Обучение оказывается результативным тогда, когда новые знания и умения могут быть немедленно включены в рабочий процесс, апробированы в конкретных производственных ситуациях и закреплены через профессиональное действие. Если же обучение оказывается избыточно теоретизированным, оторванным от содержания труда или организованным в неудобных для работника форматах, его развивающий эффект резко снижается.

Правовое основание для создания таких условий закреплено в российском трудовом законодательстве. Статья 196 Трудового кодекса РФ прямо устанавливает, что необходимость подготовки работников и дополнительного профессионального образования для собственных нужд определяет работодатель, а формы такой подготовки

и условия совмещения работы с получением образования должны быть им обеспечены. Это положение важно не только как юридическая норма, но и как управленческий ориентир: организация обязана не просто направлять работников на обучение, а выстраивать условия, при которых образовательная активность оказывается совместимой с трудовой занятостью.

Для работников старших возрастных групп данное условие особенно существенно. На практике барьерами участия в корпоративном обучении часто выступают не отсутствие мотивации и не «нежелание учиться», а перегруженность трудовыми функциями, жесткий рабочий график, неудобный режим занятий, избыточно цифровизированная среда без предварительной поддержки и слабая связь между учебной программой и содержанием профессиональной деятельности. Следовательно, организационно грамотное корпоративное обучение должно быть встроено в рабочий ритм, предусматривать удобные временные окна, сопровождение в освоении цифровых платформ и возможность поэтапного применения нового материала в практике. Именно в этом случае обучение становится ресурсом развития компетенций, а не дополнительной нагрузкой.

Наконец, необходимо выделить еще одно сквозное условие — управленческое признание ценности профессионального долголетия. Если организация рассматривает работников старших возрастных групп как временно сохраняемый, но стратегически второстепенный кадровый ресурс, обучение неизбежно будет носить остаточный характер. Если же компания связывает устойчивость своего развития с сохранением экспертного потенциала, преемственности знаний и гибкости кадровой структуры, тогда непрерывное корпоративное обучение начинает выполнять более широкую функцию: оно поддерживает не только текущую квалификацию, но и долгосрочную профессиональную включенность работников в жизнь организации. В этом смысле развитие компетенций работников старших возрастных групп следует понимать как часть политики устойчивого управления человеческими ресурсами, а не как локальную образовательную задачу.

Таким образом, эффективность непрерывного корпоративного обучения работников старших возрастных групп определяется совокупностью взаимосвязанных организационно-педагогических условий: системностью и институциональной встроенностью обучения, персонализацией траекторий, созданием возрастно-инклюзивной среды, практико-ориентированностью образовательного процесса и признанием ценности профессионального долголетия. Только при таком подходе корпоративное обучение действительно становится фактором развития профессиональных компетенций, повышения адаптивности и сохранения профессиональной субъектности работников старших возрастных групп.

Заключение

Непрерывное корпоративное обучение следует рассматривать как один из ключевых факторов развития профессиональных компетенций работников старших возрастных групп. Его значение определяется тем, что оно обеспечивает обновление профессиональных знаний, поддержку цифровой и организационной адаптации, сохранение возможностей трудоустройства и создание условий для профессионального долголетия.

Проведенный анализ показывает, что эффективность такого обучения зависит от нескольких обстоятельств: системной встроенности в стратегию организации, учета возрастной неоднородности обучающихся, практико-ориентированности содержания, персонализации образовательных траекторий и использования межпоколенческих форм

обмена знаниями. В отношении работников старших возрастных групп корпоративное обучение должно выполнять не только функцию повышения квалификации, но и функцию поддержания профессиональной субъектности в меняющейся трудовой среде.

В условиях старения рабочей силы и ускоренного обновления требований к навыкам непрерывное корпоративное обучение становится не дополнительной опцией, а необходимым элементом устойчивой кадровой политики организации. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой моделей оценки эффективности корпоративных программ для работников 45+, а также с изучением отраслевой специфики формирования их профессиональных компетенций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Working Better with Age. Ageing and Employment Policies. OECD Publishing, Paris, 2019.
2. Сайгина Е.В., Горобец А.А. Особенности корпоративного обучения персонала разного социального возраста на современном предприятии. // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2023. № 1. С. 61–74.
3. Ананченкова П.И. Обучение персонала на базе корпоративных университетов: опыт зарубежных компаний. // Труд и социальные отношения. 2013. Т. 24. № 5. С. 77–84.
4. Нестеров А.В. О непрерывном профессиональном образовании. // Компетентность. 2012. №2(93). С. 4–11.
5. Paccagnella M. Age, Ageing and Skills: Results from the Survey of Adult Skills. Directorate for education and skills/ Education Working Paper No. 132
6. Picchio M. Is training effective for older workers? // IZA World of Labor, 2021.
7. Ranasinghe Th., Grosse E.H., Glock Ch. H., Jaber M.Y. Never too late to learn: Unlocking the potential of aging workforce in manufacturing and service industries. International Journal of Production Economics. 2024; 270:109193.
8. Making lifelong learning a reality: A handbook. UNESCO Institute for Lifelong Learning. Hamburg, Germany, 2022.
9. Ananchenkova P.I., Tonkonog V.V. Theoretical and methodological aspects of human capital research. // Labour and Social Relations Journal. 2023. Т. 34. № 1. С. 116–123.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Михаил Анатольевич Яценко – аспирант Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н.А. Семашко, Москва, Российская Федерация;

Ананченкова Полина Игоревна – кандидат социологических наук, ведущий научный сотрудник Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н.А. Семашко, г. Москва, Российская Федерация.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Mikhail Anatolyevich Yatsenko – PhD student at the N.A. Semashko National Research Institute of Public Health, Moscow, Russian Federation;

Ananchenkova Polina Igorevna – Candidate of Sociological Sciences, Leading Researcher at the N.A.Semashko National Research Institute of Public Health, Moscow, Russian Federation.