

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Санкт-Петербургский государственный университет  
Институт «Высшая школа менеджмента»  
Кафедра организационного поведения и управления персоналом

**ТЕНДЕНЦИИ В ОБУЧЕНИИ И РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ  
СОВРЕМЕННОГО КРИЗИСА**

Выпускная квалификационная работа  
студентки 4 курса бакалаврской  
программы, направление 38.03.02 –  
Менеджмент, профиль – Управление  
человеческими ресурсами

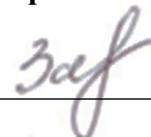
**КОНАЩУК Александры Витальевны**



(подпись)

Научный руководитель: доктор психол.  
наук, профессор кафедры  
организационного поведения и управления  
персоналом

**ЗАВЬЯЛОВА Елена Кирилловна**



(подпись)

## ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

Я, Конащук Александра Витальевна, студентка 4 курса направления 38.03.02 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление Человеческими Ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Тенденции в обучении и развитии персонала в условиях современного кризиса», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».



«25» мая 2023 г. Конащук А. В.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	4
Глава 1: Управление человеческими ресурсами в период кризиса .....	8
1.1. Особенности глобальных кризисов XXI века .....	8
1.2. Факторы внешней среды, влияющие на управление человеческими ресурсами в условиях современного кризиса .....	11
1.3. Подходы управления человеческими ресурсами в условиях различных кризисов ..	17
1.4. Выводы по первой главе .....	21
Глава 2: Характеристики обучения и развития персонала в период кризиса.....	23
2.1. Особенности обучения и развития человеческих ресурсов в компании .....	23
2.2. Роль обучения персонала в развитии человеческого капитала организации .....	26
2.3. Особенности корпоративного обучения на момент начала современного кризиса ..	27
2.4. Выводы по второй главе .....	34
Глава 3: Проведение эмпирического исследования.....	37
3.1. Методология исследования .....	37
3.2. Анализ собранных данных.....	39
3.3. Результаты исследования.....	50
3.4. Выводы по третьей главе .....	54
Заключение.....	57
Список использованной литературы .....	59
Приложения .....	66
Приложение 1. Опросник.....	66

## ВВЕДЕНИЕ

Существует два наиболее известных подхода к организации системы управления человеческими ресурсами (УЧР) в условиях кризиса – жесткая и мягкая модели. В России первый масштабный кризис 2008-2010 годов преимущественно охарактеризовался ситуацией, когда компаниям приходилось прибегать к различным сокращениям затрат, в том числе и в сфере управления персоналом, для поддержания своей эффективности. Однако, по его завершению множество исследований выявили растущую роль человеческого капитала для организаций, и уже следующий глобальный кризис, вызванный распространением коронавирусной инфекции в 2020-2021 годах, показал большую ориентацию компаний на мягкую модель. Тем не менее, необходимость снижения издержек в условиях кризиса существует всегда, так как на практике реализуется только гибридный обозначенных выше моделей с уклоном в ту или иную сторону [Egerdi et al., 2021].

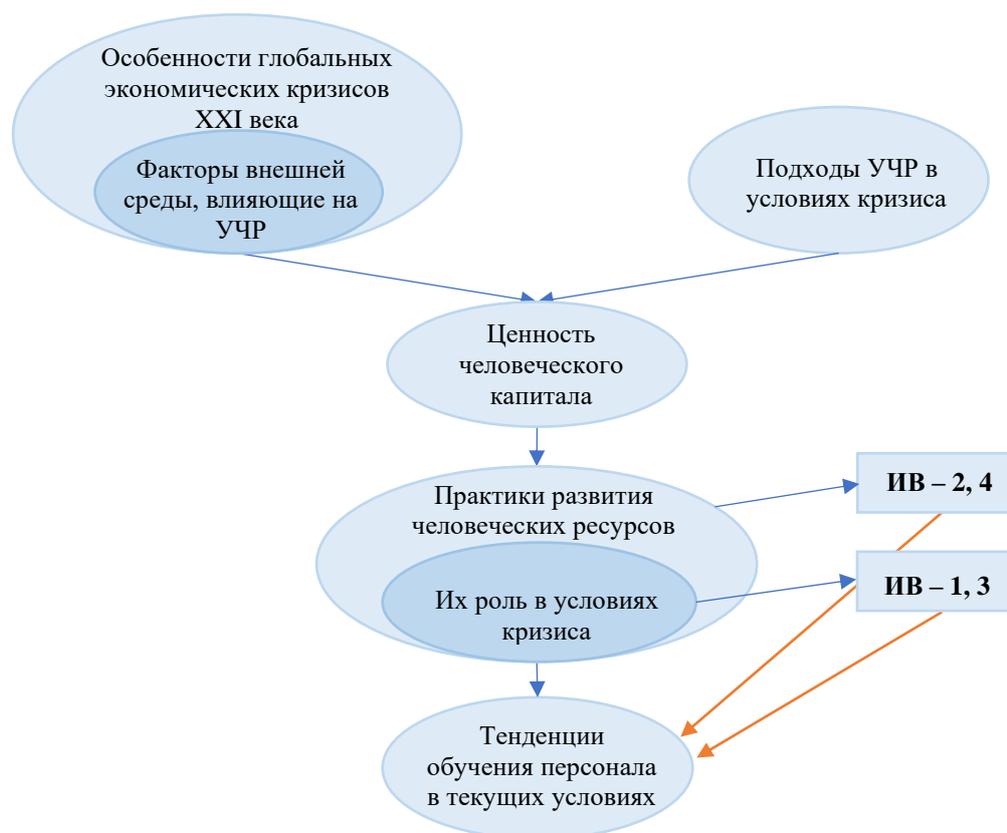
**Актуальность** рассматриваемой темы заключается в том, что каждый кризис создает новые задачи и вызовы персоналу организаций для их выживания и адаптации к изменившимся условиям макросреды, и современный кризис 2022-2023 годов не исключение. Более того, он представляет собой совершенно новую ситуацию, которая происходит в XXI веке впервые, что указывает на необходимость изучения его влияния на сферу управления человеческими ресурсами. В кризис важное значение имеют сотрудники и их компетенции, которые способствуют эффективному решению актуальных задач компаний, что показывает важность развития и обучения персонала в условиях неопределенности [Ardichvili, Zavyalova, 2015]. В данном случае, компании сталкиваются с **управленческой проблемой** сочетания оптимизации затрат на персонал, необходимой в сложное время, и его развития для решения новых задач, связанных с кризисом, чего требует использование мягкой модели УЧР.

Таким образом, возникает вопрос интеграции области обучения и развития сотрудников в деятельность организаций, которая будет способствовать поддержанию их конкурентного преимущества и, при этом, не будет являться крупным источником их расходов. В соответствии с этим появляется необходимость выявления текущих тенденций в этой сфере, которые отражают реакцию компаний на современный кризис и дают представление о том, какие способы они используют, в рамках данной темы, по решению обозначенной проблемы.

**Цель** данного исследования – описать тенденции в области обучения и развития персонала в условиях текущего кризиса. В соответствии с этим, работа имеет следующие **задачи**:

1. Выявить специфику глобальных экономических кризисов XXI века (кризис 2008-2010 годов, кризис 2020-2021 годов, кризис 2022-2023 годов);
2. Проанализировать различные исследования в контексте антикризисного управления персоналом;
3. Проанализировать особенности обучения и развития персонала во время различных кризисов;
4. Выявить специфику трансформации обучения и развития персонала в новых кризисных условиях на основе анализа вторичных источников информации;
5. Сформировать методологический аппарат эмпирического исследования для выявления особенностей трансформации обучения и развития персонала;
6. Провести эмпирическое исследование, отражающее тенденции в обучении и развитии персонала в условиях текущего кризиса;
7. Определить основные тенденции в обучении и развитии сотрудников в современных условиях.

В данном случае, можно сформировать **дизайн исследования**, который имеет следующий вид:



**Рис. 1.** Дизайн исследования\*

\* «ИВ» – исследовательский вопрос.

**Объектом** исследования являются российские компании. Что касается **предмета** выпускной квалификационной работы, то это практики обучения и развития персонала.

Проблематика данного исследования базируется на теоретической концепции существования мягкой и жесткой модели управления человеческими ресурсами в кризисное время, что раскрывает реакцию компаний на влияние факторов неопределенности в области управления персоналом. Анализ текущей ситуации, в соответствии с обозначенной концепцией, необходим по причине того, что рассматриваемая сфера является первой по приоритету в сокращении затрат в условиях неопределенности [Horvath, 2010], а структура такого сокращения в ее составляющей, обучении и развитии персонала, может быть определена на основании использования организацией мягкой или жесткой модели УЧР.

Работа является **практически значимой**, поскольку она решает проблему сочетания оптимизации затрат на персонал и реализации его обучение и развития, необходимых для выживания и адаптации компаний в условиях кризиса. Рассматривая данный элемент более детально, исследование определяет курс действий организаций в области обучения и развития персонала в настоящее время, когда компаниям необходимо уделять значительное внимание оптимизации затрат и, при этом, обучать и развивать свой человеческий капитал.

В соответствии с этим, выпускная квалификационная работа будет представлять собой **эмпирическое исследование** на основе сбора количественных данных через опросник и проведения частотного анализа. Ее результаты будут представлять собой наиболее используемые подходы к организации обучения и развития персонала в условиях современного кризиса.

Работа состоит из **трех глав**. Первая глава представляют собой литературный обзор по теме исследования управления человеческих ресурсов в период различных кризисов. Данный анализ проводится от общего к частному и дает представление о ценности человеческого капитала в организациях. Следующая глава также имеет отношение к литературному обзору по более узкой сфере – обучению и развитию персонала; при этом, она также еще включает в себя анализ вторичных данных для задания направления дальнейшему исследованию. В их число входит исследование рынка онлайн-образования от компании «Нетология» (2022), исследование «Обучение и развитие персонала в 2022» от компания «Апсog» и исследование «Как изменится рынок корпоративного обучения руководителей крупных компаний в 2022-2023 гг.» от школы управления «Сколково». Третья глава состоит из описания процесса сбора первичных данных, их анализа и описания

полученных результатов, которые имеют отношение к тенденциям в рассматриваемой области.

**Используемая информационная база** данной работы состоит из научных работ и электронных ресурсов, которые обозначены в разделе «Список использованной литературы».

## **Глава 1: УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПЕРИОД КРИЗИСА**

### **1.1. Особенности глобальных кризисов XXI века**

За последние два десятилетия мир столкнулся с тремя глобальными кризисами, каждый из которых тем или иным образом влиял на экономику каждой страны. Начало XXI века охарактеризовалось возникновением кризиса 2008-2010 гг., основной причиной которого является сбой в финансовой системе США. Затем, в начале 2020 года случился кризис, вызванный распространением COVID-19, который значительно повлиял на способы реализации деятельности предприятий и, таким образом, стал следствием экономического спада. Однако, данный кризис перерос в долгосрочный, так как в 2022 году из-за начала Россией специальной военной операции на Украине возник другой финансовый кризис. Организации и их сотрудники не оперируют в вакууме, поэтому являются уязвимыми к этим внешним факторам [Cooke et al., 2019]. По этой причине для определения трансформации действий организации в кризисное время необходимо проанализировать особенности каждого из кризиса и статистические данные по их последствиям, проявившимся на деятельности предприятий.

#### ***Финансовый кризис 2008-2010 годов***

Данный кризис начался из-за возникновения в США в 2007 году ипотечного кризиса, который затем в 2008 году перерос в международный банковский кризис. Первым признаком его появления стало банкротство крупного инвестиционного банка «Lehman Brothers», а затем – финансовый кризис перерос в крупный экономический спад, Великую Рецессию [Levy et al., 2022]. В России кризис 2008 года в начале охарактеризовался понижающимся трендом на фондовых рынках, который развился до обвала котировок [Панюшкин, 2008]. В ноябре этого же года стали появляться более заметные признаки данного кризиса: резкий спад промышленного производства и сокращение рабочих мест. В декабре 2008 года заместитель главы Министерства экономического развития РФ сделал заявление, что в IV квартале экономика России вошла в рецессию<sup>1</sup>. В сентябре – декабре 2008 года правительством реализовывались антикризисные меры, которые, в последствии, оказались эффективными в соответствии с докладом Всемирного банка.

Рассматривая данный кризис, необходимо проанализировать, как в общем виде он сказался на российских предприятиях и их системе управления человеческими ресурсами. В соответствии с докладом<sup>2</sup> РСПП о состоянии делового климата, объемы производства

---

<sup>1</sup> В России началась рецессия [Электронный ресурс] // Lenta.ru. — 2008. — Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2008/12/12/recession/> (дата обращения: 23.01.2023).

<sup>2</sup> Доклад РСПП о состоянии делового климата в 2009 году // Российский союз промышленников и предпринимателей. — 2010. — С. 82-83.

преимущественно во всех отраслях упали значительно занятости, что стало причиной сокращения производительности труда. При этом, большинство компаний не имели четкого плана действий при возникновении кризиса, несмотря на все его предпосылки и прогнозы [Гурков, 2009]. В данных условиях руководство принимало такое действие по оптимизации ресурсов, как резкое сокращение расходов на персонал. Оно могло реализовываться двумя способами: снижением удельных затрат на одного сотрудника и увольнением части персонала.<sup>3</sup> Что касается сферы корпоративного обучения, то во время кризиса 2008 года за счет использования жесткой модели большинство компаний отказались от проведения данных программ.<sup>4</sup>

### ***Кризис 2020-2021 годов, вызванный распространением COVID-19***

В марте 2020 года возникло ухудшение эпидемиологической ситуации во всем мире по причине распространения COVID-19. Необходимость ослабления эффектов данного вируса создала новые условия для существования бизнеса и, тем самым, спровоцировала риск на глобальный экономический спад [Frešer, 2022]. Он проявлялся в виде недостаточности оперативных и масштабных мер со стороны государства по сохранению рабочих мест, что приводило к росту безработицы и снижению доходов населения. Первоначально, такое положение негативно сказалось на объеме производства и потребления, а, затем, его ухудшение могло бы стать причиной деградации окружающей среды.<sup>5</sup> Возникший в 2020 году кризис значительно отличался от предыдущего кризиса XXI века, так как он преимущественно затрагивал систему здравоохранения стран и нес в себе прямую угрозу жизни людей, поэтому в данной ситуации человечеству приходилось приспосабливаться и разрабатывать новые методы для сохранения процессов его деятельности.

Главной реакцией организаций на сложившиеся новые реалии стал переход на удаленный формат работы. Так, в 2020 году в 54% российских компаний вне офиса работало более 75% сотрудников, а в 35% — свыше 90%. При этом, такая ситуация сохранилась и в 2021 году, где около 86% компаний заявили о планах внедрения гибридного формата работы.<sup>6</sup> В условиях данного кризиса компании также столкнулись с

---

<sup>3</sup> Гончарова, О., Малыхин, М. Как сократить затраты в кризис [Электронный ресурс] / О. Гончарова, М. Малыхин // Ведомости. — 2009. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/library/articles/2009/07/24/kak-sokratit-zatraty-v-krizis> (дата обращения: 23.01.2023).

<sup>4</sup> Impact of recession on learning and development [Электронный ресурс] // Personnel Today. — 2009. — Режим доступа: <https://www.personneltoday.com/hr/impact-of-recession-on-learning-and-development/> (дата обращения: 23.01.2023).

<sup>5</sup> Аналитическая записка: сфера труда и COVID-19 // Ряд структур Организации Объединенных Наций под руководством Международной организации труда. — 2020. — С. 19.

<sup>6</sup> Удаленная работа в России [Электронный ресурс] // TADVISER. — 2022. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A3%D0%B4>

необходимостью оптимизации затрат на персонал, структура которой выглядела следующим образом: 54% организаций отказались от проведения корпоративов и тимбилдингов, 47% компаний сэкономили за счет отмены командировок, 43% опрошенных сократили затраты на обучение персонала, а 26% искали способы избежать снижения заработных плат и отмены премий.<sup>7</sup> Такое распределение говорит о том, что со временем изменение восприятия ценности человеческих ресурсов побудило организации выбрать приоритетом поддержание благополучия сотрудников.

Анализируя сферу обучения и развития персонала, можно заметить явное повышение ее значимости для компаний. Исследование<sup>8</sup> от издания «Chief Learning Officer» показало, что 47% организаций при кризисе, вызванном пандемией, стали больше разрабатывать образовательных программ. При этом, кризис 2020 года заставил предприятия сконцентрироваться на способах реализации данных программ в сложившейся ситуации. Они, как и все другие рабочие процессы, тоже реализовывались в дистанционном формате. Так, по результатам исследования<sup>9</sup> компании «Нетология», в 2021 году, на который пришлось ослабление распространения коронавирусной инфекции, 66% бюджета на обучение персонала расходовалось на онлайн-программы.

#### ***Российско-украинский кризис 2022-2023 годов***

Уже ослабившийся кризис, вызванный распространением коронавирусной инфекцией, в феврале 2022 года подкрепился новой глобальной угрозой мировой экономике. Ее основными причинами служит начало Специальной Военной Операции (СВО) Российской Федерации на Украине в совокупности с масштабными экономическими санкциями США, Европейского Союза и других международных организаций против России. Данная ситуация привела к более крупной военной эскалации, энергетическому и продовольственному кризисам, что, в итоге, создает угрозу возникновения длительного кризиса.

Первым переломным моментом, который оказал наибольшее влияние на российское общество, является начало Специальной Военной Операции, 24 февраля 2022 года, когда

---

[%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8](#) (дата обращения: 24.01.2023).

<sup>7</sup> Подцероб, М. Как пандемия повлияла на российский рынок труда [Электронный ресурс] / М. Подцероб // Ведомости. — 2020. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/04/01/826854-kak-pandemiya-rinok-truda> (дата обращения: 24.01.2023).

<sup>8</sup> 2020 Report: Learning during the Global Crisis [Электронный ресурс] // Chief Learning Officer. — 2020. — Режим доступа: <https://media.trustradius.com/product-downloadables/UF/S7/42MN0OE214PN.pdf> (дата обращения: 24.01.2023).

<sup>9</sup> Исследование российского рынка онлайн-образования 2021 и тренды 2022 от лидеров отрасли [Электронный ресурс] // Нетология. — 2022. — Режим доступа: [https://netology.ru/edtech\\_research\\_2022](https://netology.ru/edtech_research_2022) (дата обращения: 24.01.2023).

возникла резкая смена экономической обстановки, а перед людьми встала задача заботы о своем психологическом состоянии. Вторым таким моментом стало проведение частичной мобилизации в России, 21 сентября 2022 года, что является толчком для некоторых граждан в принятии решения о релокации.

## **1.2. Факторы внешней среды, влияющие на управление человеческими ресурсами в условиях современного кризиса**

Существуют внешние и внутренние факторы, которые являются общепринятыми в организационной теории и используются в исследовании управления человеческими ресурсами [Jackson and Schuler, 1995]. При этом, наиболее часто при анализе употребляют следующие группы факторов: глобальные, национальные, организационные и индивидуальные факторы [Кабалина и Мондрус, 2017]. Первые две группы имеют отношение к внешним факторам, а остальные – к внутренним. Рассматриваемый кризис создает новые условия для функционирования организаций, по этой причине необходимо в данной работе сконцентрироваться на внешних факторах, которые формируют тенденции в сфере развития персонала.

*Глобальными* являются факторы, которые оказывают влияние на систему управления персоналом во многих развитых и развивающихся странах. Они могут представлять собой технологические сдвиги, меняющие среду функционирования предприятий; демографические изменения, влияющие на объем и возрастную структуру предложения на рынке труда, появление поколений с новыми ценностями и мотивацией. *Национальные* же факторы концентрируются на особенностях отдельной страны и могут быть представлены в следующем виде: экономическая и финансовая система, рынок труда, система образования, политическая идеология, качество инфраструктуры, уровень безработицы и так далее [Кабалина и Мондрус, 2017]. Далее, рассмотрю более детально проявление данных внешних факторов во время текущего кризиса.

### ***Экономический спад***

Настоящий кризис, в первую очередь, характеризуется в России ухудшением экономического положения, которое, в большей степени, возникло по причине ввода многочисленных санкций по отношению к этой стране. Он проявляется в падении уровня ВВП: так, по данным Министерства экономического развития, данный показатель на протяжении 2022 года находится в процессе снижения.<sup>10</sup> Кроме того, как утверждает

---

<sup>10</sup> Комментарий Минэкономразвития России к оценке ВВП в 3 квартале 2022 года [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации. — 2022. — Режим доступа: [https://economy.gov.ru/material/press/official\\_position/kommentariy\\_minekonomrazvitiya\\_k\\_ocenke\\_vvp\\_v\\_3\\_kvartale\\_2022\\_goda.html](https://economy.gov.ru/material/press/official_position/kommentariy_minekonomrazvitiya_k_ocenke_vvp_v_3_kvartale_2022_goda.html) (дата обращения: 25.01.2023).

экономист Никита Масленников, данный кризис стал причиной спада реальных заработных плат и доходов населения, а также роста инфляции.<sup>11</sup> При этом, экономическая ситуация 2022 года несет в себе более положительный сценарий, чем ожидалось, что обосновывается одним антикризисным фактором – высокие доходы России от экспорта энергоресурсов.

Однако, если говорить о 2023 годе, то он, как считают специалисты, больше покажет кризисных проявлений. В настоящий момент существует тенденция на «советизацию» российской экономики, которая характеризуется огораживанием российской экономики от мировой, повышением роли государственного сектора и увеличением значимости военных направлений. В 2023 году экономисты прогнозируют большее снижение уровня ВВП, большой рост инфляции, чем по сравнению с 2022 годом, и пересмотр бюджета страны.

Что касается реакции предприятий на экономический спад, то в России, по словам экономиста Андрея Яковлева, кризис для организаций является нормой, поэтому они всегда готовы к смене макроэкономических условий. Кроме того, в условиях турбулентности компаниям приходится полагаться на краткосрочные перспективы. В таком случае, они начинают ориентироваться на стратегию выживания, которая проявляется в следующих действиях: поддержание нерационально высоких запасов, сохранение работников, которые в данный момент не нужны, и прочее. Эти действия являются признаком необходимости организаций оптимизировать свои затраты, что также имеет отношение и к сфере обучения и развития персонала. При этом, исследования показывают, что в период начала данного кризиса и во время пандемии предприятия стали относиться к сотрудникам как к ценному ресурсу, который может во времена неопределенности поддержать устойчивость организаций. По этой причине в таких условиях компании стремятся находить гибкие схемы для удержания специалистов.<sup>12</sup>

### ***Изменение рынка труда***

После начала СВО многие зарубежные компании объявили о своем уходе с российского рынка по причине поддержки Украины и усложнения условий по реализации своей деятельности. Это в значительной степени повлияло на предложение на рынке труда, так как изменилась доля конкурентных компаний по отраслям и произошло замещение ушедших предприятий. Два переломных момента 2022 года отразились на организациях

---

<sup>11</sup> Степанов, Г., Трушина, Н. Появились два сценария для экономики России: плохой и очень плохой [Электронный ресурс] / Г. Степанов, Н. Трушина // МК.RU. — 2022. — Режим доступа: <https://www.mk.ru/economics/2022/12/20/poyavilis-dva-scenariya-dlya-ekonomiki-rossii-plokhoy-i-ochen-plokhoy.html?ysclid=le46got0158671832> (дата обращения: 01.02.2023).

<sup>12</sup> Хуже, чем кризис. Как устроена и куда ведет российская экономическая аномалия — 2022 [Электронный ресурс] / О. Вьюгин и др. // Re: Russia. — 2023. — Режим доступа: <https://re-russia.net/expertise/052/?ysclid=le46ixs7pf832304513> (дата обращения: 10.02.2023).

следующим образом: по результатам исследования<sup>13</sup> IT-холдинга «TalentTech», они стали открывать новые бизнес-направления и укреплять старые, перемещать бизнес за границу и проводить релокацию персонала, что также является причинами изменений на рынке труда. Помимо этого, часть различных производств остановили свою деятельность: например, отрасль машиностроения снизилась на 80%.

Хотя все эти действия должны были спровоцировать в 2022 году на рынке труда различные кризисные проявления – их, наоборот, не оказалось, а уровень безработицы оказался весьма низким. Это может объясняться тем, что государство в начале кризиса приняло подходящие меры по поддержке бизнеса, которые снизили потребность предприятий в увольнении сотрудников, а также тем, что работодатели предпочли этому сокращению зарплат сотрудникам.<sup>14</sup>

Такие изменения на рынке труда могли повлиять на процессы обучения сотрудников по следующим причинам. Во-первых, у предприятий могла возникнуть задача переобучения бывших сотрудников ушедших компаний. Во-вторых, новые направления и переход на новые географические рынки также могли повысить потребность в обучении персонала.

#### ***Отток квалифицированных кадров***

Данный фактор, прежде всего, спровоцирован эмиграцией россиян в 2022 году. Первая такая волна была вызвана после объявления о начале СВО, вторая – после начала проведения частичной мобилизации. В феврале-марте 2022 года, по результатам исследования РАНХиГС, из России выехало около 100-150 тыс. человек, а в сентябре – около 700 тыс. человек.<sup>15</sup> При этом, 80% уехавших имеют высшее образование, больше половины являются IT-специалистами, также значительную долю составляют менеджеры, журналисты и люди творческих профессий. В других же сферах недостаток квалифицированных сотрудников мог быть вызван неспособностью предприятий платить конкурентноспособную зарплату, что является характерным поведением российских компаний во время кризиса.

По мнению специалистов, дефицит квалифицированных трудовых ресурсов в 2022 году повлиял на сдерживание экономической динамики и рост зарплатных издержек.

---

<sup>13</sup> HR-шторм: реакция российских работодателей на новые условия [Электронный ресурс] // TalentTech. — 2022. — Режим доступа: <https://talenttech.ru/wp-content/uploads/2022/04/issledovanie-talenttech-hr-shtorm-2022.pdf> (дата обращения: 25.01.2023).

<sup>14</sup> Хуже, чем кризис. Как устроена и куда ведет российская экономическая аномалия — 2022 [Электронный ресурс] / О. Вьюгин и др. // Re: Russia. — 2023. — Режим доступа: <https://re-russia.net/expertise/052/?ysclid=le46ixs7pf832304513> (дата обращения: 10.02.2023).

<sup>15</sup> Тофанюк, Е., Сапронова, Ю. Россию после 21 сентября покинули около 700 000 граждан / Е. Тофанюк, Ю. Сапронова // Forbes. — 2022. — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/society/478827-rossiu-posle-21-sentabra-pokinuli-okolo-700-000-grazdan> (дата обращения: 11.02.2023).

Дальнейшие волны мобилизации будут также негативно сказываться на этом. Более того, влияние технологических санкций на импорт современного оборудования и на обмен технологиями может привести к технологической отсталости промышленности, что также скажется на динамике производительности труда.<sup>16</sup>

В таком случае, перед предприятиями может встать задача найма новых сотрудников, которые придут вместо тех, что уехали. Тогда организациям будет необходимо проводить адаптационное обучение. Кроме того, оставшиеся менее квалифицированные сотрудники также будут нуждаться в обучении для поддержания производительности и эффективности компании.

### ***Использование информационных технологий***

Цифровизация получила свое распространение еще при кризисе 2020-2021 гг. и сохранила свое влияние и по настоящее время. На начало того кризиса в большинстве российских компаний более 75% сотрудников работали удаленно. При этом, уже в 2021 году около 80% российских компаний осознали преимущества данного формата и планировали его сохранить в виде гибридного режима. В 2022 году, по результатам исследования<sup>17</sup> SuperJob, дистанционные сотрудники были в 2 из 10 организаций, что ниже, чем во время пандемии, но что говорит о сохранении данной тенденции и возможном росте ее популярности.

Широкая интеграция информационных технологий в бизнес-процессы компаний тесно коррелирует и со сферой развития персонала. Наличие данного фактора может говорить о повышении популярности форм обучения, концентрирующихся на цифровом развитии. В данном случае, оно имеет отношение не только к дистанционным программам обучения, но и к *EdTech*. Данный термин означает «набор цифровых инструментов, позволяющий систему обучения перевести в функциональный и эффективный формат, подстроенный под конкретные задачи». Взаимодействие EdTech и HR Tech реализуется в следующих видах:

- *платформы пользовательского контента* (Articulate, Leenda и др.): предназначены для разработки обучающего контента, который может быть представлен в виде презентаций, видеокурсов и так далее;
- *управление результативностью* (Lattice, Culture Amp и др.): используется для объединения KPI, необходимых компетенций и их оценки;

---

<sup>16</sup> Хуже, чем кризис. Как устроена и куда ведет российская экономическая аномалия — 2022 [Электронный ресурс] / О. Вьюгин и др. // Re: Russia. — 2023. — Режим доступа: <https://re-russia.net/expertise/052/?ysclid=le46ixs7pf832304513> (дата обращения: 10.02.2023).

<sup>17</sup> Удаленка возвращается, но пока в меньших масштабах // SuperJob. — 2022. — Режим доступа: <https://www.superjob.ru/research/articles/113689/udalenka-vozvrashaetsya/> (дата обращения: 11.02.2023).

- «голос сотрудников» (например, лидер в западных странах – Glint): позволяет собирать обратную связь, отслеживать вовлеченность как в области обучения персонала, так и в других УЧР-процессах, что помогает определять проблемы и реагировать на них;
- *платформа подбора и рекомендации обучения*: заключают все более широкий спектр взаимодействия с обучающимися – направлены на создание единого интерфейса обучения, который может состоять из вебинаров, конференций и так далее и позволять участникам напрямую взаимодействовать с наставниками [Кауфман и Зеленцова, 2022].

Помимо этого, информационные технологии используются в геймификации и VR-обучении. *Геймификация* представляет собой интеграцию технологии создания игр в процесс обучения персонала, что способствует повышению его вовлеченности. Что касается *VR-системы*, то она также имеет тесную связь с геймификацией, но при этом позволяет обучающемуся полноценно погрузиться в его новую роль или функции.

#### ***Появление признаков ноономики***

Распространение коронавирусной инфекции значительно повлияло на способы реализации деятельности компаний, а именно – увеличило значимость использования цифровых ресурсов в бизнес-процессах для того, чтобы снизить физическое взаимодействие между людьми и предотвратить распространение COVID-19. Такая необходимость внедрения технологических изменений поспособствовала переходу к цифровой экономике. При этом, данная тенденция имеет два негативных эффекта. Первый из них снижает эффективность экономической деятельности в отраслях, которые подразумевают тесную социальную связь, например, в здравоохранении, культуре и образовании. Второй отрицательно сказывается на управленческой деятельности, ее социальных и психологических аспектах: а именно, на обратной связи, вовлеченности, эмоциональном интеллекте и так далее.

Сохранение в 2022 году популярности удаленного формата работы указывает на то, что человек постепенно выходит из сферы производства, что является важнейшим признаком появления *ноономики*. Впервые данный термин был использован Бодруновом Сергеем, специалистом в макроэкономике, которые трактовал его как «неэкономическая общественная форма хозяйственной деятельности людей, нацеленная на удовлетворение ноопотребностей (в первую очередь – потребностей в развитии личности человека) на основе развития ноопроизводства, то есть такого производства, которое осуществляется при выходе человека из непосредственной трудовой деятельности и управлении техносферой как внешней по отношению к человеку сферой реализации потенциала

человеческого познания». В условиях ноономики наибольшее значение имеют роли инженера, ученого и педагога. Инженер является создателем и реализатором технологий, трансформирующих реальность; ученый – создателем и систематизатором знания; а педагог – наставником, который способствует человеческому восприятию и применению на практике определенных знаний. Опираясь, на все перечисленное, можно заметить важное значение сферы обучения (в том числе, и в рамках управления персоналом) в формирующихся экономических изменениях [Бодрунов, 2019].

Технологическое развитие, сопровождающее появление ноономики, усиливает специфические риски, связанные с изменением объемов поступающей и обрабатываемой информации, изменением в способе восприятия мира (в настоящий момент – «клиповое мышление») и с изменением способов манипулирования. Таким образом, повышается риск готовности сотрудника к оппортунистическому поведению [Плетнев, 2020].

В данном случае, УЧР-специалист, работающий в области развития персонала, должен уделить значительное внимание вовлеченности сотрудников в процесс обучения. Это может быть достигнуто путем работы над подачей обучающего материала и его содержанием. Подача должна иметь короткий текст, быстро меняющиеся картинки, яркие изображения и так далее – все то, что сможет удержать внимание человека с клиповым мышлением; содержание обучающего контента должно быть полезным и персонализированным, то есть сложно доступным в интернете и ценным для того или иного человека.

### ***Ухудшение психологического здоровья***

Признаки ухудшения ментального здоровья россиян стали замечаться еще с времен пандемии. Так, на основании отчета<sup>18</sup> исследовательской компании «Ipsos», с начала распространения COVID-19, во время первых локдаунов, у 41% российских опрошенных отмечалось ухудшение психологического состояния. При этом, данная тенденция продолжила существовать и в 2021 году, когда пандемия стала ослабевать. Помимо страха заражения коронавирусной инфекцией, ужесточения контроля за вакцинацией, это также связано и со снижением межличностных коммуникаций – в особенности, с переходом на удаленную работу.

Кризис 2022 года отразился на россиянах таким же образом – однако, чувствующих подавленность и тревогу людей стала больше, чем во времена пандемии. Наиболее пострадавший слой населения – молодые люди: так, в марте 77% из них отмечали у себя депрессивные признаки, а 58% – тревогу. Затем, в апреле данные показатели пошли на

---

<sup>18</sup> World mental health day 2021 [Электронный ресурс] // Ipsos. — 2021. — Режим доступа: <https://www.ipsos.com/en/world-mental-health-day-2021> (дата обращения: 12.02.2023).

снижение до момента объявления о частичной мобилизации. Тогда, в общем счете, они снова поднялись на 14-16% по сравнению с летом.<sup>19</sup>

Психологические факторы и эмоциональная стабильность сказываются на удовлетворенности сотрудника работой [Bakotić and Babić, 2013; Shepard et al., 1996]. При этом, снижение удовлетворенности работой и жизнью, наличие депрессивного состояния, стресса и прочее сказывается на вовлеченности сотрудника, а именно – повышает его готовность к оппортунистическому поведению [Устьянцева, 2022]. Это может влиять и на процессе обучения персонала, где сотрудник может пропускать занятия, заниматься в этот момент другими делами (в случае дистанционного обучения), пренебрегать целями обучения и так далее.

В таких условиях, обучающие программы могут содержать в себе психологические темы, чтобы помочь сотрудникам справиться с возникшими проблемами. Кроме того, здесь УЧР-специалистам также будет необходимо работать с вовлеченностью персонала в образовательный процесс.

### **1.3. Подходы управления человеческими ресурсами в условиях различных кризисов**

Современные организация направлены на вовлечение УЧР-специалистов в антикризисное управление в период неопределенности [Athamneh, 2018]. В данной сфере отдел управления персоналом может принимать участие в разработке плана по регулированию кризиса, оптимизировать затраты на человеческие ресурсы, реализовывать эффективные коммуникации между сотрудниками и так далее. Для определения «кризиса» воспользуюсь работой Rosenthal et al. (2001), где данная ситуация характеризуется как нежелательная, неожиданная, беспрецедентная и практически неуправляемая, вызывающая широкое недоверие и неуверенность. Более конкретно данный термин расшифровывается следующим образом: серьезная угроза базовой структуре или фундаментальным ценностям и нормам социальной системы, которая требует от организаций принятия критических решений в условиях временного давления и весьма неопределённых обстоятельств [Rosenthal et al., 1989]. Таким образом, кризис представляет собой отклонение от нормы в виде резких негативных экономических изменений, природных катастроф и политической неопределенности [Ereerdi et al., 2021]. В рамках данной работы необходимо рассмотреть, какие существуют подходы управления персоналом в условиях того или иного кризиса, так

---

<sup>19</sup> Воюцкая, Н. Депрессивный эпизод: что происходит с ментальным здоровьем россиян / Н. Воюцкая // Тинькофф Журнал. — 2022. — Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/russia-in-depression/> (дата обращения: 12.02.2023).

как обучение и развитие сотрудников является элементом этой общей системы, выбор действий которой в ситуации неопределенности задаст направление анализируемой области.

### ***УЧР-менеджмент и экономический кризис***

Экономический кризис оказывает влияние на рынок труда, трудовые отношения, а также на различные элементы управления человеческими ресурсами [Ezerdi et al., 2021]. Под ним понимается резкий спад, основанный на финансовом кризисе, который сопровождается негативными отклонениями от нормы в таких экономических показателях, как экономический рост, уровень безработицы, доля заемных средств в частном секторе, дефицит государственного сектора и его долги [El-Erian, 2014]. Кроме того, экономический кризис имеет негативные последствия и на организационном уровне, где возможно снижение инноваций, объемов производства и инвестиций [Ezerdi et al., 2021]. В таком случае, внешние обстоятельства на макроуровне заставляют предприятия принимать различные стратегические решения, которые тем или иным образом влияют на их сотрудников. Что касается микроуровня организации, то здесь кризис может спровоцировать рост операционных расходов и снижение спроса, что ставит задачу эффективного управления сотрудниками перед УЧР-отделом. Тогда его действия могут рассматриваться в контексте мягкой и жесткой моделях управления человеческими ресурсами.

Данные два подхода определяются с точки зрения того, на что акцентирует свое внимание организация – на «человека» или на «ресурс» [Guest, 1987; Storey, 1992]. Мягкая модель УЧР связана с механизмом человеческих отношений, использованием индивидуальных талантов и имеет отношение к теории-У Макгрегора, где основная цель менеджменте представлена в виде содействия индивидуальному росту и развитию сотрудников для повышения потенциала своих «человеческих ресурсов» [McGregor, 1960]. Жесткая же модель фокусируется на расчетных и стратегических элементах управления своим ресурсом – рабочей силой, что также релевантно и к другим факторам производства. При этом, ее ярко выраженная стратегическая направленность характеризуется жестким управленческим контролем, который является характерной чертой теории-Х Макгрегора [McGregor, 1960].

Рассматривая мягкую модель УЧР более узко, ее основной характеристикой в период кризиса является реализация практик УЧР-менеджмента для поддержания конкурентоспособности организации [Strang, 2018]. Такие практики делают большой акцент на развитии сотрудников и, помимо внедрения персонализированной системы мотивации и работы с вовлеченностью персонала, предполагают обучение для

поддержания и приобретения навыков, необходимых в кризис, организацию обмена знаниями и информацией, коучинг, менторинг, развитие управленческих качеств и управление талантами. Жесткая модель проявляется в следующих практиках: сокращение персонала, снижение заработной платы, прекращение найма сотрудников, уменьшение индивидуальных целей и льгот, пересмотр договорных соглашений, а также – сокращение бюджета и объемов обучения.

Однако, на практике не существует использования той или иной модели в чистом виде, в основном встречается их гибрид с определенной направленностью в ту или иную сторону [Ezerdi et al., 2021]. В таком случае, мягкая модель в данной комбинации реализуется за счет отношения к сотрудникам, как к «новаторам», и за счет повышения мотивации и вовлеченности персонала. Что касается жесткой модели, то она в таких условиях направлена на оптимизацию затрат и повышение организационной эффективности. Такое сочетание способствует адаптации сотрудников к их новым ролям, а также к максимальной эффективности предприятия в условиях неопределенности.

Экономический кризис в современном мире и в большинстве своих случаев является дополнительным аспектом других видов кризиса. Например, так было во время распространения COVID-19, а также такая закономерность присутствует и в ситуации текущей неопределенности. Применяя обозначенные выше модели на кризисы XXI века, можно заметить тенденцию в сторону использования мягкой модели УЧР: так, кризис 2007-2008 годов преимущественно характеризовался жесткой моделью, а уже через приблизительно 10 лет, во время пандемии, были заметны практики использования противоположной модели.

#### ***УЧР-менеджмент и кризис, вызванный природной катастрофой / эпидемией***

Под природными катастрофами подразумевается ситуация, резко меняющая способы взаимодействия между людьми и отрицательно влияющая на психологическое благополучие сотрудников [Oh and Oetzel, 2011; Viswanath et al., 2012]. Наиболее глобальным и современным таким кризисом является распространение COVID-19, который значительно изменил методы реализации деятельности компаний, а также негативно отразился на ментальном здоровье персонала. Кроме того, такой кризис может быть вызван цунами, землетрясениями, наводнениями, крупными пожарами и так далее. Это может создавать серьезные последствия для эффективности организации, а также ставить сложные задачи перед УЧР-менеджментом. Помимо этого, качество систем УЧР является центральной чертой реагирования организации на природные катастрофы [Merlot and de Cieri, 2012].

Влияние стихийных бедствий является открытой зоной для исследований в области управления человеческими ресурсами. Данный вид кризиса более подробно может быть проанализирован через опыт пандемии и других заболеваний. Одними из основных последствий распространения коронавирусной инфекции для организаций является прекращение глобальной мобильности, высокий уровень стресса и нагрузки на персонал. В таком случае, задачей УЧР-отделов в условиях данного кризиса является нормализация психологического состояния сотрудников, что также может быть достигнуто через внедрение определенных практик обучения и развития персонала. Организациям необходимо быть динамичными и инновационными, чтобы противостоять нежелательным последствиям различного вида природных катастроф [Ezerdi et al., 2021].

### ***УЧР-менеджмент и кризис, вызванный политической нестабильностью и враждебной средой***

Данный вид кризиса несет в себе следующее определение: создание среды, которая является уязвимой к событиям и обстоятельствам, представляющих угрозу безопасности для людей, находящихся в ней [Fee et al., 2017]. Организации, в таких условиях, испытывают сложности с регулированием кризиса, так как они не могут повлиять на их изменяющуюся социально-политическую макросреду. Политическая нестабильность может выражаться в виде повышенного уровня террористической опасности, военной напряженности и так далее.

В данном случае, регулирование такого вида кризиса может решаться на организационном уровне: так, основными показателями являются поддержка со стороны компании, приверженность к предприятию, наличие задач на работе, социальная помощь от коллег и отношение сотрудника к организации и к самой работе, – все это должно оказать влияние на мотивацию и вовлеченность сотрудников. Негативное влияние политической нестабильности на персонал может проявляться в виде потребности в безопасности и защищенности по пирамиде Маслоу, стресса, выгорания и снижения удовлетворенности из-за наличия тревожности [Ezerdi et al., 2021].

Рассматривая данный кризис с точки зрения управления им УЧР-отделом, то выделяют следующие методы: защита критически важных активов, инвестиции в безопасность для снижения рисков и для содействия развитию, а также обучение топ-менеджеров [Morris and Calamai, 2009]. Здесь следует сконцентрироваться на обучение топ-менеджеров, которое в условиях политической неопределенности, во-первых, сделает организацию более гибкой к возникающим изменениям, во-вторых, поспособствует созданию более благоприятного психологического климата в компании, а, в-третьих, сможет решить проблемы безопасности и защищенности сотрудников.

#### 1.4. Выводы по первой главе

Современный кризис интересен для исследования тем, что он представляет собой совокупность всех трех видов неопределенности, обозначенных в работе Egerdi et al. (2021), а именно он содержит в себе особенности экономического кризиса и кризисов, вызванных пандемией и политической нестабильностью. Выявленные факторами влияния текущей внешней среды организаций можно представить в виде последствий / характеристик того или иного типа кризиса. Таким образом, данное распределение будет иметь следующий вид:

**Таблица 1.** Характеристики\* современного кризиса

Тип кризиса	Проявление влияния кризиса на организации	Обоснование взаимосвязи между этими двумя элементами
Экономический кризис	→ Экономический спад	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ухудшение экономического положения, которое, в большей степени, возникло по причине ввода санкций по отношению к России;</li> <li>▪ Огораживание российской экономики от мировой, что влияет на приоритезацию тех или иных направлений и, тем самым, перестраивает структуру былой экономической ситуации в стране.</li> </ul>
	→ Изменение рынка труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Уход зарубежных компаний с российского рынка также спровоцировал изменения в структуре экономики России: некоторые люди потеряли работу, а некоторые потребители остались без привычных им товаров.</li> <li>▪ Снижение доли производства в некоторых отраслях, так как некоторые компании пострадали от изменения предложения и спроса по тем или иным товарам.</li> </ul>
Кризис, вызванный природной катастрофой / эпидемией	<i>Необходимо рассматривать в настоящее время, так как после окончания пандемии данные факторы все равно сохранилась</i>	
	→ Использование информационных технологий	<p>В момент возникновения пандемии данные особенности были необходимы, чтобы снизить уровень заражаемости населения COVID-19:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Распространение удаленного формата работы;</li> <li>▪ Появление различных ИТ-сервисов по реализации деятельности компаний.</li> </ul>
	→ Появление признаков ноономики	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Стремление снизить уровень распространения коронавирусной инфекции через широкую интеграцию информационных технологий в различные рабочие процессы ускорило выход человека из сферы производства.</li> </ul>

\* Выявлены в соответствии с проделанной работой в Главе 1.

## Продолжение таблицы 1

Кризис, вызванный политической нестабильностью и враждебной средой	→ Отток квалифицированных кадров	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Оппозиционная эмиграция, структура которой представляет наличие журналистов и различных деятелей культуры;</li> <li>▪ Высокотехнологичная эмиграция, для состава которой за границей предлагаются более комфортные и лучшие условия работы;</li> <li>▪ Стремление избежать перспективы службы в российской армии.</li> </ul>
	→ Ухудшение психологического здоровья	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ По статистическим данным, наиболее негативные изменения в показателях психологического состояния россиян приходились на момент начала СВО и на момент объявления о проведении частичной мобилизации.</li> </ul>

Опираясь на обозначенные характеристики современного кризиса, можно заметить, что его совокупность несет в себе последствия и тенденции, закрепившиеся во время пандемии, и, при этом, засчет политической нестабильности и спровоцированного ею экономического кризиса создает новые условия для функционирования бизнеса. Также указанные выше особенности кризисов XXI века и подходы УЧР дают представление о том, что финансовый кризис 2008-2010 годов в России имел большую направленность к жесткой модели УЧР, а кризис, вызванный распространением коронавирусной инфекции, уже был больше ориентирован на мягкую модель. Все это указывает на повышение ценности человеческого капитала для российских компаний в условиях кризиса.

Проведенный литературный обзор этой главы указывает на возможные пробелы в существующих исследованиях, которые касаются таких аспектов как специфичность современного кризиса и тенденция повышения ценности человеческого капитала. В совокупности, это может значительно влиять на сферу обучения и развития персонала текущего времени, где кризис задает направление в формах и содержании, а значение человеческого капитала для организации уже оказывает эффект на объемы, бюджет и цели данной области. Таким образом, существует необходимость проведения литературного анализа по этому элементу управления человеческими ресурсами.

## **Глава 2: ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ПЕРИОД КРИЗИСА**

### **2.1. Особенности обучения и развития человеческих ресурсов в компании**

Корпоративного обучения представляет собой «непрерывный процесс развития сотрудников компании, созданный и управляемый самой организацией, направленный на повышение качества работников в части знаний, умений и навыков с целью достижения компанией стратегических целей». При этом, существует некоторое различие между обучением и развитием персонала: первое направлено на повышение уровня знаний и квалификаций сотрудников, а второе – на формирование их перспектив карьерного роста. Основной стратегией данного процесса является повышение эффективности и развития организации. Таким образом, эта стратегия может проявляться в различных целях: например, в увеличении объема продаж, в обучении новых сотрудников вместо уволившегося, в повышении квалификации персонала, связанного с ростом предприятия или появлением новых позиций и так далее.

#### ***Формы обучения и развития персонала***

Обучение сотрудников может быть внутренним и внешним. Внутреннее обучение реализуется в рамках одной организации через корпоративную базу знаний, а внешнее – вне компании, с помощью сторонних экспертов. Существуют следующие методы обучения персонала [Завьялова и Латуха, 2017]:

- *Дистанционное обучение*: форма обучения, при которой сотрудники обучаются самостоятельно с использованием информационных технологий (более подробно данный вид обучения будет рассмотрен в следующей главе);
- *Микрообучение*: электронное обучение с короткими курсами, которые длятся 5-10 минут;
- *Коучинг*: форма обучения через вопросы, которые направлены на стимулирование поиска решений проблем и задач;
- *Наставничество (менторинг)*: процесс, где сотрудник с более высокой позицией берет на себя ответственность за должностное передвижение и развитие сотрудника с более низкой должностью;
- *Тренинги*: интерактивная форма обучения, способствующая отработке конкретных навыков;
- *Secondment*: ротация персонала в другой отдел (может быть как в рамках компании, так в нее) с целью получения необходимых компетенций;

- *Buddying*: метод, основанный на предоставлении друг другу объективной обратной связи, на оказании поддержки в различных задачах, а также на освоении новых навыков (чаще всего практикуется в Европе);
- *Shadowing*: обучение, в ходе которого к определенному сотруднику прикрепляется другой, «тень» (это может быть стажер, сотрудник, собирающийся перейти в другой отдел или на другую позицию), для того, чтобы определить его мотивацию к той или иной работе.

Данные формы могут выбираться компанией в соответствии с различными параметрами, а именно: характеристики предприятия (его размер, количество сотрудников, отрасль и др.), ресурсы (денежные средства, уровень специалистов и др.), цели обучения. Также выбор формы тесно коррелирует с потребностью организации в обучении персонала, которая зависит от масштаба и глубины образовательной программы. Эти два элемента устанавливаются по следующим критериям: количество сотрудников, требующих обучения; «тип» сотрудников (управленцы, специалисты, офисные служащие или рабочие); характер занимаемого ими положения (исполнители, менеджеры среднего звена, топ-менеджмент); глубину (фундаментальность, уровень специальных знаний и т. п.) обучения; продолжительность образовательной программы и так далее [Евневич, 2004].

#### ***Методы оценки обучения и развития персонала***

Показатели оценки обучения и развития персонала можно разделить на несколько групп: первая представляет показатели оперативной деятельности данной системы, вторая – ключевые показатели эффективности рассматриваемого отдела, а третья, наиболее интересная в рамках данной работы, имеет отношение к показателям эффективности определенных обучающих программ. Они могут оцениваться в зависимости от следующих методик: оценка по цели, системная оценка и оценка реакции. Далее рассмотрю наиболее популярные из них.

Классической моделью эффективности обучения является *модель Дональда Киркпатрика*. Данная методика позволяет решить следующие задачи: обозначить вклад отдела обучения и развития персонала в достижении целей организации, принять решение о продолжении той или иной обучающей программы и понять, как ее можно улучшить в будущем. Модель Киркпатрика строится на четырех уровнях:

1. Оценка реакции участников обучающей программы, измеряющаяся через анкетирование или листы реагирования;
2. Оценка полученных знаний и опыта на обучающей программы на основании тестирования до и после;

3. Оценка поведения сотрудников на рабочем месте на основании тестирования, наблюдений и оценочных мероприятий;
4. Оценка влияния обучающей программы на деятельность мероприятия в соответствии с ключевыми факторами (производительность, качество, текучесть и так далее).

В дальнейшем рассматриваемая модель была доработана Джеком Филипсом, который предложил пятый уровень, оценивающий результаты предыдущего этапа в денежном эквиваленте. Его методика предполагает измерение возврата на инвестиции через оценку разницы между полученной от программы обучения прибылью и затратами на обучение [Чуланова и Тимченко, 2016].

Существует также *целевой подход Тайлера*, который подразумевает под основной ошибкой неправильно определенную цель. Он реализуется в соответствии со следующими этапами:

1. Постановка целей и задач обучения и развития персонала и их классификация;
2. Определение целей и задач в рамках поведения персонала;
3. Определение ситуации, где обозначенные цели могут быть достигнуты;
4. Выбор методики оценивания;
5. Сбор информации и сравнение полученных результатов с намеченными задачами по эффективности обучения.

Здесь следует отметить, что данная модель имеет схожие черты с третьим уровнем модели Киркпатрика, который также связан с оценкой поведения персонала.

Примером системной оценки служит *модель Стафлебима*, в состав которой входят три элемента:

1. Контекстная оценка, которая измеряется через корректную постановку целей и задач обучающей программы, а также – через определение потребности в обучении;
2. Оценка процесса, которая измеряет соответствие текущей ситуации разработанному плану и обучающей программе и определяет промежуточные результаты;
3. Оценка продукта, представляющая собой результаты обучения через определение степени достижения поставленных целей и внесения корректив в планы.

Таким образом, оценка программ по обучению и развитию персонала может измеряться по таким критериям, как обратная связь от сотрудников, удовлетворённость персонала данными программами, тестирование или проверка знаний, метрики охвата и

завершаемости обучающего контента, исполнение бюджета, а также – связь с бизнес-показателями.

### ***Характеристика влияния кризиса на обучение и развитие персонала***

В настоящее время развитие человеческих ресурсов сконцентрировано не только на обучении персонала, организационном и карьерном развитии, но и на поддержке компании во время ее трансформации и обновления. В кризисных условиях УЧР-специалисты данной области могут брать на себя следующие роли: например, решать организационные проблемы, проводить изменения в компании, принимать участие в работе над организационной структурой, развивать человеческий капитал и так далее [Zavyalova et al., 2018].

Влияние кризисной ситуации на развитие человеческих ресурсов можно следует проанализировать на двух уровнях: стратегическом и операционном. На первом уровне происходят изменения в политической, экономической и социальной средах, в которых реализует свою деятельность УЧР-специалист данной области. На втором уровне прослеживается снижение спроса на продукцию, что ведет и к снижению спроса на трудовые ресурсы [Zagelmeyer and Gollan, 2012]. В таких условиях, область развития человеческих ресурсов является первой по приоритету в сокращении затрат [Horvath, 2010]. Несмотря на то, что в настоящее время существует тенденция использования мягкой модели УЧР, в практике существует только комбинация данных подходов, что говорит о необходимости оптимизации расходов и в нынешних условиях.

Рассматривая более подробно деятельность отдела управления персоналом по развитию человеческих ресурсов в кризис, можно выделить следующие основные ее задачи: изучение плана по регулированию кризиса для того, разработка обучающих программ и организация непрерывного обучения, которая служит гарантом повышения остаточных знаний сотрудников и готовности к вызовам изменившейся среды [Athamneh, 2018].

## **2.2. Роль обучения персонала в развитии человеческого капитала организации**

Человеческий капитал имеет важное значение в период кризиса. В индивидуальном контексте, он понимается как знания, информация, идеи, навыки и здоровье людей [Becker, 1964]. Рассматривая это определение под плоскостью организации, его можно трактовать следующим образом: знания, навыки, способности и другие характеристики (включая здоровье, этичность, личностные качества и т. д.), которыми обладает сотрудник предприятия или потенциальный кандидат на данную роль и которые могут принести положительные результаты для компании [Wright and McMahan, 2011].

Эффективность человеческого капитала на экономическую производительность было опасно в работе по классической экономической теории Адама Смита (1981). Так, он указывал, что все составляющие человеческого капитала приносят выгоду как самому работнику (в виде его заработной платы), так и самой организации (в виде повышенной эффективности производственного процесса. Что касается теории неоклассической экономики, то здесь было подчеркнуто, что инвестиции в людей способствуют индивидуальному и национальному экономическому росту. В данном случае, различия в такой вид инвестирования рассматриваются как результат индивидуального свободного выбора касательно времени, отводимого на образование и обучение [Mincer, 1958]. При этом, развитие человеческого капитала в краткосрочном периоде времени принесет определенные затраты организации, но, в будущем, прогнозируется существенная отдача от данных вложений.

Образование и обучение человеческого капитала является ключевым элементом данной теории. Считается, что люди с более высоким уровнем образования, имеют более продвинутое знания, навыки, а также способны более успешно учиться и развиваться в той или иной сфере. Несмотря на то, что под корпоративным обучением чаще подразумевается получение сотрудниками специфичных для фирмы компетенций, многие обучающие программы организации не являются ни полностью конкретными, ни полностью общими, что, таким образом, может быть полезно предприятиям с другим видом деятельности и работникам в долгосрочной перспективе [Bagdadli et al., 2021]. Инвестиции в развитие человеческого капитала обеспечивают организации рост ее конкурентоспособности. Кроме того, это оказывает положительное влияние на результативность предприятия и ее обучение [Ardichvili, Zavyalova, 2015].

Таким образом, в ситуации кризиса развитие человеческих ресурсов улучшает человеческий капитал компании и ее кризис-менеджмент. Согласно этому, оно служит опорой для выживания и роста организаций в период неопределенности. Это объясняется тем, что высококомпетентные и преданные идее сотрудники более адаптированы к вызовам внешней среды [Reilly, 2008].

### **2.3. Особенности корпоративного обучения на момент начала современного кризиса**

В ситуации текущего кризиса происходят изменения в следующих вопросах корпоративного обучения: «Как учить?», «Чему учить?» и «Зачем учить?». Первый вопрос стал проявляться еще во время кризиса 2020-2021 гг., вызванного распространением коронавирусной инфекции, так как возникла проблема организации обучения в условиях

удаленной работы. Разработанные тогда методики и способы сохранили свою популярность в текущий момент, поэтому они также продолжают сейчас внедряться. Следующий вопрос, «Чему учить?», остро встал перед российскими компаниями после начала СВО в феврале 2022 года, когда из-за санкций стала резко меняться их макросреда, а благополучие их сотрудников подверглось риску ухудшения. По этой причине в тех условиях стали возникать новые темы, которые корпоративное обучение также должно затрагивать. Что касается третьего вопроса, «Зачем учить?», он возник уже в ситуации развивающегося кризиса во время проведения в сентябре 2022 года частичной мобилизации, которая заставила людей ориентироваться преимущественно на краткосрочные перспективы из-за сложности прогнозирования своего будущего. Это отразилось на том, что компаниям стало тяжелее определять цели и задачи обучения своих сотрудников.<sup>20</sup>

Опираясь на данные вопросы, можно сформировать и проанализировать три группы трендов в корпоративном обучении. Первая представляет собой *формы обучения персонала*. Вторая заключается в *содержании обучения*. Третья группа затрагивает *цели обучения*. Также следует рассмотреть *методы оценки обучающих программ, объем обучения и его бюджет*, выделенный компаниям, для того, что иметь более четкое представление о трансформации роли данной сферы. В соответствии с этим будут проанализированы следующие вторичные данные, которые дадут представление о ситуации в сфере обучения и развития персонала на момент начала текущего кризиса:

**Таблица 2.** Анализ источников вторичных данных

Название исследования	Характеристики исследования	Актуальность исследования в рамках данной работы
Исследование российского рынка онлайн-образования 2021 и тренды 2022 от лидеров отрасли (автор – компания «Нетология») <sup>21</sup>	Цель данного исследования – <i>«отразить события и тренды и зафиксировать ситуацию на рынке онлайн-образования по итогу 2021 года»</i> . Исследование содержит данные о рынке взрослого онлайн-образования, в нем присутствует информация преимущественно за 2021 год. Для оценки влияния событий начала 2022 года на рассматриваемую отрасль в работу были также	Следует отметить, что для данной работы будет интересен третий раздел этого исследования – «Корпоративное онлайн-образование: характеристики и прогнозы». <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Содержатся количественные данные об общем корпоративном обучении (объемы, бюджет, темы, форматы, оценка);</li> </ul>

<sup>20</sup> VI конференция СберУниверситета про тренды в образовании [Электронный ресурс] // СберУниверситет. — Режим доступа: <https://conference.sberuniversity.ru/morethanjustlearning2022/> (дата обращения: 31.01.2023).

<sup>21</sup> Исследование российского рынка онлайн-образования 2021 и тренды 2022 от лидеров отрасли [Электронный ресурс] // Нетология. — 2022. — Режим доступа: [https://netology.ru/edtech\\_research\\_2022](https://netology.ru/edtech_research_2022) (дата обращения: 31.01.2023).

## Продолжение таблицы 2

	добавлены комментарии участников рынка, которые рассказали об изменениях в сфере и о трендах, которые они наблюдают.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Представлена динамика изменений на момент начала 2022 года;</li> <li>▪ Отображены комментарии экспертов по ситуации на момент начала текущего кризиса.</li> </ul>
Исследование «Обучение и развитие персонала в 2022» (автор – компания «Ancor») <sup>22</sup>	Цель данного исследования – « <i>выяснить, кризис повлиял на ситуацию с корпоративным обучением и инвестициями в развитие персонала</i> ». В нем приняли участие 363 представителя компаний и 5320 сотрудников и кандидатов. Сбор данных проводился в июле 2022 года.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Содержатся количественные данные, отражающие влияние современного кризиса на момент его начала;</li> <li>▪ Отражена общая ситуация в сфере обучения и развития персонала;</li> <li>▪ Предоставлены количественные данные об эффективности обучающих программ.</li> </ul>
«Как изменится рынок корпоративного обучения руководителей крупных компаний в 2022-2023 гг.» (автор – Школа управления «Сколково») <sup>23</sup>	Задачи данного исследования: « <i>определить текущие бизнес-приоритеты в компаниях и задачи в отношении сотрудников</i> », а также « <i>выявить актуальные темы / компетенции и навыки для обучения руководителей высшего звена на 2022-2023 гг.</i> ». Опрос был проведен среди опрос среди представителей крупных российских компаний с численностью сотрудников более 1000 человек. Исследование проводилось в мае-июне 2022.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Содержатся количественные данные о компетенциях линейного персонала и руководителей, востребованных в текущих условиях; о форматах обучения и развития руководителей;</li> <li>▪ Отражена стратегическая повестка компаний, сформировавшаяся во время начала кризиса;</li> <li>▪ Предоставлены комментарии экспертов по трендам в данной области.</li> </ul>

### **Формы обучения и развития персонала**

По данным исследования компании «Нетология», в момент начала 2022 года сформировалась тенденция использования российскими компаниями преимущественно *внутреннего обучения*: такой результат показали 64% опрошенных. При этом, данное обучение концентрируется именно на узких знаниях и навыках, которые релевантны для определенной компании. Эта тенденция также может быть связана и с таким фактором влияния, как экономический спад, так как внутренне обучение является менее дорогостоящим и, тем самым, более привлекательным в период кризиса [Горецкая, 2009].

<sup>22</sup> Исследование «Обучение и развитие персонала в 2022» [Электронный ресурс] // Ancor. — 2022. — Режим доступа: <https://ancor.ru/press/research/issledovanie-obuchenie-i-razvitie-personala-v-2022/> (дата обращения: 31.01.2023).

<sup>23</sup> Как изменится рынок корпоративного обучения руководителей крупных компаний в 2022-2023 гг. [Электронный ресурс] // Skolkovo. — 2023. — Режим доступа: <https://www.skolkovo.ru/researches/kak-izmenitsya-rynok-korporativnogo-obucheniya-rukovoditelej-krupnyh-kompanij-v-2022-2023-gg/> (дата обращения: 31.01.2023).

Кроме того, данное исследование показало сохранение такого последствия пандемии, как ориентация обучения на *онлайн-формат*. Так, 75% российских компаний организуют корпоративные программы с использованием этого формата и не планируют от него отказываться. Более того, на онлайн-формат предприятия сейчас уделяют большую часть бюджета, доля которого равна 66%.

Также события 2022 года повлияли на внимание к психологическому состоянию сотрудников, которое увеличилось в сфере обучения и развития персонала. Такая приоритизация и преимущественная фокусировка на внутренних ресурсах компании прогнозирует популярность таких форм обучения, как *коучинг и менторинг*, где основными экспертами являются сотрудники компании.<sup>24</sup>

Что касается влияния кризиса на форматы обучения руководителей, то весной 2022 года в этом аспекте возникли некоторые изменения. Так, по результатам исследования от центра «Сколково», вырос запрос на осмысление происходящего и поиск новых работающих управленческих практик, которые удовлетворяются таким форматом, как *экспертные и стратегические сессии*, где присутствует само обучение и решение практических задач. Помимо этого, как в обучении сотрудников, так и в обучении руководителей набирается популярность *коучинга и менторинга*.

**В итоге**, в настоящий момент существуют следующие тренды в формах обучения и развития персонала: реализация внутреннего обучения; использование онлайн-формата в обучающих программах; популярность коучинга и менторинга. Также интересным является то, что в условиях текущего кризиса формируется акцент на малых группах для обучения – на поддержание социального аспекта, что способствует раскрытию человеческого потенциала.

### ***Содержание обучения и развития персонала***

Начало 2022 года охарактеризовалось необходимостью обучения сотрудников *гибким навыкам*, что также было выявлено в исследовании от компании «Нетология». К таким навыкам относятся гибкость, лидерство, внутренние коммуникации и целеполагание. Анализируя результаты исследования центра «Сколково», также можно заметить тенденцию на рост востребованности этих навыков: при этом, в феврале 2022 года компании в значительной степени стали больше ценить у сотрудников критическое мышление по сравнению с прошлыми годами. Денис Конанчук, директор департамента корпоративного обучения Школы управления «Сколково», объясняет такую тенденцию

---

<sup>24</sup> Как изменилась сфера HR в 2022 году: тренды и прогнозы [Электронный ресурс] // Executive.ru. — Режим доступа: [https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1995766-kak-izmenilas-sfera-hr-v-2022-godu-trendy-i-prognozy?utm\\_campaign=3954&utm\\_medium=menedzhment&utm\\_source=email](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1995766-kak-izmenilas-sfera-hr-v-2022-godu-trendy-i-prognozy?utm_campaign=3954&utm_medium=menedzhment&utm_source=email) (дата обращения: 31.01.2023).

увеличением количества информации, в достоверности которой становится трудно разобраться.<sup>25</sup>

Опираясь на обозначенные выше два исследования, в настоящее время существует также тенденция на предоставление сотрудникам обучающих программ по *психологическим темам*, которые включают в себя борьбу со стрессом, ментальную гибкость и осознанность. Впервые такая особенность стала проявляться во время распространения коронавирусной инфекции, когда люди были удалены друг от друга и работали в дистанционном формате, что вызвало необходимость в заботе о своем психологическом здоровье. Сейчас людям также приходится сталкиваться с различными проблемами, поэтому данная тенденция продолжает существовать.

Изменение рынка труда: приход новых компаний, релокация бизнеса, низкий уровень безработицы, – также оказал влияние на содержание обучения. Данный фактор вызвал необходимость *реализации программ по новым направлениям и географическим рынкам*.

Что касается обучения руководителей, то в данном случае главной компетенцией в первой половине 2022 года, которой нужно было их обучать, являлось *управление изменениями*, как показало исследование от центра «Сколково». Это связано с тем, что в период повышенной неопределенности привычные способы прогнозирования теряют свою актуальность и могут предоставлять странные результаты, а стратегические направления меняются. В таких условиях появляется необходимость использования гибких и качественных инструментов построения образа будущего. Рассматривая этот вопрос с точки зрения мягких навыков, то в ситуации кризиса возрастает значение *командной эффективности, критического мышления и стремления достигать цели*. Помимо этого, эксперты также помечают рост важности в кризис для руководителей тематик, связанных с психологией: а именно – осознанность, управление собой и стрессом.

**В совокупности**, в данной тематике примечательным является то, важность профессиональных знаний и личностных качеств с социально-психологическими навыками оценивается практически на одинаковом уровне, как показало исследование от компании «Ansof». Рассматривая этот вопрос более детально, 48% сотрудников заявили о важности первой категории, а 44% – о второй. При этом, 23% указали высокое значение цифровых навыков. Однако, здесь данная опция имела зависимость от сферы деятельности: так, высокие требования к ней имеются от работодателей финансового сектора, отраслей

---

<sup>25</sup> Как за два года изменилось содержание корпоративного обучения [Электронный ресурс] // Skillbox Media. — Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/corptrain/kak-za-dva-goda-izmenilos-soderzhanie-korporativnogo-obucheniya/> (дата обращения: 01.02.2023).

медицины, фармации и машиностроения. Помимо этого, кризис формирует значительный акцент на поддержание вовлеченности персонала в образовательный процесс, что может проявляться во внедрении в обучающие программы более широкую коммуникацию с участниками, социальные активности и в затрагивании тематик спорта и здоровья.

### ***Цели обучения и развития персонала***

XXI век с ускоренным развитием технологий способствует росту объемов информации. В период нынешнего кризиса ее становится еще больше; кроме того, она не всегда является достоверной. По этой причине, L&D-подразделения должны предоставлять эффективную работу с информацией, что может иметь следующий вид: быстрое получение сотрудником релевантной информации при столкновении с конкретной проблемой [Завьялова и Ардишвили, 2019]. Также в настоящее время из-за быстро меняющейся окружающей среды невозможно строить долгосрочные планы. Все это указывает на то, что сейчас предприятия, прежде всего, нацелены на *решение актуальных задач*. Это обуславливается тем, что текущая макросреда создает компаниям различные вызовы из-за санкций, выросших расходов, кадровых изменений и так далее, которые не могут оставаться без внимания.<sup>26</sup> Помимо этого, данная цель также коррелирует с необходимостью обучать сотрудников гибким навыкам, которые позволят им лучше решать задачи в нынешней ситуации.

Следует также обозначить, что сложившиеся новые условия вызывают потребность обучения с *ориентацией на запрос от сотрудников*. Это также вызвано ростом обучающего контента и информационного потока, что является возможной причиной снижения внимания в процессе обучения. Также здесь необходимо учесть и «клиповое мышление» сотрудников, которое требует от обучающего контента короткий текст, быстроменяющиеся кадры, яркие изображения и так далее. При этом, функция отдела по обучению персонала в настоящий момент отходит от директивного метода и начинает персонализировать обучающий материал с точки зрения команды – ее целей и задач.<sup>27</sup>

Также сейчас существует тенденция на повышение вовлеченности сотрудников в рамках их обучения, которая проявляется в *формировании УЧР-специалистами их осознанности*. То есть, со времен пандемии обучающие программы направлены на персонализацию материалов для того, чтобы сотрудник понимал выгоду, которую он получит от данного процесса, и свою пользу для компании, которую он может принести,

---

<sup>26</sup> 5 вопросов о том, как изменилось бизнес-тренерство в новых реалиях [Электронный ресурс] // Skillbox Media. — Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/corptrain/5-voprosov-o-tom-kak-izmenilos-biznestrenerstvo-v-novykh-realiyakh/> (дата обращения: 01.02.2023).

<sup>27</sup> Тренды и вызовы корпоративного обучения: мнения T&D-специалистов [Электронный ресурс] // Skillbox Media. — Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/corptrain/trendy-i-vyzovy-korporativnogo-obucheniya-mneniya-tdspetsialistov/> (дата обращения: 01.02.2023).

улучшив свои навыки и знания.<sup>28</sup> Кроме того, это имеет отношение и к повышению значимости человеческого капитала, который является ценным ресурсом в преодолении кризисных проблем.

**Обобщая** выделенные тренды в целях, необходимо отметить, что новый кризис создает необходимость в ориентации, прежде всего, на краткосрочную перспективу в формировании контента для обучения персонала. Также обучение сотрудников становится все более ценным для компаний, поэтому они стремятся повысить мотивацию персонала к этому процессу через создание осознанного понимания, адаптивных треков и персонализации контента. Это проявляется в более широких коммуникациях в процессе обучения, рефлексии и мышления, которые помогают сохранять устойчивость в ситуациях неопределенности.

### ***Методы оценки обучения и развития персонала***

Исследование компании «Нетология» показало, что наиболее популярным методом оценки обучающих программ в 2021 году был *сбор обратной связи* от сотрудников: около 80% компаний делали акцент на нем. Здесь следует отметить, что такой способ оценки представляет собой не только проведение опроса сразу после обучения, но и заполнение анкеты через определенное время для оценивания эффективности полученных знаний и навыков. Другими наиболее популярными способами были *оценка удовлетворенности персонала* пройденными программами и *тестирование на проверку знаний*. За первый из них проголосовало 63% компаний, а за второй – 59%.

Рассматривая влияния обучения и развития персонала, по данным исследования компании «Ancor», 59% опрошенных заявили о повышении эффективности. Также 33% указали, что обучающие программы в положительную сторону повлияли на удовлетворенность сотрудников работой. В общем виде, 33% респондентов отметили существенную выгоду от обучения и развития, которая помогла им в текущей ситуации.

**Резюмируя**, в рамках данной подкатегории, большое значение имеет вовлеченность персонала в обучение и развитие, так как она тесно коррелирует с эффективностью этого процесса. Здесь для рассматриваемой темы примечательным является то, что формируется тенденция на встраивание цифровых следов в программное обеспечение, которое позволяет измерить вовлеченность сотрудников в обучение и развитие, а также – проанализировать использование и масштабирование работником полученных знаний.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Тренды и вызовы корпоративного обучения: мнения T&D-специалистов [Электронный ресурс] // Skillbox Media. — Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/corptrain/trendy-i-vyzovy-korporativnogo-obucheniya-mneniya-tdspetsialistov/> (дата обращения: 01.02.2023).

<sup>29</sup> Тренды и вызовы корпоративного обучения: мнения T&D-специалистов [Электронный ресурс] // Skillbox Media. — Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/corptrain/trendy-i-vyzovy-korporativnogo-obucheniya-mneniya-tdspetsialistov/> (дата обращения: 01.02.2023).

### ***Объем и бюджет образовательных программ***

Во время распространения COVID-19 была замечена взаимосвязь между объемом высококвалифицированных талантов и доходностью акций предприятия, влиянием кризиса того времени на деятельность компаний.<sup>30</sup> Это говорит о том, что инвестиции в обучение персонала и в развитие талантов помогают избежать негативных эффектов неопределенного времени, а также сохранить устойчивость организации. Во время кризиса 2020-2021 годов большинство людей с помощью своих личных средств инвестировали в развитие своих компетенций по причине появления страха за свое будущее. В корпоративном обучении, напротив, существовала тенденция сокращения бюджета [Курылева, 2021].

В соответствии с исследованием от компании «Нетология», в начале 2022 года около 40% компаний планировали сократить бюджет обучения, несмотря на кризисные условия. При этом, 10% – собирались увеличить выделяемые средства на тренировочные программы, а 50% – заявили, что не собираются ничего менять. Если говорить об объеме, то только 20% работодателей на момент начала 2022 года собирались сократить темпы развития кадров, 30% – наоборот, планировали их увеличить, а 50% тогда не сформировали обновленную для неопределенного времени стратегию обучения персонала.

Анализируя этот вопрос **в совокупности**, по данным исследования от компании «Апсого», количество компаний, у которых имеется программа обучения и развития, по сравнению с 2021 годом снизилось на 11%. Это может говорить о том, что на некоторых организациях кризис отразился в наиболее негативном эффекте. Помимо этого, регулярность проведения обучающих программ имеет следующий вид: 52% компаний проводят обучение ежемесячно, а 26% – нерегулярно, в зависимости от потребности.

#### **2.4. Выводы по второй главе**

В условиях неопределенности роль УЧР-специалистов в области обучения персонала занимает важное место в антикризисном управлении организацией. Преимущественно, это обосновывается за счет того, что отдел управления человеческими ресурсами должен предоставить гарантию различным заинтересованным сторонам компании в том, что организация посредством ее человеческого капитала способна справиться с различными вызовами. Такая роль отдела УЧР объясняется тем, что сотрудники компании воспринимаются как основной метод по повышению ее конкурентоспособности и эффективности. Основным способом реализации обозначенной

---

<sup>30</sup> Global Skills Report [Электронный ресурс] // Coursera. — 2022. — Режим доступа: <https://www.coursera.org/gsi> (дата обращения: 02.02.2023).

выше гарантии является непрерывное обучение и развитие сотрудников предприятия. Тем не менее, как выявил проведенный анализ, необходимость сокращения затрат в кризис существует всегда, так как на практике реализуется только гибрид мягкой и жесткой моделей.

На основе анализа исследований, наиболее отличительной на момент начала кризиса тенденций в области развития человеческих ресурсов является внутреннее обучение, которое способствует оптимизации затрат предприятия. Также интересным аспектом является сохранившаяся популярность онлайн-обучения после пандемии. В совокупности, анализируя источники по содержанию и целям данной области, можно заметить характерную направленность на запросы сотрудников и решение актуальных задач. Если говорить об объемах и бюджетах обучения персонала, то здесь, стоит отметить, отсутствие прогнозов по их снижениям.

В общем виде, момент начала кризиса задал следующее направление в элементах обучения и развития персонала:

**Таблица 3.** Первоначальное влияние кризиса на сферу обучения и развития персонала

Элементы обучения и развития персонала	Направление влияния современного кризиса на момент его начала
<i>Несмотря на обозначенную важность сферы обучения и развития персонала, она все равно находится под давлением первостепенной задачи в условиях кризиса – оптимизацией затрат, поэтому некоторые изменения в этой сфере формируются в соответствии с данной необходимостью</i>	
Формы	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Превалирование внутреннего обучения над внешним, что способствует оптимизации затрат;</li> <li>→ Сохранение популярности онлайн-формата и рост спроса на коучинг и менторинг;</li> <li>→ Формируется акцента на малых группах для обучения – на поддержание социального аспекта.</li> </ul>
Содержание	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Рост востребованности в обучении сотрудников гибким навыкам, психологическим темам и профессионального обучения, связанного с трансформацией внешней среды;</li> <li>→ Рост востребованности в обучении руководителей темы управления изменениями для гибкого прогнозирования будущего;</li> <li>→ Значение профессиональных знаний и личностных качеств с социально-психологическими навыками в условиях текущего кризиса практически одинаково;</li> <li>→ Формирование значительного акцента на поддержание вовлеченности персонала в образовательный процесс через особое содержание и дизайн.</li> </ul>
Цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ориентации на краткосрочную перспективу;</li> <li>→ Ориентация на запрос от сотрудника;</li> <li>→ Создание осознанного понимания, адаптивных треков и персонализации контента для поддержания мотивации к этому процессу.</li> </ul>
Методы оценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Оценивание обучающих программ через обратную связь от сотрудников, их удовлетворенность и тестирование на проверку знаний;</li> <li>→ Встраивание цифровых следов в программное обеспечение по обучению и развитию персонала.</li> </ul>

Объем и бюджет	→ Отсутствие прогнозов с отрицательными изменениями.
----------------	--

Опираясь на проведенные обзоры научных материалов, можно заметить, что в условиях нынешнего кризиса, литература содержит в себе ответы не на все возникающие вопросы. Во-первых, данный кризис представляет собой комбинацию экономического и политического, а также подкрепляется сохранившимися тенденциями при распространении коронавирусной инфекции, что впервые произошло в XXI веке при всех его характеристиках. Во-вторых, из-за особенностей текущего кризиса практически не существует литературных источников по практике реализации обучающих программ в такое время. В соответствии с этим, данная работа будет иметь следующие исследовательские вопросы:

*Исследовательский вопрос 1:* как изменился объем программ по обучению и развитию персонала?

*Исследовательский вопрос 2:* какие формы обучения используют компании в условиях текущего кризиса?

*Исследовательский вопрос 3:* каким темам обучают сотрудников при современном кризисе?

*Исследовательский вопрос 4:* что собой представляет эффективность таких обучающих программ?

## Глава 3: ПРОВЕДЕНИЕ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

### 3.1. Методология исследования

#### *Выборка и сбор данных*

Данная работа представляет собой количественный метод исследования, проведенный на основе опроса. Было решено сконцентрироваться на разных отраслях, чтобы получить более общее представление, которое соответствующим образом подразумевается под тенденциями. Что касается, местоположения опрошенных, то оно затрагивает преимущественно Москву и Санкт-Петербург. В выборке также существует такая характеристика, как число сотрудников, где под опцией «до 500» имеется в виду малый бизнес, под опцией «500-2000» – средний бизнес, а под опцией «более 2000» – крупный бизнес. Всего удалось опросить 74 компании в лице УЧР-менеджеров. Таким образом, выборка получила следующий вид, который представлен в *Таблице 4*.

**Таблица 4.** Характеристики выборки

Категория	Опция	Количество	Процент
Местоположение	Санкт-Петербург	32	43%
	Москва	31	42%
	Другой	11	15%
Отрасль	Автобизнес	3	4%
	Гостиничный бизнес	2	3%
	Добывающая отрасль	1	1%
	Информационные технологии	11	15%
	Медицина и фармацевтика	4	5%
	Недвижимость и строительство	4	5%
	Образование	3	4%
	Ресторанный бизнес	3	4%
	Розничная торговля	15	20%
	Сельское хозяйство	1	1%
	Товары народного потребления	14	19%
	Финансовые услуги	10	14%
	Другое	3	4%
Количество сотрудников	более 2000	12	16%
	500 - 2000	29	39%
	до 500	33	45%

Сбор данных осуществлялся с помощью тематических сообществ в социальных сетях. Изначально, опрос был разослан в групповых чатах УЧР-специалистов, но такой способ не принес каких-либо результатов. Тогда было принято решение напрямую обращаться к респондентам с предложением принять участие в исследовании. На этом этапе начала формироваться выборка по определенным критериям: во-первых, опрошенные выбирались из числа участников сообществ с тематикой, связанной с управлением персоналом; во-вторых, они фильтровались по местоположению, где акцент делался на Москве и Санкт-Петербурге, чтобы затронуть более развитые компании; в-третьих, в

разосланных сообщениях указывалась тематика исследования и предлагалось респонденту принять участие в нем, если он имеет представление о деятельности обучения и развития человеческих ресурсов в компании. Использование такого метода является наиболее оптимальным, так как затрагивает большее число компаний и, тем самым, позволяет выявить тенденции в обучении и развитии персонала на основе частотного анализа.

Здесь также следует упомянуть, что сбор данных осуществлялся дважды: первый проводился в начале марта 2023 года, а второй – в начале мая 2023 года. При этом, вторая волна получения ответов не принесла значительных изменений в первоначальные результаты с учетом того, что выборка увеличилась приблизительно на 40%. Также критичные изменения не были обнаружены в выявленных ранее взаимосвязей между вопросами. Все это говорит о достоверности полученных данных и о правильном направлении выявления тенденций в рассматриваемой области.

### ***Измерители***

Опрос состоял из четырех разделов. Первый представлял собой вопросы, касающиеся характеристики опрашиваемых, второй затрагивал особенности корпоративного обучения в компаниях, третий концентрировался на обучение линейного персонала, а четвертый – на обучении руководителей. Вопросы создавались, опираясь на проведенный литературный обзор, а также на анализ вторичных источников информации. Все эти разделы были направлены на то, чтобы оценить объем и бюджет обучающих программ, формы обучения персонала, его содержание и эффективность, в соответствии с исследовательскими вопросами.

Раздел, касающийся особенностей корпоративного обучения, состоял из вопросов, которые отражают ситуацию в компании, задачи опрашиваемых, формы обучения персонала, причины проведения обучающих программ, эффективность обучающих программ и отношение организации к человеческому капиталу. Хотя данная часть опроса связана только с исследовательскими вопросами по формам обучения и его эффективности, другие ее элементы необходимы для исследования, чтобы лучше проинтерпретировать ответы и понять их возможную причину. Этот раздел также подразумевал фильтрацию опрошенных в соответствии с тем – реализуется ли в их компании обучение и развитие персонала или нет.

Третий и четвертый разделы по обучению линейных сотрудников и руководителей содержали в себе вопросы, дающие представление об объеме и бюджете обучения персонала соответственно, а также темы, на которые были направлены обучающие программы. На вопросы об объеме и бюджете также предлагалось ответить тем, кто в предыдущем разделе указал об отсутствии обучения и развития в компании, чтобы понимать

– была ли такая ситуация в организации изначально (например, в случае, если компания только зарождается) или же это возникло из-за каких-либо негативных изменений.

### **3.2. Анализ собранных данных**

#### ***Особенности корпоративного обучения в организациях***

Отношение к обучению и развитию персонала тесно коррелирует с ситуацией в компании в кризис, что было обозначено в литературном обзоре, поэтому изначально опрошенные должны были охарактеризовать положение их организации в текущее время. Структура ответов представлена на *Рисунке 2*. Большинство респондентов (32%) указали, что их компания находится в ситуации адаптации к условиям внешней среды, что, в целом, характерно для времени неопределенности, так как кризис представляет собой отклонение от «нормы» и заставляет предприятия действовать, опираясь на краткосрочные перспективы [Egerdi et al., 2021]. Такое число интересно для данного исследования, так как обучение и развитие персонала является одним из способов приспособления к изменяющейся среде, но более подробное значение такого результата можно получить при сравнении следующих вопросов.

Также 24% опрошенных выбрали опцию «Экономия ресурсов», что также является особенностью кризисного времени – при этом, совокупный анализ этих респондентов и их других ответов на дальнейшие вопросы может дать субъективное представление об использовании в компании одной из моделей УЧР. Что касается ситуации роста или развития, то за нее проголосовали 18% людей – это может обосновываться за счет того, что большая доля компаний, во-первых, представляют собой малый бизнес, который может находиться в стадии зарождения, а, во-вторых, данный кризис принес возможности в росте некоторым отраслям, которые выигрывают за счет ухода зарубежных компаний.

На данном этапе анализа опция «Стабильность», которая получила 14% ответов, не является особо полезной, но, если говорить о варианте «Кризис / выживание», то можно сделать вывод, что наименьшее число (12%) из опрошенных значительно пострадали от текущей ситуации. В таких компаниях может преобладать жесткая модель УЧР и может быть слабо выражена сфера обучения и развития персонала.



**Рис. 2.** Ситуация в компании

Далее респондентом предлагалось выбрать, какие задачи стоят перед ними на текущий год. Данный вопрос также позволяет оценить выборку и ее характеристики: понять деятельность опрашиваемых, а также необходимость в их компаниях проведения обучения персонала, результаты изображены на *Рисунке 3*. Для исследования наиболее полезен следующий результат: 47% респондентов выбрали опцию «Обучение сотрудников под новые задачи и вызовы». При этом, 57% тех, кто сделал этот выбор, указывали, что их компании находятся в ситуации адаптации к внешней среде, 26% – в ситуации роста / развития. Кроме того, 47% опрошенных проголосовали за такую задачу, как «Сохранение ключевых сотрудников». Этот результат характерен не только для ситуации адаптации (29%), но и для ситуации экономии ресурсов (37%). Такое количество ответов на эти две опции также подтверждает обозначенную выше теорию, что сотрудники и их компетенции – ценный ресурс компаний в условиях неопределенности.

34% респондентов обозначили задачу «Психологическая поддержка», что может свидетельствовать о сохранении данной тенденции, которая более подробно описывалась во второй главе. В сфере обучения и развития персонала это может проявляться в виде направленности программ на психологические темы, что набирает популярность в тяжелые времена. В данном вопросе, также следует акцентировать внимание на опции «Организация коммуникаций», которая тоже получила весомое количество голосов (30%) и которая свидетельствует о специфичной роли управления персоналом в кризис [Шпрингер, 2021]. 23% голосов за вариант «Найм новых сотрудников» может указывать на необходимость в дальнейшем проведения адаптационного обучения.



**Рис. 3.** Задачи, стоящие перед опрошенными на 2023 год

Следующий вопрос дает представление о формах обучения персонала, которые были популярны в прошлом году. Ответы представлены на *Рисунке 4*. Как выявил анализ вторичных источников информации, на момент начала 2022 года существовала тенденция использования внутреннего обучения. Что касается настоящего времени, то она сохраняет свою популярность до сих пор, так как эту опцию выбрали 59% респондентов. Такой результат имеет отношение к кризисному времени, так как такая форма обучения является менее дорогостоящей. Следующей ярко выраженной тенденцией является использование онлайн-форматов в обучении: 50% компаний из опроса практикуют ее. При этом, данный результат меньше, чем по сравнению с аналогичным вопросом в исследовании<sup>31</sup> от компании «Нетология» на момент начала 2022 года, что может зависеть от различия характеристик выборки: от отрасли, где в некоторых делается акцент на более традиционных форматах, и от стадии развития компании. Здесь также интересен результат (19%) ответов на такую форму обучения, как коучинг. Несмотря на то, что он не является весьма крупным, для России такой процент является характерным, так как на долю мирового коучинга приходится 2-3% российского рынка, который постоянно растет<sup>32</sup>. При этом, коучинг в России может выражаться в виде взаимодействия между руководителем и сотрудниками и в виде консультаций с внешним экспертом.

<sup>31</sup> Исследование российского рынка онлайн-образования 2021 и тренды 2022 от лидеров отрасли [Электронный ресурс] // Нетология. — 2022. — Режим доступа: [https://netology.ru/edtech\\_research\\_2022](https://netology.ru/edtech_research_2022) (дата обращения: 31.01.2023).

<sup>32</sup> Иванов, А. Исследование рынка карьерных консультаций в России [Электронный ресурс] / А. Иванов // VC.RU. — 2022. — Режим доступа: <https://vc.ru/s/cookinggossip/560567-issledovanie-rynka-karemyh-konsultaciy-v-rossii#ros> (дата обращения: 18.03.2023).

Наименьшее число ответов набрала такая форма обучения, как геймификация, что может быть связано с особенностями отраслей и размером компаний, так как данный метод является дорогостоящим. Кроме того, такой результат характерен для российского рынка. Что касается компаний (12%), в которых нет обучения и развития персонала, то ими являются организации, представляющие собой малый бизнес и находящиеся в ситуации кризиса / выживания или экономии ресурсов.



**Рис. 4.** *Формы обучения персонала, использующиеся в 2022 году*

Затем опрошенные должны были выбрать, что являлось основными причинами проведения обучающих программ в течение последнего года. Результаты изображены на *Рисунке 5*. Наиболее популярным ответом (66%) стала направленность обучения и развития сотрудников на повышение их квалификации. Такой вариант является основной характеристикой данной области, так как, прежде всего, обучение персонала способствует улучшению его знаний, навыков и качеств.

Следующей опцией по популярности является «Запрос / потребность сотрудника» (42%). Это указывает на то, что организации, помимо преследования цели своей эффективности, также уделяют значительное внимание потребностям персонала, что является мотивирующим фактором в их вовлеченности в рамках данного процесса. В данном случае, примечательным является то, что такую опцию выбрали преимущественно УЧР-специалисты среднего и крупного бизнеса, что может быть связано с стремлением их компаний к культуре самообучающейся организации [Сатарова, 2022].

37% респондентов также выбрали опцию «Адаптация к новым условиям бизнес-среды», что является характерной чертой кризисного времени. Большинство из них изначально указывали, что их компании находятся в ситуации адаптации, которая, по таким показателям, реализуется за счет обучающих программ. Что касается внедрения нововведений, то за данный вариант проголосовало 32% опрошенных. Этот результат также может иметь небольшое отношение к кризису, которое связано с возможными изменившимися условиями деятельности. Наименьшее число респондентов указали, что причиной проведения обучения персонала является приобщение к корпоративной культуре, которое наиболее значимо в адаптационном периоде сотрудников.



**Рис. 5.** Причины проведения обучения персонала в 2022 году\*

Далее респондентам предлагалось ответить на вопрос, в соответствии с чем оценивается эффективность обучения персонала в их компании. Большинство компаний, а именно – 50%, указали, что основным критерием для этого является обратная связь от сотрудников. Практически наравне с этим выступает удовлетворенность сотрудниками обучающими программами. Большинство проголосовавших за такие варианты ответы в предыдущем вопросе о причинах обучения в компании выбирали «Запрос / потребность сотрудника», поэтому такие критерии являются следствием данной тенденции. Также в компаниях 32% опрошенных обучение персонала оценивается в соответствии с различными видами тестирования.

В данном вопросе, также следует акцентировать внимание на то, что 12% респондентов указали, что в их организациях нет какой-либо оценки обучающих программ. Все эти компании представляют малый бизнес, находящийся либо в ситуации экономии ресурсов, либо в ситуации выживания. При этом, около 80%, выбравших эту опцию,

\* Среди тех, у кого реализуются обучающие программы.

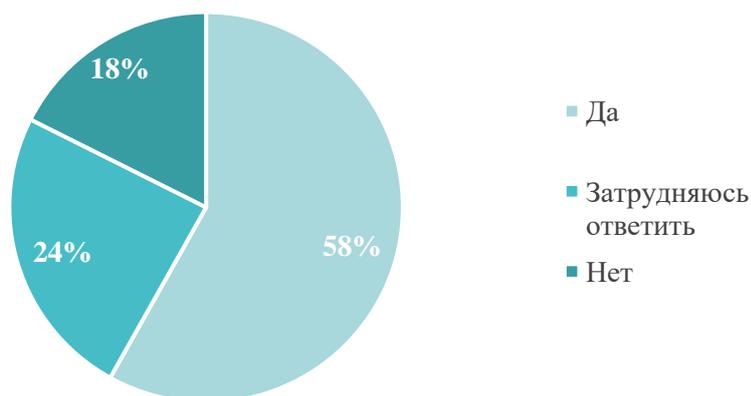
отмечали, что в их организациях не реализуются обучающие программы, а оставшиеся 20% – в предыдущем вопросе по формам обучения указывали более традиционные форматы.



**Рис. 6.** Критерии оценки эффективности обучающих программ

Также респонденты должны были ответить на вопрос, было ли эффективно проведенное обучение в 2022 году, результаты которого представлены на *Рисунке 7*. Несмотря на то, что он носит весьма субъективный характер, экспертное мнение респондентов должно помочь в интерпретации полученных данных. Так, 58% выбрали вариант «Да», что свидетельствует о достижении поставленных целей в рамках этого процесса.

Что касается отрицательного ответа на этот вопрос, то 54% выбравших его находятся в ситуации экономии ресурсов, а 46% - в ситуации кризиса или выживания. В дальнейшем такой результат может отразиться также на объемах обучения и бюджете, выделенного на обучающие программы. При этом, данный вопрос был обязательным для ответа, то есть – на него отвечали и те, у кого не реализуются обучающие программы: они составляют примерно 70% опции отрицательной эффективности или ее отсутствия. Решение сделать его обязательным было принято для того, чтобы установить более точные взаимосвязи между другими элементами опроса.



*Рис. 7. Было ли эффективно проведенное обучение в 2022 году?*

Следующий вопрос касался важного элемента в обучении и развитии персонала, а именно – ценности человеческого капитала для организации. Здесь респондентом предлагалась оценить изменения в отношении к нему в условиях современного кризиса. Результаты отображены на *Рисунке 8*. Данный вопрос также подразумевал получение экспертного мнения УЧР-специалистов. 41% респондентов указали, что оно изменилось в лучшую сторону. При этом, в предыдущих вопросах 87% из них указывали, что обучение в компании было эффективным, и никто не находится в ситуации кризиса, где в наибольшей степени страдает сфера управления человеческими ресурсами [Horvath, 2010].

Отсутствие изменений обозначили 32% опрошенных. Анализируя их характеристики, было выявлено, что 54% из них находятся в ситуации экономии ресурсов, а 17% – в ситуации стабильности. Из них, только 21% указали, что собираются в текущем году уделять значительное внимание сфере обучения персонала, в основном они будут специализироваться на сохранении ключевых сотрудников.

В данном вопросе о изменениях в худшую сторону заявило 14% респондентов. 70% таких компаний находятся в кризисной ситуации, а 10% – экономят свои ресурсы. В основном, задачи таких компаний направлены на изменение уровня зарплат и компенсаций (70%), сохранение ключевых сотрудников (70%) и сокращение персонала (50%). Такие задачи являются уклоном организаций в использование жесткой модели УЧР, что также является признаком недооценивания человеческого капитала. Также, в данном случае, является примечательным то, что 60% этих людей указывали неэффективность проведенного обучения в предыдущем вопросе.



**Рис. 8.** *Изменилось ли отношение к человеческому капиталу в организациях за последний год?*

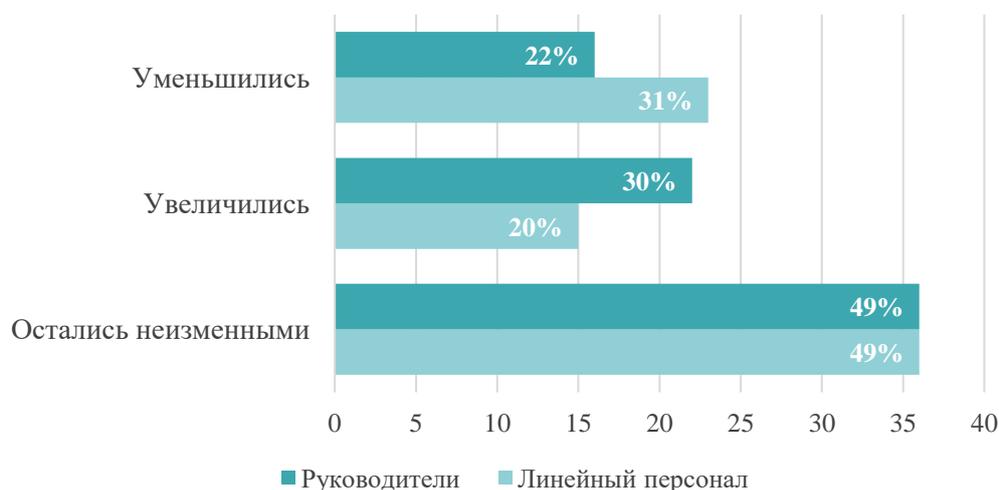
### ***Характеристики обучения линейного персонала и руководителей***

Следующий раздел представляет собой выявление тенденций в обучении и развитии линейного персонала и руководителей. Он содержит в себе изменения в объемах и бюджете обучающих программ, а также характеристики их содержания.

Что касается объемов (Рисунок 9), то кризис среди 49% опрошенных не оказал значительное влияние как на обучение руководителей, так и на обучение линейного персонала соответственно. Такой результат может быть следствием того, что организации понимают важность этого процесса с точки зрения того, что компетенции персонала являются одним из основных регуляторов кризисных последствий, и в кризис не собираются его сокращать.

В данном случае, примечательным является то, что изменение в положительную сторону объемов обучения руководителей, по сравнению с линейным персоналом, больше на 10%. Кроме того, заметен акцент компаний на обучении руководителей, который проявляется в том, что 30% во время неопределенности увеличили объемы обучающих программ, а 22% – уменьшили. Это может быть связано с тем, что руководители непосредственно принимают участие в антикризисном управлении, которое требует от них соответствующих компетенций. Анализируя характеристики компаний, увеличивших объемы обучения линейного персонала, то можно заметить, что их характерной чертой является нахождение в стадии роста / развития (47%), что объясняется наименьшим негативным влиянием кризисного времени. При таком же анализе опрошенных, у которых в организациях увеличились объемы обучающих программ руководителей, выделяется схожая тенденция – здесь 41% из них находятся в ситуации развития, но, при этом, также весомая часть (50%) адаптируются к внешним условиям. Такое различие тоже может свидетельствовать о роли руководителей в кризис-менеджменте.

Рассматривая тех, кто проголосовал за уменьшение объемов обучающих программ, то как в области обучения линейного персонала, так и в области обучения руководителей, они представляют собой организации, экономящие свои ресурсы или находящиеся в ситуации выживания. При этом, они в прошлом вопросе не указывали, что на 2023 год имеют задачу обучения и развития персонала.



**Рис. 9.** Изменения в объемах обучающих программ в 2022 году

Анализируя изменения в бюджете, выделенного на обучение и развития персонала компаниями, структура которых представлена на *Рисунке 10*, можно заметить практически аналогичные результаты, что и в вопросе о объемах обучающих программ. Это говорит о том, что изменение в объемах прямо пропорционально влияет и на изменения в бюджете в большинстве компаний. Здесь, следует учесть, что выделение бюджета представляет собой решение высшего менеджмента, которое заставляет подстраиваться УЧР-специалистов под созданные руководителями условия.

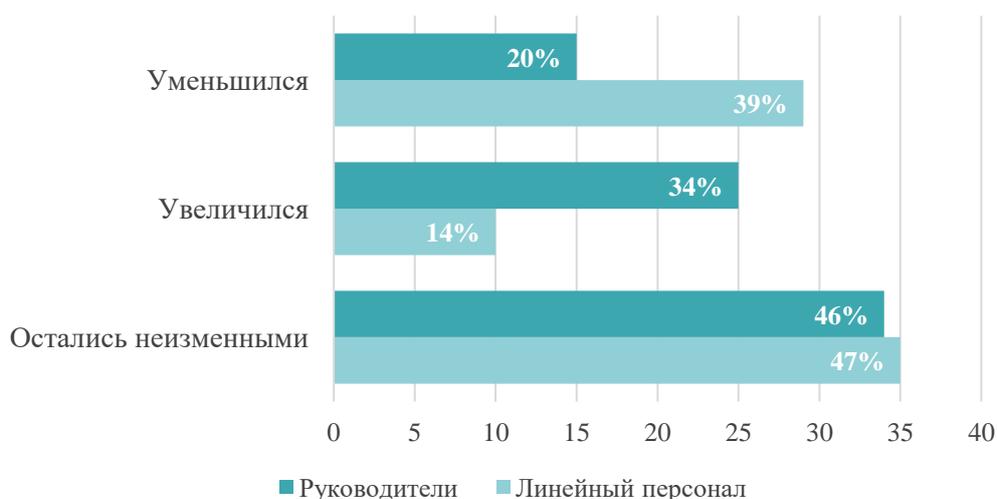
Однако, не все компании придерживаются прямо пропорциональной стратегии. Так, более подробно рассматривая тех, кто указал увеличение бюджета на обучение линейного персонала, то 10% из них говорили об отсутствии изменений в объемах обучения. Кроме того, 21% тех, у кого в компании, наоборот, сократился бюджет на обучающие программы линейных сотрудников, в предыдущем вопросе указывали на неизменное положение в объемах. Такой результат может свидетельствовать о существовании необходимости обучения линейного персонала, но, при этом, экономии на выделенном бюджете. В совокупности, это представляет снижение компаниями предоставленных денежных средств на одну обучающую программу для линейных сотрудников.

Далее, рассмотрим под тем же углом бюджет обучения руководителей. 34% респондентов, проголосовавших за увеличение данного показателя, представляют собой

следующую структуру: 79% из них в прошлом вопросе также указывали увеличение в объемах, а 21% – отсутствие изменений в них. В данном случае, результат является противоположным обучению линейного персонала – здесь, в одну обучающие программу руководителей инвестируют больше, что говорит о возможном акценте на качество, а не на количество.

Таким образом, рассматривая в совокупности объемы и бюджет обучения, можно прийти к выводу, что в настоящий момент большинство компаний придерживаются стратегии прямо пропорциональной зависимости в этих показателях. При этом, есть некоторое число организаций, которые в ситуации текущего кризиса предпочли экономить на обучении линейного персонала, но, при этом, больше инвестировать в обучение руководителей.

Касательно объемов и бюджета, также интересно рассмотреть ответы тех, в чьих компаниях не реализовываются обучающие программы, чтобы более детально понять характеристики выборки. Приблизительно 56% их числа указывали на отсутствие изменений в объемах и бюджете обучающих программ, что говорит об их первоначальном отсутствии. Это подтверждается также тем, что все эти компании относятся к малому бизнесу. Другая часть этой выборки – 44% отмечали уменьшение в объемах и бюджете обучающих программ, то есть – первоначально в данных компаниях они были реализованы, однако, возможно, из-за негативного влияния кризиса эти практики были прекращены. Данное предположение подтверждается тем, что в задачах такие респонденты преимущественно указывали на действия, оптимизирующие затраты – сокращение персонала, изменение уровня зарплат и компенсаций и пересмотр функционала сотрудников.



**Рис. 10.** Изменения в бюджете на обучение в 2022 году

Следующий вопрос касался тематик, на которые было направлено обучение линейных сотрудников и руководителей в течение прошлого года. На *Рисунке 11* представлены результаты, по которым можно заметить существенные различия по этим двум категориям.

Изначально проанализирую ответы, касающиеся обучения линейного персонала. Первые три позиции представляют собой основные тематики, которым необходимо обучать сотрудников в любое время. К ним относятся профессиональное обучение (63%), обучение продуктам компании (55%) и обязательное обучение (48%). При этом, в соответствии с исследованием<sup>33</sup> от компании «Нетология», можно заметить некоторые различия в данном вопросе по сравнению с 2021 годом: в настоящее время также делается весомый акцент на обучение сотрудников продажам и переговорам (42%), а также психологическим темам (38%). Первое преимущественно касается эффективного взаимодействия с клиентом в кризисной ситуации, а второе – развития стрессоустойчивости. Наименьший результат показали две позиции – цифровая грамотность (15%) и управление проектами (14%), что может быть связано с характеристикой выборки.

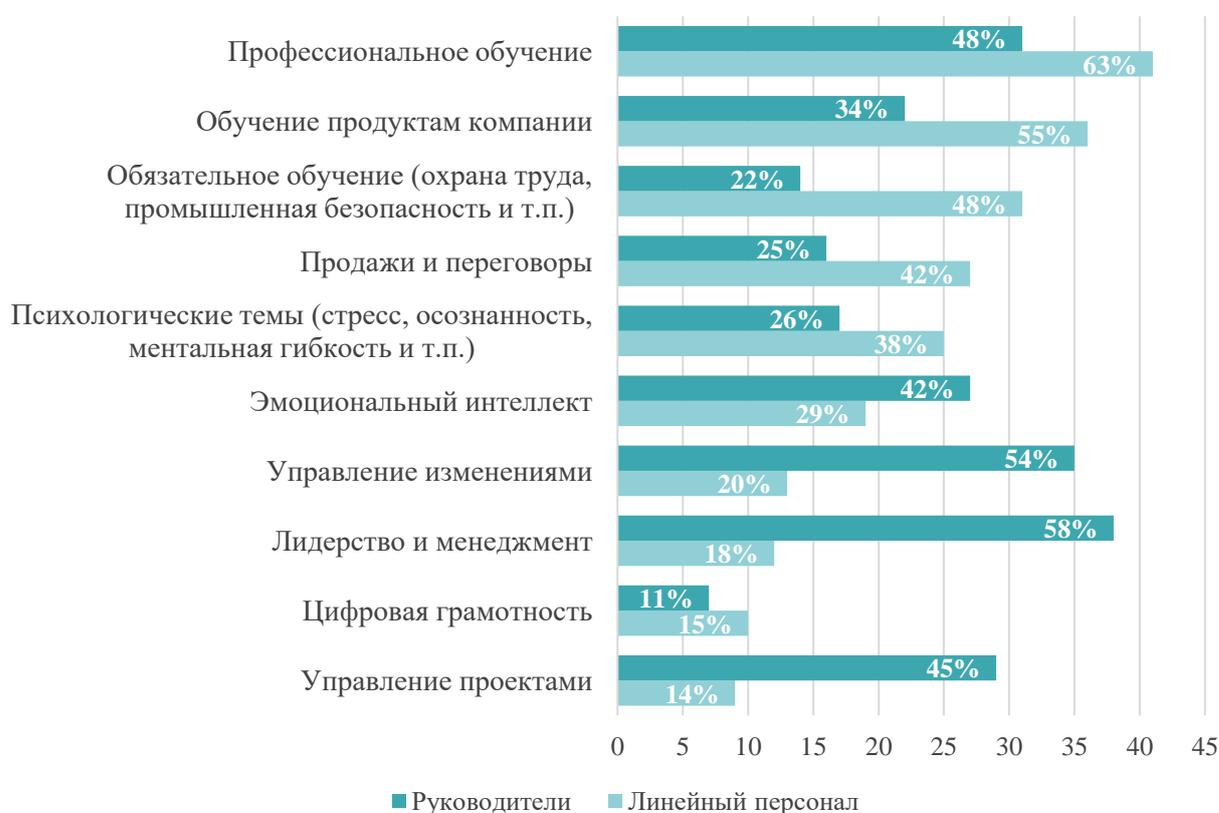
Что касается обучения руководителей, то такие позиции, как лидерство и менеджмент (58%) и профессиональное обучение (48%), востребованы в любое время. В данном случае, для исследования наиболее интересна следующая опция – управление изменениями, за которую проголосовало 54% опрошенных. В соответствии с совокупным анализом ответов, характерной чертой такой опции является адаптация организаций под новые вызовы, что говорит о значимой роли руководителей в регулировании кризиса. Четвертой по популярности позицией является управление проектами (45%). Опираясь на анализ вторичных источников, данная тема является актуальной не только в период неопределенности. Для работы интересен результат роста востребованности обучения эмоциональному интеллекту (42%), что может свидетельствовать о роли руководителей в регулировании состояния сотрудников, своих подчиненных.

Сравнивая результаты вопроса по направленности обучения линейного персонала и руководителей, следует отметить, что задача по регулированию кризисной ситуации имеет отношение к деятельности руководителей, то есть менеджмент определяет проблему и задает направление по ее решению, где уже появляется необходимость применения компетенций линейных сотрудников. Несмотря на значительные отличия в тематиках обучающих программ этих двух категорий, они имеют общую черту, которая представлена

---

<sup>33</sup> Исследование российского рынка онлайн-образования 2021 и тренды 2022 от лидеров отрасли [Электронный ресурс] // Нетология. — 2022. — Режим доступа: [https://netology.ru/edtech\\_research\\_2022](https://netology.ru/edtech_research_2022) (дата обращения: 31.01.2023).

в виде профессионального обучения. Востребованность данной опции у обучения руководителей, может быть признаком направленности организации на непрерывное обучение и на постоянное развитие компетенции в соответствии с новыми трендами.



*Рис. 11. Темы обучающих программ в 2022 году\**

### 3.3. Результаты исследования

Проведенное исследование имеет практическую важность для организаций, так как раскрывает их политики в области обучения и развития персонала, и может быть применено другими компаниями как источник направления в данной сфере. Таким образом, в соответствии с обозначенной проблемой, на которую направлено данное исследование, результаты работы представляют собой тенденции компаний в области обучения и развития человеческих ресурсов, которые отвечают на вопрос: «Как организации в период кризиса реализовывают обучение и развитие персонала, и, при этом, оптимизируют свои затраты?».

#### *Тенденция 1. Ориентация на адаптацию к изменяющимся условиям макросреды*

Первоначально, следует отметить важное влияние ситуации в компании на анализируемую сферу. Как было обозначено в литературном обзоре, обучение и развитие

\* Среди тех, у кого реализуются обучающие программы.

персонала имеет тесную взаимосвязь с ценностью человеческого капитала, которая проваливается в виде конкурентного преимущества организации в условиях кризиса. В таком случае, следует более детально рассмотреть результаты респондентов, которые указывали на негативное изменение отношения к человеческому капиталу в компании в период современного кризиса. Преимущественно это компании, находящиеся в положении кризиса или выживания и ориентируемые на жесткую модель УЧР. Более того, такие компании направлены преимущественно на жесткую модель, что проявляется в их задачах по изменению уровня зарплат и компенсаций, сокращении персонала, сохранению ключевых сотрудников и пересмотру функционала сотрудников. Рассматривая эти результаты по концепции Адизеса (2004) о жизненном цикле организации, данные предприятия могут находиться на стадиях младенчества, юности, «охоты на ведем» и бюрократии с наличием «аномальных» проблем. В этой ситуации, компаниям необходимо ориентироваться на витаминную терапию по РАЕИ, которая заключается в четырех ролях менеджмента: исполнительской, административной, предпринимательской и интегрирующей.

Противоположным результатом рассматриваемого выше случая является оценка респондентов положения компании в соответствии с более положительными исходами – «стабильность» и «рост / развитие». Здесь значительная доля ответов на отношение организации к человеческому капиталу распределяется по изменениям в лучшую сторону или их отсутствием. При этом, задачи таких компаний в большей степени направлены на обучение сотрудников, их психологическую поддержку, найм персонала и организацию коммуникаций. Таким образом, данные организации движутся в сторону более оптимистичных сценариев и характеризуются более успешным менеджментом.

Другие два наиболее популярных положения «экономия ресурсов» и «адаптация к внешним условиям среды» имеют некоторые общие черты: в них реализуются обучающие программы и задачи, стоящие перед ними, концентрируются на сохранении ключевых сотрудников и организации коммуникаций – то есть на том, что больше характерно для кризисного времени. Однако, весомое отличие заключается в размерах таких компаний и в большем внимании предприятий, относящих себя к ситуации адаптации, на обучение и развитие персонала под новые задачи и вызовы. Важной положительной стороной ситуации адаптации является более лучшее отношение к человеческому капиталу. В этом случае, компаниям, экономящих ресурсы, следует сделать больший акцент на обучении и развитии персонала и, тем самым, перейти в положение адаптации к условиям макросреды. Данная стратегия, в рамках обучения и развития персонала, позволяет сконцентрироваться на более значимых для организации компетенций персонала и, при этом, оптимизировать затраты.

## ***Тенденция 2. Реализация таких форм обучения, как внутреннее обучения, онлайн-обучение и коучинг***

Исследование показало, что большинство (59%) респондентов используют такую форму обучения, как внутреннее. Тем самым, эти опрошенные имеют преимущественное отношение к ситуации адаптации к условиям макросреды и экономии ресурсов. Засчет того, что внутреннее обучение реализуется в рамках компании, с помощью ее собственных ресурсов, оно является менее дорогостоящим и более привлекательным в кризис, что решает задачу оптимизации затрат и наличия обучения и развития сотрудников в организации.

Кроме того, в текущем кризисе также популярно онлайн-обучение, которое получило свое распространение во время пандемии. Структура респондентов, в данном случае, немного отличается от предыдущей формы: здесь компании себя в большей степени относят к ситуации адаптации (57%) и роста / развития (24%). Основной задачей такого обучения опрошенные указывали адаптацию к новым условиям бизнес-среды. В настоящий момент, это может в особенности проявляться в компаниях, оказывающим своим сотрудникам поддержку в релокации.

Среди организаций также набирает популярность такая форма обучения, как коучинг. Как показал опрос, преимущественно она реализуется засчет задачи компании по психологической поддержке персонала (71%). При этом, в данном случае значительное внимание уделяется обучению психологическим темам и эмоциональному интеллекту. Эта форма способствует повышению стрессоустойчивости персонала в условиях неопределенности.

## ***Тенденция 3 в рамках действий компаний при формировании объемов и бюджета обучающих программ***

Что касается объемов и бюджета обучения персонала, то среди опрошенных компаний можно выделить такую общую черту, как отсутствие изменений в данных показателях по сравнению с докризисным периодом, так как обучение персонала имеет важное значение в решении новых задач и вызовов, появляющихся в ситуации неопределенности.

Однако, при этом, существует еще один характер действий в рамках рассматриваемого вопроса, на который также следует акцентировать внимание, так как он тоже имеет отношение к решению обозначенной управленческой проблемы: некоторая доля респондентов сэкономила на обучении линейных сотрудников, но, при этом, большие инвестировала в обучение руководителей. Такие действия могут объясняться засчет того, что руководители представляют собой основной регулятор кризиса, роль которого также

прослеживается в направленности обучения. Это проявляется в том, что в период неопределенности менеджмент определяет проблему и задает направление по ее решению, после чего появляется потребность в компетенциях линейного персонала по реализации обозначенных действий.

#### ***Тенденция 4. Ориентация на запрос сотрудника***

В составлении обучающих программ большинство организаций акцентируют внимание на запрос от сотрудника. В условиях текущего кризиса, данный критерий имеет большое значение, так как решает проблему с вовлеченностью персонала в данный процесс, которая может происходить по причине роста обучающего контента и информационного потока. Реализация программ, в соответствии с этим условием, может быть представлена в виде персонализированного содержания, делающего упор на цели и задачи команды или сотрудника. Здесь следует отметить, что организация обучения и развития персонала в соответствии с запросом сотрудника также проявляется и в особенности оценки обучающих программ: она измеряется через обратную связь участников и их удовлетворенность, что было выявлено через взаимосвязь этих двух элементов.

Кроме того, эта опция среди респондентов имеет отличительную особенность: респонденты, выбравшие ее, характеризуются большим количеством изменений к отношению к человеческому капиталу в лучшую сторону практически на 20%, по сравнению с общим результатом. Это обосновывается за счет того, что компании уделяют значительное внимание потребностям своего персонала и, тем самым, заботятся о нем и поддерживают его. Такие действия возможны в компаниях, которые понимают, какую ценность сотрудники несут для них.

#### ***Тенденция 5. Обучение сотрудников психологическим темам и продажам и переговорам***

По результатам исследования, в рамках текущего кризиса, набирают популярность такие тематики обучения и развития линейного персонала, как психологические темы и продажи и переговоры. Первое имеет отношение к тому, насколько персонал стрессоустойчив, что тесно, затем, коррелирует с его результативностью. В период текущего кризиса это наиболее важно, так как, опираясь на выявленные факторы влияния внешней среды на деятельность компаний, среди населения отслеживается ухудшение психологического состояния. В таких условиях, работодатели должны реагировать на данные изменения, и одним из подобных способов является интеграция психологических тем в обучение и развитие сотрудников.

Второе, обучение продажам и переговорам, позволяет сотрудникам более эффективно взаимодействовать с клиентами в ситуации кризиса. Однако, это также имеет

весомое значение и в рабочих коммуникациях: с коллегами, партнерами и руководителями. Обучение и развитие таких навыков способствует осуществлению более эффективных коммуникаций, достижению целей, движению по карьерной лестнице и так далее.

### ***Тенденция 6. Обучение руководителей управлению изменениями и эмоциональному интеллекту***

Что касается содержания обучения и развития руководителей, то в настоящее время набирает популярность такая тематика, как управление изменениями, что относится к решению задач, вызванных кризисом. В условиях текущего кризиса это обретает наибольшую необходимость, так как компании вынуждены трансформироваться и адаптироваться под новые условия макросреды, что невозможно сделать без гибких инструментов управления.

Следующая по популярности тематика обучения и развития руководителей – эмоциональный интеллект. Это может проявляться также через рост популярности коучинга, под которым в некоторых случаях подразумеваются сессии между руководителями и их подчиненными. Такие действия позволяют поддерживать психологическое состояние сотрудников и помогают им справляться с возникающими тревогами, переживаниями и проблемами.

В данном случае, также является примечательным то, что обучение первой теме, управлению изменениями, может также коррелировать и со второй. Это объясняется тем, что ключевым элементом изменений является персонал, который необходимо регулировать и поддерживать через эффективное взаимодействие и коммуникацию с руководителями.

### **3.4. Выводы по третьей главе**

Полученные ответы дают представление об изменении отношения к человеческому капиталу в российских организациях в период текущего кризиса, которое направлено в положительную сторону и имеет тесную взаимосвязь с областью обучения и развития персонала. Такая тенденция может свидетельствовать об использовании преимущественно мягкой модели УЧР с незначительным уклоном в жесткую модель, который проявляется в виде необходимости оптимизации ресурсов.

Анализируя полученные результаты в соответствии с обозначенным выше предположением, можно отметить, что такая модель поведения проявляется у большей доли выборки, которая, прежде всего, находится в сфере влияния кризиса и которая имеет такую задачу, как «адаптация к условиям внешней среды». При этом, такие респонденты указывали, что их основные направления деятельности в ситуации неопределенности представляют собой обучение сотрудников под новые вызовы и сохранение ключевого

персонала. Говоря в этом контексте о наиболее популярной форме обучения – внутреннем обучении, следует отметить, что она может быть представлена в виде источника экономии в рассматриваемой тематике. В данном случае, экономия может быть также изображена в виде сокращения расходов на обучение линейного персонала и больших вложений в обучение руководителей, которые непосредственно принимают участие в кризис-менеджменте. Все это интерпретируется следующим образом: в настоящее время компании адаптируются к внешней среде через развитие компетенций персонала, но с акцентом на понимании необходимости оптимизации затрат. Рассматривая такие результаты в совокупности, можно прийти к выводу, что вывод о гибридной модели УЧР с уклоном в мягкую модель имеет место быть в текущем кризисе.

Другим выводом проведенного исследования, на основании второго блока результатов, может служить ярко выраженная роль руководителей в ситуации регулирования кризиса. Первостепенно она проявляется в кризис-менеджменте, где руководители задают направление в решении новых задач и вызовов, которое в дальнейшем распространяет свое действие на персонал и требует от него проявления своих компетенций. Следующая роль руководителей проявляется в поддержке состояния сотрудников, что обосновывается тенденцией роста популярности коучинга и направленности их обучения на развитие эмоционального интеллекта.

Резюмируя, проведенное исследование выявило следующие тенденции в обучении и развитии персонала:

**Таблица 5.** Современные тенденции в обучении и развитии персонала

Элементы обучения и развития персонала	Тенденции в обучении и развитии персонала	Их проявление / актуальность
Формы	→ Реализация внутреннего обучения	▪ Способствует оптимизации затрат, так как является менее дорогостоящим.
	→ Реализация онлайн-обучения	▪ Способствует адаптации к новым условиям бизнес-среды; ▪ Набирает популярность среди компаний, оказывающим своим сотрудникам поддержку в релокации.
	→ Рост популярности коучинга	▪ Способствует психологической поддержке персонала.
Содержание	→ Обучение сотрудников психологическим темам	▪ Способствует психологической поддержке персонала.
	→ Обучение сотрудников продажам и переговорам	▪ Направлено на эффективное взаимодействие с клиентами; ▪ Устанавливает эффективные коммуникации между сотрудниками.
	→ Обучение руководителей управлению изменениями	▪ Способствует трансформации и адаптации к новым условиям внешней среды.

Продолжение таблицы 5

	→ Обучение руководителей эмоциональному интеллекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Способствует психологической поддержке персонала.</li> </ul>
Цели	→ Ориентация на запрос сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Повышает вовлеченность персонала в процесс его обучения и развития;</li> <li>▪ Реализуется через персонализированное содержание;</li> <li>▪ Повышает лояльность персонала к компании.</li> </ul>
Методы оценки	→ Измерение эффективности обучающих программ через обратную связь сотрудников и их удовлетворенность	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Может быть следствием ориентации компании в обучении и развитии персонала на его запросы и потребности.</li> </ul>
Объем и бюджет	→ Отсутствие каких-либо изменений в этих элементах по сравнению с докризисным периодом	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Является следствием понимания компаний ценности человеческого капитала в кризисное время.</li> </ul>
	→ Преимущественный акцент на обучении и развитии руководителей с экономией на обучении линейного персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Подчеркивает важную роль менеджмента в регулировании ситуацией кризиса.</li> </ul>

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Текущий кризис значительно отличается от других масштабных кризисов XXI века. Его основное отличие в том, что он представляет собой совокупность экономической, политической ситуаций нестабильности и последствий пандемии, которые выражаются существенным развитием информационных технологий. Все это оказывает влияние на функционирование организаций, находящихся в данной среде. В области управления человеческими ресурсами это проявляется в необходимости оптимизации затрат, поддержания психологического состояния сотрудников и организации деятельности в соответствии с новыми условиями макросреды.

На протяжении XXI века заметно растет ценность человеческого капитала в компаниях, что обосновывается использованием комбинацией двух моделей УЧР с преимущественным уклоном на мягкую модель. В такой ситуации организации стремятся повысить вовлеченность и мотивацию персонала к кризисным задачам, а также улучшить свою эффективность посредством оптимизации затрат. Здесь важное значение имеет область обучения и развития сотрудников, которая является элементом мягкой модели УЧР, признаком высокого уровня ценности человеческого капитала для компании и одним из способов повышения лояльности персонала.

Роль обучения и развития персонала в антикризисном управлении представляет собой гарантию заинтересованным сторонам организации в том, что ее сотрудники способны справиться с новыми вызовами и задачами. Рассматриваемая сфера обеспечивает компании конкурентное преимущество через развитие компетенций сотрудников, которое позволяет ей преодолеть возникшую кризисную ситуацию.

Таким образом, в настоящее время ситуация текущего кризиса создает управленческую проблему, которая заключается в комбинации первостепенной задачи неопределенности – оптимизации затрат, и необходимости обучения и развития персонала, которая способствует выживанию компаний и преодолению ими новых вызовов. В соответствии с этим, были выявлены тенденции в обучении и развитии персонала, которые реализуются компаниях в рамках условий обозначенной управленческой проблемы в кризис 2022-2023 годов. Они имеют следующий вид:

- Отсутствие значительных спадов в объемах и бюджете обучающих программ, которое указывает на наличие у организаций потребности в обучении сотрудников и осознании ими преимуществ данного процесса в кризисное время;
- Преимущественное внимание обучению руководителей, которые выступают основным регулятором кризиса;

- Популярность использования таких форм обучения, как внутреннее и онлайн-обучение, рост популярности коучинга;
- Реализация обучающих программ в соответствии с запросом сотрудника или команды, что также проявляется в оценке их эффективности, измерение которой осуществляется в соответствии с обратной связью персонала и его удовлетворенностью;
- Направленность обучения линейного персонала на психологические темы для поддержания его стрессоустойчивости в период неопределенности, а также на техники продаж и переговоров;
- Обучение руководителей такой теме, как «управление изменениями», что развивает их навыки в кризис-менеджменте и способствует эффективному решению актуальных задач;
- Популярность обучения руководителей эмоциональному интеллекту, который в дальнейшем необходим им в коучинговых сессиях с сотрудниками, что также способствует поддержанию их психологического состояния.

Выявленные тенденции могут также быть признаком использования преимущественно мягкой модели УЧР, что, в первую очередь, проявляется в сохранении тех же объемов обучения персонала, как и в докризисное время, и, при этом, в экономии за счет реализации внутреннего обучения и акцента на обучении руководителей. Данный акцент необходим, так как руководители имеют важную роль не только в регулировании кризисной ситуации, но и в поддержании психологического состояния своих сотрудников.

Проведенная работа показывает важность развития человеческого капитала в кризисное время. Она дает направление другим исследованиям, которые могут концентрироваться на изучении имплементации организациями мягкой модели УЧР, а также на количественных моделях оценки эффективности обучающих программ текущего времени.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. 5 вопросов о том, как изменилось бизнес-тренерство в новых реалиях [Электронный ресурс] // Skillboax Media. — Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/corptrain/5-voprosov-o-tom-kak-izmenilos-biznestrenerstvo-v-novykh-realiyakh/> (дата обращения: 01.02.2023).
2. VI конференция СберУниверситета про тренды в образовании [Электронный ресурс] // СберУниверситет. — Режим доступа: <https://conference.sberuniversity.ru/morethanjustlearning2022/> (дата обращения: 31.01.2023).
3. HR-шторм: реакция российских работодателей на новые условия [Электронный ресурс] // TalentTech. — 2022. — Режим доступа: <https://talenttech.ru/wp-content/uploads/2022/04/issledovanie-talenttech-hr-shtorm-2022.pdf> (дата обращения: 25.01.2023).
4. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпораций / И. К. Адизес, пер. с англ. В. Кузина. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 512 с.
5. Аналитическая записка: сфера труда и COVID-19 // Ряд структур Организации Объединенных Наций под руководством Международной организации труда. — 2020. — С. 19.
6. Бодрунов, С. Д. Общая теория ноономики: учебник / С. Д. Бодрунов. — М.: Культурная революция, 2019.
7. В России началась рецессия [Электронный ресурс] // Lenta.ru. — 2008. — Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2008/12/12/recession/> (дата обращения: 23.01.2023).
8. Воюцкая, Н. Депрессивный эпизод: что происходит с ментальным здоровьем россиян / Н. Воюцкая // Тинькофф Журнал. — 2022. — Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/russia-in-depression/> (дата обращения: 12.02.2023).
9. Гончарова, О., Малыхин, М. Как сократить затраты в кризис [Электронный ресурс] / О. Гончарова, М. Малыхин // Ведомости. — 2009. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/library/articles/2009/07/24/kak-sokratit-zatraty-v-krizis> (дата обращения: 23.01.2023).
10. Горецкая, В. В. Обучение в ситуации экономической нестабильности / В. В. Горецкая // Grebennikon. — 2009. — Т. 3, В. 19. — С. 214–221.
11. Гурков, И. Б. Кризис стратегии и стратегия кризиса — поведение российских компаний накануне и в ходе экономической рецессии / И. Б. Гурков // Всероссийский экономический журнал ЭКО. — 2009. — Т. 2, №5. — С. 2-34.
12. Доклад РСПП о состоянии делового климата в 2009 году // Российский союз промышленников и предпринимателей. — 2010. — С. 82-83.

13. Евневич, М. Обучение персонала: на фирме или вне ее / М. Евневич // Менеджмент сегодня. — 2004. — №1. — С. 25-32.
14. Завьялова, Е. К., Ардишвили, А. Современные проблемы российского корпоративного образования: возможно ли обучение без развития? / Е. К. Завьялова, А. Ардишвили // Российский журнал менеджмента. — 2019. — Т. 17, В. 4. — С. 499–516.
15. Завьялова, Е. К., Латуха, М. О. Управление развитием человеческих ресурсов / Е. К. Завьялова, Латуха М. О. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2017. — 252 с.
16. Иванов, А. Исследование рынка карьерных консультаций в России [Электронный ресурс] / А. Иванов // VC.RU. — 2022. — Режим доступа: <https://vc.ru/s/cookinggossip/560567-issledovanie-rynka-karemyh-konsultaciy-v-rossii#ros> (дата обращения: 18.03.2023).
17. Исследование «Обучение и развитие персонала в 2022» [Электронный ресурс] // Ancor. — 2022. — Режим доступа: <https://ancor.ru/press/research/issledovanie-obuchenie-i-razvitie-personala-v-2022/> (дата обращения: 31.01.2023).
18. Исследование российского рынка онлайн-образования 2021 и тренды 2022 от лидеров отрасли [Электронный ресурс] // Нетология. — 2022. — Режим доступа: [https://netology.ru/edtech\\_research\\_2022](https://netology.ru/edtech_research_2022) (дата обращения: 24.01.2023).
19. Кабалина, В. И., Мондрус, О. В. Факторы управления талантами в компании: контекстный подход / В. И. Кабалина, О. В. Мондрус // Вестник СПбГУ. Менеджмент. — 2017. — Т. 16, В. 2. — С. 268–298.
20. Как изменится рынок корпоративного обучения руководителей крупных компаний в 2022-2023 гг. [Электронный ресурс] // Skolkovo. — 2023. — Режим доступа: <https://www.skolkovo.ru/researches/kak-izmenitsya-rynok-korporativnogo-obucheniya-rukovoditelej-krupnyh-kompanij-v-2022-2023-gg/> (дата обращения: 31.01.2023).
21. Комментарий Минэкономразвития России к оценке ВВП в 3 квартале 2022 года [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации. — 2022. — Режим доступа: [https://economy.gov.ru/material/press/official\\_position/kommentariy\\_minekonomrazvitiya\\_k\\_ocenke\\_vvp\\_v\\_3\\_kvartale\\_2022\\_goda.html](https://economy.gov.ru/material/press/official_position/kommentariy_minekonomrazvitiya_k_ocenke_vvp_v_3_kvartale_2022_goda.html) (дата обращения: 25.01.2023).
22. Как за два года изменилось содержание корпоративного обучения [Электронный ресурс] // Skillbox Media. — Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/corptrain/kak-za-dva-goda-izmenilos-soderzhanie-korporativnogo-obucheniya/> (дата обращения: 01.02.2023).

23. Как изменилась сфера HR в 2022 году: тренды и прогнозы [Электронный ресурс] // Executive.ru. — Режим доступа: [https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1995766-kak-izmenilas-sfera-hr-v-2022-godu-trendy-i-prognozy?utm\\_campaign=3954&utm\\_medium=menedzhment&utm\\_source=email](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1995766-kak-izmenilas-sfera-hr-v-2022-godu-trendy-i-prognozy?utm_campaign=3954&utm_medium=menedzhment&utm_source=email) (дата обращения: 31.01.2023).
24. Кауфман, Н. Ю., Зеленцова, С. Ю. Взаимодействие HR Tech и обучения персонала / Н. Ю. Кауфман, С. Ю. Зеленцова // Вестник университета. — 2022. — №6. — С. 23-30.
25. Курылева, Л. В. Инвестиции в обучение персонала как тренд устойчивости компаний / Л. В. Курылева // Grebennikon. — 2021. — Т. 2, В. 114. — С. 134–139.
26. Панюшкин, В. Что такое кризис? / В. Панюшкин // The New Times. — 2008. — №40. — С. 4-7.
27. Плетнев Д. А. Отчуждение и оппортунизм работника при переходе к ноономике / Д. А. Плетнев // Научные труды ВЭО России. — 2020. — Т. 223. — С. 539-546.
28. Подцероб, М. Как пандемия повлияла на российский рынок труда [Электронный ресурс] / М. Подцероб // Ведомости. — 2020. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/04/01/826854-kak-pandemiya-rinok-truda> (дата обращения: 24.01.2023).
29. Сатарова, В. Обучение персонала как ответ на новые вызовы [Электронный ресурс] / В. Сатарова // Большие идеи. — 2022. — Режим доступа: <https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/obuchenie-personala-kak-otvet-na-novye-vyzovy/> (дата обращения: 18.03.2023).
30. Степанов, Г., Трушина, Н. Появились два сценария для экономики России: плохой и очень плохой [Электронный ресурс] / Г. Степанов, Н. Трушина // МК.RU. — 2022. — Режим доступа: <https://www.mk.ru/economics/2022/12/20/poyavilis-dva-scenariya-dlya-ekonomiki-rossii-plokhoy-i-ochen-plokhoy.html?ysclid=le46got0l58671832> (дата обращения: 01.02.2023).
31. Тофанюк, Е., Сапронова, Ю. Россию после 21 сентября покинули около 700 000 граждан / Е. Тофанюк, Ю. Сапронова // Forbes. — 2022. — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/society/478827-rossiu-posle-21-sentabra-pokinuli-okolo-700-000-grazdan> (дата обращения: 11.02.2023).
32. Тренды и вызовы корпоративного обучения: мнения Т&D-специалистов [Электронный ресурс] // Skillboax Media. — Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/corptrain/trendy-i-vyzovy-korporativnogo-obucheniya-mneniya-tdspetsialistov/> (дата обращения: 01.02.2023).

33. Удаленка возвращается, но пока в меньших масштабах // SuperJob. — 2022. — Режим доступа: <https://www.superjob.ru/research/articles/113689/udalenka-vozvrashaetsya/> (дата обращения: 11.02.2023).
34. Удаленная работа в России [Электронный ресурс] // TADVISER. — 2022. — Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A3%D0%B4%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F\\_%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0\\_%D0%B2\\_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A3%D0%B4%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0_%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8) (дата обращения: 24.01.2023).
35. Устьянцева, Т. В. Психическое и психологическое здоровье сотрудника как важный фактор продуктивного рабочего поведения. Понятия и основные критерии / Т. В. Устьянцева // Grebennikon. — 2022. — Т. 3, В. 71. — С. 188–196.
36. Хуже, чем кризис. Как устроена и куда ведет российская экономическая аномалия — 2022 [Электронный ресурс] / О. Вьюгин и др. // Re: Russia. — 2023. — Режим доступа: <https://re-russia.net/expertise/052/?ysclid=le46ixs7pf832304513> (дата обращения: 10.02.2023).
37. Чуланова, О. Л., Тимченко, Я. А. Корпоративное обучение и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления / О. Л. Чуланова, Я. А. Тимченко // Наукоеведение. — 2016. — Т. 8, В. 1.
38. Шпрингер, А. С. Управление человеческими ресурсами в условиях кризисов 2008–2009 и 2020–2021 гг.: сравнительный анализ / А. С. Шпрингер // Вестник Санкт-Петербургского университета. — 2021. — Т. 20, В. 3. — С. 371–390.
39. 2020 Report: Learning during the Global Crisis [Электронный ресурс] // Chief Learning Officer. — 2020. — Режим доступа: <https://media.trustradius.com/product-downloads/UF/S7/42MN0OE214PN.pdf> (дата обращения: 24.01.2023).
40. Ardichvili, A., Zavyalova, E. Human Resource Development in the Russian Federation / A. Ardichvili, E. Zavyalova. — 1st Edition. — Oxford: Routledge, 2015.
41. Athamneh, S. HR Planning for Crisis Management / S. Athamneh // Human Resource Planning for the 21st Century / ed. by J. Fahed-Sreih. — 2018. — P. 11–23.
42. Bakotić, D., Babić, T. Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company / D. Bakotić, T. Babić // International Journal of Business and Social Science. — 2013. — Vol. 4, N. 2. — P. 206–213.
43. Becker, G. Human Capital / G. Becker // Columbia University Press. — 1964.
44. El-Erian, M. A. Wallets wide shut / M. A. El-Erian // Project Syndicate. — 2014.

45. Fee et al. Protecting expatriates in hostile environments: Institutional forces influencing the safety and security practices of internationally active organizations / A. Fee, S. McGrath-Champ, M. Berti // *International Journal of Human Resource Management*. — 2017. — V. 5192. — P. 1-28.
46. Frešer, B. Multidimensional Model of High-Growth Companies: Do COVID-19 and the Ukraine–Russia Crisis Lead to Differences? / B. Frešer // *Sustainability*. — 2022. — Vol. 14, N. 15278.
47. Guest, D. Human resource management and industrial relations / D. Guest // *Journal of Management Studies*. — 1987. — V. 24, N. 5. — P. 503-21.
48. Global Skills Report [Электронный ресурс] // Coursera. — 2022. — Режим доступа: <https://www.coursera.org/gsi> (дата обращения: 02.02.2023).
49. Horvath, B. The Role of HR in the Crisis–HR Strategy of Today is the Success of Tomorrow / B. Horvath // Budapest: University of Óbuda. — 2010.
50. How far has international HRM travelled? A systematic review of literature on multinational corporations (2000–2014) / Cooke et al. // *Human Resource Management Review*. — 2019. — Vol. 29, N. 1. — P. 59–75.
51. Human capital development practices and career success: The moderating role of country development and income inequality / Bagdadli et al. // *Journal of Organizational Behavior*. — 2021. — V. 42. — P. 429–447.
52. Impact of recession on learning and development [Электронный ресурс] // *Personnel Today*. — 2009. — Режим доступа: <https://www.personneltoday.com/hr/impact-of-recession-on-learning-and-development/> (дата обращения: 23.01.2023).
53. International HRM in the context of uncertainty and crisis: a systematic review of literature (2000–2018) / Ererdi et al. // *The International Journal of Human Resource Management*. — 2021.
54. Jackson, S. E., Schuler, R. S. Understanding human resource management in the context of organizations and their environment / S. E. Jackson, R. S. Schuler // *Annual Review of Psychology*. — 1995. — Vol. 46, N. 1. — P. 237–264.
55. Levy, D. Economists in the 2008 Financial Crisis: Slow to See, Fast to Act / D. Levy, T. Mayer, A. Raviv // *Journal of Financial Stability*. — 2022.
56. McGregor, D. Theory X and Theory Y / D. McGregor. — *Organization Theory: Selected Readings*, 1960.
57. Merlot, E. S., De Cieri, H. The challenges of the 2004 Indian Ocean tsunami for strategic international human resource management in multinational nonprofit enterprises / E. S.

Merlot, H. De Cieri // *International Journal of Human Resource Management*. — 2012. — V. 23. — P. 1303-1319.

58. Mincer, J. Investments in Human Capital and Personal Income Distribution / J. Mincer // *Journal of Political Economy*. — 1958. — V. 66. N. 4. — P. 281–302.

59. Morris, S. S., Calamai, R. Dynamic HR: Global applications from IBM / S. S. Morris, R. Calamai // *Human Resource Management*. — 2009. — V. 48. N. 4. — P. 641-648.

60. Oh, C. H., Oetzel, J. Multinationals' response to major disasters: How does subsidiary investment vary in response to the type of disaster and the quality of country governance? / C. H. Oh, J. Oetzel // *Strategic Management Journal*. — 2011. — V. 32, N. 6. — P. 658-681.

61. Psychological impact of the tsunami on elderly survivors / Viswanath et al. // *The American Journal of Geriatric Psychiatry: Official Journal of the American Association for Geriatric Psychiatry*. — 2012. — V. 20, N. 5. — P. 402-407.

62. Reilly, A. H. The Role of Human Resource Development Competencies in Facilitating Effective Crisis Communication / A. H. Reilly. // *Advances in Developing Human Resources*. — 2008. — Vol. 10, N. 3. — P. 331-351.

63. Rosenthal et al. Coping with crises: The management of disasters, riots, and terrorism / U. Rosenthal, M. T. Charles, P. T. Hart // Charles C. Thomas Publishing Limited. — 1989.

64. Rosenthal et al. Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities / U. Rosenthal, A. Boin, L. K. Comfort // Charles C Thomas Publisher. — 2001.

65. Shepard E. M. et al. Flexible work hours and productivity: Some evidence from the pharmaceutical industry / E. M. Shepard, T. J. Clifton, D. Kruse // *Industrial Relations*. — 1996. — Vol. 35, N. 1. — P. 123–139.

66. Smith, A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations / A. Smith // Indianapolis: Liberty Fund Press. — 1981.

67. Storey, J. Developments in the Management of Human Resources / J. Storey. — Oxford: Blackwell, 1992.

68. Strang, K. D. Strategic analysis of CSF's for not-for-profit organizations / K. D. Strang // *Measuring Business Excellence*. — 2018. — V. 22, N. 1. — P. 42-63.

69. World mental health day 2021 [Электронный ресурс] // Ipsos. — 2021. — Режим доступа: <https://www.ipsos.com/en/world-mental-health-day-2021> (дата обращения: 12.02.2023).

70. Wright, P., McMahan, G. Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management / P. Wright, G. McMahan // Human Resource Management Journal. — 2011. — V. 21. — P. 93-104.

71. Zagelmeyer, S., Gollan, P. 2012. Exploring Terra Incognita: Preliminary Reflections on the Impact of the Global Financial Crisis upon Human Resource Management / S. Zagelmeyer, P. Gollan // The International Journal of Human Resource Management. — 2012. — Vol. 23, N. 16. — P. 3287-3294.

72. Zavyalova, E. K. Approaches to HRD in Russian IT-companies in the period of economic crisis / E. K. Zavyalova, D. G. Kucherov, V. S. Tsybova. // Human resource development international. — 2018. — Vol. 21, N. 4. — P. 319-339.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. Опросник

#### Раздел 1. Характеристика опрашиваемых

1. Из какого Вы города? \*
  - Москва;
  - Санкт-Петербург;
  - Другой.
2. Чем занимается Ваша компания? \*
  - Товары народного потребления;
  - Информационные технологии;
  - Розничная торговля;
  - Сельское хозяйство;
  - Образование;
  - Финансовые услуги;
  - Недвижимость и строительство;
  - Автобизнес;
  - Бытовая техника и электроника;
  - Медицина и фармацевтика;
  - Добывающая отрасль;
  - Гостиничный бизнес;
  - Ресторанный бизнес;
  - Другое.
3. Сколько сотрудников в Вашей организации? \*
  - до 500;
  - 500 – 2000;
  - более 2000.

#### Раздел 2. Особенности корпоративного обучения

4. Как бы Вы охарактеризовали ситуацию в Вашей компании в настоящее время? \*
  - Кризис / выживание;
  - Экономия ресурсов;
  - Стабильность;
  - Рост / развитие;
  - Адаптация / трансформация.

5. Какие задачи стоят перед Вами на текущий год? \*

- Сохранение ключевых сотрудников;
- Найм новых сотрудников;
- Сокращение персонала;
- Изменение уровня зарплат и компенсаций;
- Пересмотр функционала сотрудников;
- Обучение сотрудников под новые задачи и вызовы;
- Психологическая поддержка;
- Организация коммуникаций;
- Другое.

6. Какие формы обучения персонала использовались Вашей организацией за последний год? \*

- Внутреннее обучение;
- Внешнее обучение;
- Онлайн-обучение;
- Микрообучение;
- Коучинг;
- Наставничество;
- Тренинги;
- Геймификация;
- В компании нет обучения персонала;
- Другое.

7. Что являлось основными причинами проведения обучения персонала в Вашей компании в течение последнего года?

- Повышение квалификации персонала;
- Адаптация к новым условиям бизнес-среды;
- Запрос / потребность сотрудника;
- Внедрение нововведений;
- Приобщение к корпоративной культуре;
- Другое.

8. Как оценивается эффективность обучения в Вашей компании? \*

- Исполнение бюджета;
- Связь с бизнес-показателями;
- Обратная связь от сотрудников;
- Удовлетворенность сотрудниками обучающими программами;

- Тестирование для проверки знаний;
  - Охват завершаемости программ;
  - Не оценивается;
  - Другое.
9. Было ли эффективно проведенное обучение в 2022 году? \*
- Да;
  - Нет;
  - Затрудняюсь ответить.
10. Изменилось ли в Вашей компании отношение к человеческому капиталу за последний год? \*
- Да, изменилось в лучшую сторону;
  - Да, изменилось в худшую сторону;
  - Нет;
  - Затрудняюсь ответить.

### Раздел 3. Обучение линейного персонала

11. Как изменились объемы обучения линейного персонала в Вашей компании с начала 2022 года? \*
- Увеличились;
  - Остались неизменными;
  - Уменьшились.
12. Как изменился выделяемый бюджет на обучение линейных сотрудников? \*
- Увеличился;
  - Остался неизменными;
  - Уменьшился.
13. На какие темы было направлено обучение линейного персонала в Вашей компании в течение последнего года?
- Профессиональное обучение;
  - Обучение продуктам компании;
  - Обязательное обучение (охрана труда, промышленная безопасность и т.п.);
  - Продажи и переговоры;
  - Управление изменениями;
  - Лидерство и менеджмент;
  - Эмоциональный интеллект;
  - Психологические темы (стресс, осознанность, ментальная гибкость и т.п.);

- Управление проектами;
- Цифровая грамотность.

#### Раздел 4. Обучение руководителей

14. Как изменились объемы обучения руководителей в Вашей компании с начала 2022 года? \*

- Увеличились;
- Остались неизменными;
- Уменьшились.

15. Как изменился выделяемый бюджет на обучение руководителей? \*

- Увеличился;
- Остался неизменными;
- Уменьшился.

16. На какие темы было направлено обучение руководителей в Вашей компании в течение последнего года?

- Профессиональное обучение;
- Обучение продуктам компании;
- Обязательное обучение (охрана труда, промышленная безопасность и т.п.);
- Продажи и переговоры;
- Управление изменениями;
- Лидерство и менеджмент;
- Эмоциональный интеллект;
- Психологические темы (стресс, осознанность, ментальная гибкость и т.п.);
- Управление проектами;
- Цифровая грамотность.

*Примечание:* «\*» – знак, отмечающий обязательный вопрос, без ответа на который недоступно дальнейшее прохождение опроса; «○» – варианты ответов с возможностью выбора только одной опции; «□» – варианты ответов с возможностью множественного выбора опций.