

УДК 331
JEL: M53
DOI 10.24147/1812-3988.2022.20(2).84-94

ПАНДЕМИЯ КАК ДРАЙВЕР ЦИФРОВЫХ ФОРМАТОВ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА: КЕЙС КРУПНОЙ РОССИЙСКОЙ ИТ-КОМПАНИИ

Н.В. Тонких¹, Д.А. Бахур²

¹ Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург, Россия)

² СКБ Контур (Нижний Тагил, Россия)

Информация о статье

Дата поступления
20 мая 2022 г.

Дата принятия в печать
20 июня 2022 г.

Тип статьи

Исследовательская статья

Ключевые слова

Цифровая занятость, дистанционное развитие и обучение персонала, корпоративная система образования, цифровое корпоративное образование, кейс-методы в обучении, пандемия

Финансирование. Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда (проект № 22-18-00614 «Исследование влияния цифровой занятости на рождаемость и родительское благополучие»).

Аннотация. Публикуются результаты исследования цифровой трансформации занятости и организации развития персонала в крупной российской компании ИТ-сектора. Целевая установка заключалась в оценке удовлетворенности работников цифровизацией системы корпоративного образования, в том числе дистанционными программами обучения в период пандемии. Ставилась задача поиска новых подходов к организации дистанционного обучения, обеспечивающих баланс экономических интересов организации и благополучия работников. Эмпирическая база исследования организационно-функциональных механизмов корпоративной системы образования опирается на отчетность, локальные нормативные акты и цифровую среду компании. Оценка результативности дистанционных технологий обучения проводилась с помощью онлайн-анкетирования сотрудников, принимавших участие в программах корпоративного образования. Анкета размещалась в корпоративной электронной среде в сервисе «Личный кабинет». Инструментарий и технология анализа полученных результатов – авторская, ее особенность заключается в группировке ответов респондентов по признаку стажа работы в компании. Получены низкие оценки эффективности организации дистанционного обучения в период пандемии, однако более 90,0 % респондентов готовы снова принимать участие в цифровых форматах при условии их адаптации. Высокую заинтересованность среди сотрудников вызвали методики практико-ориентированного обучения. Кластеризация оценок удовлетворенности по категориям персонала позволила вычлениить основные проблемы и определить ключевые точки роста эффективности цифровой среды корпоративного образования: 1) назначение онлайн-наставников дистанционной теоретической подготовки для новых сотрудников в период адаптации; 2) систематизация дистанционного контента по уровню сложности; 3) расширение пакета дистанционных программ на основе разработки практико-ориентированных курсов с применением метода кейсов. Совершенствование цифровых практик позволит повысить субъективные оценки благополучия рабочих мест и объективные показатели эффективности программ обучения.

PANDEMIC AS A DRIVER OF DIGITAL FORMATS OF PERSONNEL TRAINING AND DEVELOPMENT: CASE OF A LARGE RUSSIAN IT COMPANY

N.V. Tonkikh¹, D.A. Bakhur²

¹ Ural State University of Economics (Yekaterinburg, Russia)

² SKB Kontur (Nizhny Tagil, Russia)

Article info

Received
May 20, 2022

Accepted
June 10, 2022

Type paper

Research paper

Abstract. The article publishes the results of a study of the digital transformation of employment and the organization of personnel development in a large Russian company in the IT sector. The target was to assess employee satisfaction with the digitalization of the corporate education system, including distance learning programs during the pandemic. The task was to find new approaches to organizing distance learning that would balance the economic interests of the organization and the well-being of employees. The empirical base for studying the organizational and functional mechanisms of the corporate education system is based on reporting, local regulations and the company's digital environment. Evaluation of the effectiveness of distance learning technologies was carried out using an online survey of employees who participated in corporate education programs. The questionnaire was placed in the corporate

electronic environment in the Personal Account service. The toolkit and technology for analyzing the results obtained is the author's, its peculiarity lies in the grouping of the respondents' answers on the basis of "work experience in the company". The effectiveness of organizing distance learning during the pandemic was low, but more than 90.0% of respondents are ready to take part in digital formats again, subject to their adaptation. The methods of practice-oriented training caused a high interest among the employees. Clustering of satisfaction ratings by categories of personnel made it possible to isolate the main problems and identify key points for increasing the effectiveness of the digital environment for corporate education: (1) the appointment of online mentors for distance theoretical training for new employees during the adaptation period; (2) systematization of remote content according to the level of complexity; (3) expanding the package of distance programs based on the development of practice-oriented courses using the case method. Improving digital practices will improve subjective assessments of the well-being of workplaces and objective indicators of the effectiveness of training programs.

Keywords

Digital employment, remote development and staff training, corporate education system, digital corporate education, case methods in education, pandemic

Acknowledgments. The research was supported by the grant of the Russian Science Foundation (project No. 22-18-00614 "Researching the Impact of Digital Employment on Fertility and Parental Well-Being").

1. Введение. В нестабильных условиях становления цифровой экономики периода «пандемизации» успех организаций плотно связан с наличием компетенции гибкого реагирования на постоянные изменения внешней среды. К стандартным задачам профессионального обучения, направленным на формирование профессиональных знаний, умений и навыков, добавился блок развития способности адаптироваться к цифровым изменениям техники, технологий и организации труда. Цифровые рабочие места, цифровая организационная среда и инструменты управления персоналом – главные вызовы современности. Профессионально-адаптивная подготовка сотрудников становится определяющим фактором конкурентоспособности организаций.

Крупный российский бизнес осознал необходимость непрерывного повышения квалификации персонала. Система профессионального внутриорганизационного обучения, с одной стороны, обеспечивает работникам повышение своего профессионализма в течение всей трудовой деятельности в компании, а с другой – позволяет компании наиболее полно использовать потенциал сотрудников в интересах своего эффективного развития. По мнению экспертов, вложение ресурсов в освоение сотрудниками новых знаний и навыков с точки зрения инвестиций имеет приоритетное значение наряду с вложениями в совершенствование технологии и организации производства.

Пандемия, ее последствия по ограничению стандартных офлайн-форматов занятости и групповых мероприятий стала новым вызовом для внутриорганизационных систем коммуникаций, в том числе систем, отвечающих за развитие персонала, подготовку и профессиональную адаптацию новых сотрудников.

В 2020 г. порядка 98 % компаний в той или иной форме использовали формат виртуального обучения и развития. В 2021 г. переход в онлайн продолжился¹. Накопленный опыт 2020 г. позволяет выстраивать организацию процессов дистанционного обучения на более высокой степени качества и эффективности.

Данные РБК и «Интерфакс» свидетельствуют о существенных изменениях корпоративных стратегий развития и обучения персонала в 2021 г. в связи с пандемией². Вот основные тренды современного поля корпоративного обучения:

- 62 % компаний из числа пострадавших от ограничений, связанных с COVID-19, увеличивают затраты на обучение сотрудников;

- 56 % компаний изменяют учебные программы;

- доля виртуального обучения (по предварительным оценкам 2021 г.) увеличится на 16 % [1].

В докладе Coursera и Всемирного экономического форума отмечается, что в 2021 г. 80,6 % российских работодателей планировали кардинально повысить уровень цифровизации. Приоритетной линией развития корпоративной образовательной среды остается выработка согласованной и адекватной внешним угрозам долгосрочной стратегии обучения и развития персонала всех бизнес-подразделений. Наличие долгосрочной стратегии положительно влияет на окупаемость инвестиций в обучение персонала [2]. В компаниях, где применяется комплексная система с онлайн-обучением, выручка на одного сотрудника выше на 218 %, а рентабельность – на 24 % [3].

Современные публикации демонстрируют активную научную дискуссию по поводу эффективности стандартных и новых дистанци-

онных форм обучения. Сравнительный анализ далеко не всегда оказывается в пользу онлайн-обучения, большинство исследователей отмечают значительное количество минусов дистанционного взаимодействия. Тем не менее качество достижимо при условии соблюдения традиционных принципов и системного подхода к формированию корпоративной образовательной среды.

2. Обзор литературы. Термин «корпоративная образовательная среда» достаточно нов и зачастую понимается как синоним корпоративной образовательной системы или системы корпоративного образования. Перечисленные термины содержательно отражают и даже повторяют сущность понятий «система развития персонала» или «система обучения и развития персонала». С точки зрения А.П. Ильиной, Т.Е. Лебедевой и М.П. Прохоровой, система развития персонала должна формироваться как классический комплекс организационно-экономических мероприятий в сфере обучения работников, повышения квалификации и профессиональной компетентности персонала, мотивации к творчеству и т. п. [4]. В обзорных работах зачастую ссылаются на следующее определение стратегического развития персонала Р. Харрисоном: «развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом» (цит. по: [5, с. 335]). Как правило, целью системы развития кадров на предприятии является увеличение качества трудовых ресурсов, т. е. подготовка работников с лучшими навыками, знаниями и мотивацией что в итоге приводит к росту производительности труда, повышает ценность трудовых ресурсов конкретного предприятия [6]. И.В. Галимзянов и Л.А. Гилимханова отмечают, что нередко на практике руководители организаций развитие персонала понимают достаточно узко. Подразумевают под ним только профессиональное развитие личности, отбрасывая мотивационные и иные социально-психологические аспекты. По их мнению, управление развитием персонала следует рассматривать как некое воздействие на сотрудников организации с целью повышения результативности их деятельности с точки зрения интересов данной организации [7].

М. Армстронг понимает развитие персонала как процесс обеспечения организации осведомленными, квалифицированными человеческими ресурсами, в которых она нуждается.

Данный процесс включает в себя приращение у людей знаний и навыков через получение опыта; изучение событий и программ, предоставленных организацией; тренировку под наблюдением наставников, через самостоятельное обучение. Обучение представляет собой процесс, посредством которого человек получает и развивает знания, навыки, способности, поведение и отношение [8]. По мнению Дж. Коула, обучение представляет собой любую обучающую активность, которая ведет к непосредственному усвоению специфических знаний и навыков, нужных для профессиональной деятельности. С его точки зрения, обучение может быть обращено на выполнение какой-либо работы или специального задания. В качестве примера обучения он приводит тренинг, направленный на усовершенствование навыков управления какой-либо техникой, тренинг по увеличению продаж, тренинг по улучшению работ менеджера в организации. Развитие же определяется как любой обучающий процесс, который направлен на решение будущих, а не текущих проблем и в большей степени относится к карьерному росту, чем к сиюминутному получению результатов. Также он замечает, что развитие направлено в первую очередь на будущие потребности организации и только во вторую очередь – на профессиональный рост индивида [9].

Отличительной чертой системы корпоративного обучения от традиционной образовательной системы, по мнению начальника управления социального развития и подготовки кадров ОАО «Газпром» А.И. Беляева, является «адекватное, своевременное и полномасштабное реагирование на запросы Компании в сфере повышения квалификации сотрудников и передача им практических навыков работы в производственной сфере» [10, с. 88]. Задача традиционной системы носит более универсальный характер: сформировать некий стандартный набор из знаний, умений и компетенций, которые удовлетворяют потребности личности, общества и государства.

Дистанционная корпоративная образовательная среда активно совершенствуется, в том числе за счет технологической стороны вопроса. Информационно-образовательный контент «перемещается» на мобильные устройства. Разработчики онлайн-курсов и специальных обучающих приложений ориентируются на обеспечение удобства освоения образовательной информации с небольших экранов смартфонов [11].

Корпоративная образовательная среда в некоторых случаях приобретает статус значимого фактора при выборе работодателя. Соискателей интересует организация процесса профессионального обучения в компании. Специалист в области управления персоналом Дж. Берсин говорит, что высококвалифицированные кадры воспринимают возможность учиться в корпорации как значимую причину согласия на трудоустройство по вакансии³. Построение востребованного HR-бренда подразумевает, в том числе, формирование системы непрерывного организационного обучения. Задача системы – подготовка сотрудников без отрыва от работы; результат – получение предприятием мотивированного, квалифицированного и постоянно развивающегося персонала [12–14].

Следует заметить, что каждая корпоративная система обучения является уникальной, каждая решает свои специфические задачи. Тем не менее опыт передовых компаний возможен к трансляции и адаптации в других корпоративных системах.

3. Гипотезы и методы исследования. Наше исследование проведено в крупной успешной IT-компании, региональные подразделения которой находятся в 11 субъектах Российской Федерации. Целью является оценка общей картины восприятия работниками корпоративной образовательной системы, в том числе оценка сотрудниками результативности дистанционных технологий обучения, выявление перспективных направлений развития системы корпоративного образования, поиск новых форматов, методов и подходов к организации дистанционного корпоративного обучения.

В качестве гипотезы выбрана версия о наличии зон развития в системе цифрового обучения персонала в области применения дистанционных технологий и процессов построения индивидуальной траектории развития сотрудника.

Анализ организационно-функциональных механизмов и результатов работы по обучению и развитию персонала проводился с помощью методов структурно-функционального анализа, контент-анализа цифровой среды и локальных нормативных актов системы менеджмента качества корпоративной образовательной системы. Эмпирическая база исследования формировалась с привлечением методов социологических исследований по авторской технологии опроса, а также методов экономико-статистического анализа отчетных данных службы управления персоналом.

Оценка удовлетворенности сотрудников действующей организацией обучения и ее перспектив проведена на основе результатов онлайн-анкетирования сотрудников, принимавших участие в программах корпоративного образования. Период анкетирования: октябрь–ноябрь 2021 г. Анкета размещалась в корпоративной электронной среде в сервисе «Личный кабинет». Система обучения и развития персонала едина для всех региональных подразделений компании. Исследование проведено в самом многочисленном подразделении – в региональном сервисном центре Свердловской области. Опрошено 203 чел. (97,6 % всей численности сотрудников, прошедших дистанционные программы обучения в 2021 г.). Характеристика респондентов представлена в табл. 1.

Таблица 1. Характеристика респондентов, принявших участие в анкетировании

Table 1. Characteristics of respondents who took part in the survey

Показатель	Стаж в компании						Итого (N = 203)	
	до 1 года (N = 23)		от 1 до 5 лет (N = 122)		от 5 лет и более (N = 58)			
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Возраст, лет:								
– до 25 включительно	4	17,4	32	26,2	21	36,2	57	28,1
– 26–35	12	52,2	51	41,8	17	29,3	80	39,4
– 36–45	5	21,7	30	24,6	8	13,8	43	21,2
– от 46 и старше	2	8,7	9	7,4	12	20,7	23	11,3
Пол:								
– женщины	7	30,4	19	15,6	11	19,0	37	18,2
– мужчины	16	69,6	103	84,4	47	81,0	166	81,8
Образование:								
– высшее	9	39,1	33	27,0	21	36,2	63	31,0
– среднее профессиональное	3	13,0	58	47,5	19	32,8	80	39,4
– среднее специальное	11	47,8	31	25,4	18	31,0	60	29,6

В ходе предварительного анализа программ корпоративной системы обучения и развития было установлено, что основной дистанционный образовательный контент предоставляется без учета уровня подготовленности слушателя и его квалификации. По нашей гипотезе, материал для дистанционной подготовки, возможно, не интересен для «продвинутых» слушателей или «сложен» для новых сотрудников. Поэтому авторская методика обработки полученных результатов предполагает группировку полученных ответов по категориям персонала в зависимости от стажа работы в компании. Данное решение обусловлено наличием корреляции специального стажа работы с уровнем овладения специфическими для компании компетенциями, уровнем лояльности к компании, уровнем включения и адаптации к корпоративным условиям труда и ценностям. Выделено три группы (ступени): первая группа (стаж до 1 года) – «новички» и молодые специалисты, которые проходят адаптационный период; вторая группа (стаж от 1 до 5 лет) – самые активные работники, которые обладают достаточным опытом работы в компании, знают ее специфику и цели, хорошо познакомились с продуктами и организационной структурой, в среднем нацелены на интенсивный карьерный рост и развитие, имеют большие перспективы; третья группа (стаж от 5 лет и более) – старожилы, специалисты с максимальным опытом, познакомились со всеми тонко-

стями и многими проблемами в организации, знают все специфики и зачастую находятся в поиске чего-то нового как в профессиональном росте, так и в работе в целом.

Анкета содержит 22 закрытых вопроса. Содержательно вопросы можно объединить в несколько групп: 1) характеристика респондентов, «паспортчика»; 2) оценка благополучия рабочих мест; 3) удовлетворенность организацией работы службы управления персоналом и системой аттестации кадров; 4) удовлетворенность организацией и программами обучения персонала, в том числе дистанционными; 5) готовность участвовать в новых формах профессионального развития. Вопросы (за исключением вопросов первой группы) предполагают либо отрицательный, либо положительный ответ: «Да» или «Нет».

4. Результаты исследования. Система профессионального развития и обучения персонала в исследуемой ИТ-компании представляет собой совокупность структуры управления процессом (см. рис.); комплекса стандартных и цифровых инструментов по планированию и организации; учебно-производственной базы (АНО ДПО «Учебный центр»); педагогических кадров; нормативного и информационно-методического обеспечения; электронно-образовательной среды. Можно выделить две группы обучаемых: сотрудники компании (руководители, служащие и основные специалисты); практиканты и работники сторонних организаций.



Структура управления корпоративной системой развития и обучения персонала

The structure of management of the corporate system for the development and training of personnel

Положение «О профессиональном и экономическом обучении персонала Компании» является базовым документом, определяющим цели, задачи и структуру управления корпоративной системой развития персонала. В документе обозначены виды, формы и способы организации обучения. На его основе разработано еще 17 локальных нормативных актов, среди которых отметим действующий стандарт организации СПТ 102-63М-2020 «Подготовка и повышение квалификации персонала». Стандарт устанавливает порядок планирования и обеспечения подготовки, переподготовки, обучения вторым профессиям и повышения квалификации персонала; порядок аттестации руководителей, специалистов, служащих; порядок формирования резерва руководящих работников. Стандарт разработан в рамках положений международного стандарта системы менеджмента качества ИСО 9001 и распространяется на все структурные подразделения и службы компании. Система нормативного и информационно-методического обеспечения образовательной среды предусматривает также документы, регулирующие процедуры аттестации, оформления учебно-учетной документации, контроля результативности, руководящие положения по организации работы инструкторов регионального обучения, преподавателей-консультантов теоретического обучения и региональных организаторов обучения на рабочем месте.

Корпоративная образовательная система позволяет реализовать следующие виды обучения и развития персонала: подготовка и переподготовка кадров (применяется для новых

работников и работников, не обладающих необходимыми знаниями); обучение второй профессии; повышение квалификации; получение допуска для выполнения особо ответственных работ; целевая профессиональная подготовка и переподготовка, в том числе в целевой аспирантуре и докторантуре.

Широко используются две формы обучения: очная и очно-заочная. Очная форма возможна с полным отрывом (освобождением) от работы или на рабочих местах в пределах рабочего времени. Очно-заочная форма реализуется с частичным отрывом от работы (сочетание очной и вечерней форм). С точки зрения организации учебного процесса корпоративная линейка образовательных программ включает в себя индивидуальное, курсовое, самостоятельное (самообразование) и дистанционное обучение.

Охват персонала программами корпоративного развития варьируется в интервале от 60 до 70 %. Значительное количество специалистов в течение года участвует в нескольких программах. Дистанционный образовательный контент активно предоставляется всем сотрудникам с начала пандемии, т. е. дистанционный формат профессионального развития доступен для всех сотрудников.

Следует признать, что работа по развитию персонала компании поставлена на высоком организационном уровне и действительно представляет собой целостную систему. Подход к процессам подготовки носит плановый, комплексный и регулярный характер. Тем не менее обобщение ответов респондентов на вопросы анкеты высветило наличие некоторых тревожных сигналов (табл. 2).

Таблица 2. Структура ответов респондентов, %

Table 2. The structure of respondents' responses, %

Вопрос (признак)	Ответ	Стаж работы в компании		
		до 1 года	от 1 года до 5 лет	от 5 лет и более
Планируете ли Вы дальнейшую работу в Компании?	Нет	52,2	26,2	5,2
	Да	47,8	73,8	94,8
Ваша адаптация на рабочем месте прошла быстро и легко?	Нет	47,8	40,2	29,3
	Да	52,2	59,8	70,7
Оцениваете ли Вы качество работы отделов по работе с персоналом на высоком уровне?	Нет	34,8	32,0	15,5
	Да	65,2	68,0	84,5
Оценка и аттестация труда проходит справедливо?	Нет	34,8	47,5	29,3
	Да	65,2	52,5	70,7
Оценка результатов обучения построена эффективно? Все вопросы соответствовали пройденному обучению?	Нет	52,2	61,5	46,6
	Да	47,8	38,5	53,4
Удовлетворяет ли Ваши потребности в знаниях и навыках корпоративная система обучения?	Нет	47,8	69,7	36,2
	Да	52,2	30,3	63,8

Окончание табл. 2
The end of Table 2

Вопрос (признак)	Ответ	Стаж работы в компании		
		до 1 года	от 1 года до 5 лет	от 5 лет и более
Дается ли обучение легко?	Нет	39,1	26,2	15,5
	Да	60,9	73,8	84,5
Достаточно ли разнообразны для Вас курсы по обучению?	Нет	30,4	12,3	20,7
	Да	69,6	87,7	79,3
Оцените качество передачи информации. Понятна ли передаваемая информация?	Нет	60,9	38,5	25,9
	Да	39,1	61,5	74,1
Считаете ли Вы, что Компания предлагает слишком много образовательного материала и Вы тратите на него очень много времени?	Нет	39,1	34,4	29,3
	Да	60,9	65,6	70,7
В 2020–2021 гг. в Компании предложено большое количество видео- и текстовых материалов для дистанционного обучения. На Ваш взгляд, такой вид обучения эффективен?	Нет	65,2	54,1	50,0
	Да	34,8	45,9	50,0
Готовы ли Вы участвовать в программах развития с применением новых методов и форм, таких как: – стретчинг (делегирования полномочий, выходящих за рамки основной деятельности работника)	Нет	13,0	9,8	8,6
	Да	87,0	90,2	91,4
– деловых игр (игровой формат обучения в виде квестов)	Нет	34,8	28,7	12,1
	Да	65,2	71,3	87,9
– метод кейс-стадий (поэтапное прохождение нескольких кейсов: переход на следующий кейс возможен после завершения и подтверждения приемлемых результатов по предыдущему)	Нет	17,4	17,2	15,5
	Да	82,6	82,8	84,5
– дистанционные программы обучения, адаптированные под Ваш уровень подготовки (учебные материалы разбиты на ступени (10–15 ступеней, от простых к сложным; на каждой ступени изучается по 20 вопросов), начальная ступень для подготовки определяется в соответствии с Вашим опытом, стажем работы)	Нет	8,7	6,6	3,4
	Да	91,3	93,4	96,6
Вы высоко оцениваете перспективы своего профессионального роста в Компании?	Нет	26,1	25,4	15,5
	Да	73,9	74,6	84,5

Получены низкие значения метрик благополучия работников на рабочих местах. В первую очередь, половина (52,2 %) сотрудников с опытом работы менее 1 года на момент анкетирования указала, что не планирует дальнейшую работу в компании. Возможно, озвученное мнение еще изменится в процессе дальнейшей работы, однако показатель явно свидетельствует о достаточно серьезной проблеме в сфере адаптации новых кадров. Одной из причин сложившейся ситуации является достаточно «плотная» и тяжелая для усвоения программа профессионального обучения в период адаптации, требуется выучить большое количество материалов. Кроме того, сотрудники указывают на чрезмерно жесткие процедуры аттестации по итогам обучения.

До пандемии учебный материал новым работникам выдавался на рабочем месте, что позволяло разбираться и осваивать его под руководством наставника. Условия работы в пандемию изменили сложившийся порядок. На данный момент организация адаптационного обучения предполагает изучение большого объема информации самостоятельно в дистанционном формате. И только потом, по завершению изучения предоставленных материалов, уже после проверочного тестирования, новым сотрудникам назначается наставник, которому можно задать вопросы. Такая практика снижает скорость и качество усвоения образовательного контента. Неслучайно сотрудники со стажем работы в компании менее года наиболее низко в сравнении с другими группами оцени-

вают качество передачи информации, ее доступность для понимания, легкость усвоения материала. Низкие оценки разнообразия курсов по обучению связаны с недостатком простых «входных» программ, учитывающих слабую подготовленность новых сотрудников.

Еще одним сигналом наличия проблем в системе работы с кадрами является недостаточно высокая удовлетворенность качеством деятельности отделов по работе с персоналом среди сотрудников со стажем работы в компании менее 1 года и менее 5 лет – 65,2 и 68,0 % положительных ответов соответственно. Сотрудники, проработавшие более 5 лет, оценивают работу службы персонала значительно выше: положительно ответили 84,5 %. Данный аспект требует более детального изучения. Предварительный анализ возможных причин такого разброса показателя удовлетворенности позволяет обозначить организационные сложности, связанные с тем, что служба по работе с персоналом курирует все региональные сервисные центры. «Сверху» не всегда видны молодые, перспективные кадры, поэтому страдает своевременность включения таковых в кадровый резерв, соответственно, не своевременно прорабатываются индивидуальные планы обучения для повышения в должности.

Результаты оценки респондентов, которые проработали в компании от 1 года до 5 лет, более оптимистичны. Адаптационный период у данной группы уже закончился, работники знают все основы и специфику деятельности компании, в достаточной степени овладели собственным функционалом. Соответственно, оценка сложности, ясности и трудозатратности обучения уже не такая жесткая, процент положительных ответов выше. Однако организацию корпоративного дистанционного обучения в «пандемийные» 2020–2021 гг. данная группа сотрудников оценивает также достаточно низко, 54,1 % опрошенных считает ее неэффективной. Объем дистанционного образовательного контента большой и разноформатный: лекции, видеообзоры, брошюры и т. д. В нем сложно ориентироваться, так как материал, размещенный на корпоративном сайте, не структурирован в группы по уровню сложности. В результате квалифицированный сотрудник может потратить время на просмотр и так известных ему сведений, и наоборот, новому сотруднику может попасться материал, к самостоятельному усвоению которого он еще не готов.

Анкетирование показало, что сотрудники со стажем работы в компании от 1 года до 5 лет наиболее заинтересованы в расширении своего кругозора. Именно эта группа персонала наиболее низко оценивает возможности корпоративной системы обучения удовлетворить их личные потребности в знаниях и навыках (69,7 % отрицательных ответов). Данный факт еще раз обращает внимание на актуальность систематизации дистанционного образовательного контента по уровню сложности и разнообразию.

Работники организации с опытом более 5 лет считают систему адаптации достаточно простой и не трудной, карьерный рост они видят, но не все понимают, в какой степени они могут расти дальше. В основном такая ситуация складывается у начальников. Данная группа респондентов выдвигает больше претензий к системе аттестации, стандартные правила и регламенты которой они проходили множество раз. «Стажисты», как и другие сотрудники, считают, что в пандемию дистанционное обучение было организовано недостаточно эффективно, хотя перспективность данного метода обучения с учетом его корректировки оценивают высоко, готовы участвовать в таких программах 96,6 % опрошенных.

5. Заключение. Пандемия вынудила многие организации в авральном порядке внедрять дистанционную занятость. Удаленный формат работы потребовал перестройки бизнес-процессов, в том числе методов руководства коллективом, методов оценки результатов труда, методов адаптации и обучения сотрудников новым формам работы, новым технологиям и алгоритмам. Дистанционные образовательные программы зачастую были единственно возможным способом организовать и реализовать задачи по адаптации, развитию и обучению персонала в новых реалиях. В настоящее время уже можно оценить ретроспективу практики дистанционных форм профессионального развития и скорректировать, нивелировать выявленные минусы.

Наше исследование организационных проблем дистанционного корпоративного образования подтверждает результаты других исследований, которые свидетельствуют о более низкой эффективности дистанционных программ периода первой волны пандемии в сравнении с «живым» очным форматом. Основная проблема связана с неструктурированностью дистанционных образовательных материалов по

уровням сложности. Принятые на цифровые рабочие места сотрудники в адаптационный период сталкиваются с трудностями самостоятельного усвоения и понимания теоретического материала без наставника, без возможности оперативно задать вопрос в процессе изучения курса. «Продвинутым» специалистам, наоборот, не интересна уже известная теория, выявлена незакрытая потребность более глубокого изучения профессиональных вопросов на примере практических кейсов, желательно по направлениям деятельности компании. Составителями дистанционных курсов не всегда удается адекватно оценить трудоемкость самостоятельного изучения материалов дистанционно, в результате сотрудники «перегружены» обучением, затраты времени чрезмерны, страдает баланс работы и личной жизни.

Тем не менее цифровой формат корпоративного образования перспективен, у него много плюсов, персонал в качестве таковых обозначает возможность обучаться из дома или из любого другого места со смартфона. В результате анкетирования персонала ИТ-компаний выявлено, что, несмотря на низкие оценки эффективности организации дистанционного обучения в пандемию, более 90 % респондентов готовы снова принимать участие в дистанционных программах обучения при условии их адаптации к своему уровню подготовки. Высокую заинтересованность среди всех сотрудников, с различным стажем работы в компании, вызвали методики практикоориентированного обучения.

Поиск новых форматов дистанционного корпоративного обучения и развития персонала в ИТ-компаниях позволил определить ключе-

вые точки роста эффективности: 1) назначение онлайн-наставников дистанционной теоретической подготовки для новых сотрудников в период адаптации; 2) систематизация дистанционного контента по уровню сложности; 3) расширение дистанционных программ на основе применения метода кейсов. Кейсы целесообразно группировать по уровням сложности, что позволит составлять индивидуальный план поэтапного прохождения нескольких кейсов: переход на следующий возможен только после завершения и получения приемлемых результатов по предыдущему. Таким образом, повышение эффективности цифрового обучения возможно за счет организационно-функциональных трансформаций субъекта управления и индивидуализации программ обучения. Совершенствование цифровых практик позволит повысить субъективные оценки благополучия рабочих мест и объективные показатели эффективности программ обучения и снизить текучесть кадров и удержать дефицитных ИТ-специалистов в компании, что чрезвычайно важно в современных реалиях.

Примечания

¹ Тренды в обучении и развитии персонала – 2021 // Русская Школа Управления. 12.02.2021. URL: <https://uprav.ru/blog/trendy-v-obuchanii-i-razvitiipersonala-2021/>.

² Как развивался российский рынок бизнес-образования в 2021 году // РБК Тренды. Обновлено 12.07.2022. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/62c6e31c9a794759399ee606?from=infinityscroll>. См. также: Интерфакс. Образование. URL: <https://academia.interfax.ru>.

³ Josh Bersin – Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology. URL: <https://joshbersin.com/>.

Литература

1. Choi J. W., Lee S. K., Kim S. D. The Effect of the Strategic Role of HR Department in Manufacturing on the Organizational Effectiveness through Education and Training Satisfaction // *Ilkogretim Online*. – 2021. – Vol. 20, no. 3. – P. 178–183.
2. Mamatelashvili O. V., Mukhamadiyeva E. F., Shaibakova E. R., Hisamova T. T. Strategic Management Of Corporate Educational System Formation And Development // *Economic and Social Trends for Sustainability of Modern Society : Proceedings of the International Conference on Economic and Social Trends for Sustainability of Modern Society (ICEST 2020), 20-22 May, 2020, Krasnoyarsk Science and Technology City Hall, Russia*. – European Publisher, 2020. – P. 698–708. – DOI: 10.15405/epsbs.2020.10.03.82.
3. Nikitina A. V., Zaharova L. N., Lobanova B. B., Vukovich G. G. Key vectors of personnel marketing development: finding a balance between marketing and HR management from the perspective of cognitive modeling // *Nexo Revista Científica*. – 2021. – Vol. 34, no. 1. – P. 356–362. – DOI: 10.5377/nexo.v34i01.11312.

4. Ильина А. П., Лебедева Т. Е., Прохорова М. П. Обучение персонала: значение и развитие // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 5. – С. 437–442.
5. Богачева А. М., Соколова Е. Л. Система развития персонала и ее структурные элементы // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2015. – № 6. – С. 334–339.
6. Нестеренко Е. С. Перспективы развития персонала предприятий на основе эффективного управления мотивацией // Современный менеджмент: проблемы и перспективы : сб. ст. по итогам XVI междунар. науч.-практ. конф. / под ред. Е. А. Горбашко, И. В. Федосеева. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2021. – С. 689–693.
7. Галимзянов И. В., Гилимханова Л. А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Актуальные вопросы современной науки и образования : сб. ст. VII междунар. науч.-практ. конф. – Пенза : Наука и Просвещение, 2021. – С. 39–41.
8. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 831 с.
9. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – М. : Вершина, 2004. – 352 с.
10. Корпоративная образовательная система: опыт ОАО «Газпром» (интервью с А. И. Беляевым и А. П. Пасленовым) // Высшее образование в России. – 2007. – № 6. – С. 86–94.
11. Novakova S. Y., Koreva O. V., Khachatryan O. A., Gneusheva A. L. Model Selection Strategy for the Training of Personnel // Proceeding of the International Science and Technology Conference "FarEastCon 2020". – Singapore : Springer, 2021. – P. 349–366.
12. Plis K., Schislyaeva E. Digital transformation in business in the modern world-a new approach to the development of human capital // DTMISS '20 : Proceedings of the International Scientific Conference - Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service. – New York, NY, United States : Association for Computing Machinery, 2020. – Art. 24. – DOI: 10.1145/3446434.3446454.
13. Rusakova T., Muss G., Miroshnikova D., Kuchneruk D. In-company training in lifelong learning // 13th International Conference of Education, Research and Innovation ICERI 2020 Proceedings. – IATED Academy, 2020. – P. 3730–3739.
14. Гузаирова Р. Р., Чуланова О. Л. Общие подходы разработки модели компетенций персонала в условиях COVID-19 и ГИГ-экономика, как тренд цифровой глобализации // Материалы Афанасьевских чтений. – 2021. – № 1 (34) – С. 55–63.

References

1. Choi J.W., Lee S.K., Kim S.D. The Effect of the Strategic Role of HR Department in Manufacturing on the Organizational Effectiveness through Education and Training Satisfaction. *Ilkogretim Online*, 2021, Vol. 20, no. 3, pp. 178-183.
2. Mamatelashvili O.V., Mukhamadieva E.F., Shaibakova E.R., Hisamova T.T. Strategic Management Of Corporate Educational System Formation And Development, in: *Economic and Social Trends for Sustainability of Modern Society*, Proceedings of the International Conference on Economic and Social Trends for Sustainability of Modern Society (ICEST 2020), 20-22 May, 2020, Krasnoyarsk Science and Technology City Hall, Russia, European Publisher, 2020, pp. 698-708. DOI: 10.15405/epsbs.2020.10.03.82.
3. Nikitina A.V., Zaharova L.N., Lobanova B.B., Vukovich G.G. Key vectors of personnel marketing development: finding a balance between marketing and HR management from the perspective of cognitive modeling. *Nexo Revista Cientifica*, 2021, Vol. 34, no. 1, pp. 356-362. DOI: 10.5377/nexo.v34i01.11312.
4. Ilina A.P., Lebedeva T.E., Prokhorova M.P. Personnel training: value and development. *Actual issues of modern economics*, 2019, no. 5, pp. 437-442. (in Russian).
5. Bogacheva A.M., Sokolova E.L. Personnel Development System and Its Structural Elements. *Human Resource Management - the Basis for the Development of an Innovative Economy*, 2015, no. 6, pp. 334-339. (in Russian).
6. Nesterenko E.S. Prospects for the development of enterprise personnel based on effective motivation management, in: Gorbashko E.A., Fedoseev I.V. (eds.) *Modern management: problems and pro-*

spects, collection of articles on the result of 16th International scientific and practical conference, St. Petersburg, St. Petersburg State University of Economics, 2021, pp. 689-693. (in Russian).

7. Galimzyanov I.V., Gilimkhanova L.A. Mentoring as a method of training and development of personnel. *Actual issues of modern science and education*, proceedings of 7th International scientific and practical conference, Penza, Nauka i Prosveshchenie publ., 2021, pp. 39-41. (in Russian).

8. Armstrong M. *The practice of human resource management*, 8th ed. St. Petersburg, Piter publ., 2004. 831 p. (in Russian).

9. Cole J. *Personnel management in modern organizations*. Moscow, Vershina publ., 2004. 352 p. (in Russian).

10. Corporate educational system: the experience of OAO Gazprom (interview with A.I. Belyaev and A.P. Paslenov). *Higher education in Russia*, 2007, no. 6, pp. 86-94. (in Russian).

11. Novakova S.Y., Koreva O.V., Khachatryan O.A., Gneusheva A.L. Model Selection Strategy for the Training of Personnel, in: *Proceeding of the International Science and Technology Conference "FarEastCon 2020"*, Singapore, Springer publ., 2021, pp. 349-366.

12. Plis K., Schislyaeva E. Digital transformation in business in the modern world-a new approach to the development of human capital, in: *DTMIS '20*, Proceedings of the International Scientific Conference – Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service, New York, NY, United States, Association for Computing Machinery publ., 2020, art. 24. DOI: 10.1145/3446434.3446454.

13. Rusakova T., Muss G., Miroshnikova D., Kuchneruk D. In-company training in lifelong learning, in: *13th International Conference of Education, Research and Innovation ICERI 2020 Proceedings*, IATED Academy publ., 2020, pp. 3730-3739.

14. Guzairova R.R., Chulanova O.L. General approaches to developing a personnel competency model in the context of COVID-19 and the GIG economy as a trend of digital globalization. *Materials of Afanasiev Readings*, 2021, no. 1 (34), pp. 55-63. (in Russian).

Сведения об авторах

Тонких Наталья Владимировна – канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом

Адрес для корреспонденции: 620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта / Народной воли, 62/45

E-mail: nvvorob1@mail.ru

ORCID: 0000-0003-2957-7607

Scopus AuthorID: 57216647690

Web of Science ResearcherID: O-9705-2018

SPIN-код РИНЦ: 7756-5209

Бахур Диана Александровна – руководитель группы продаж

Адрес для корреспонденции: 622049, Россия, Нижний Тагил, ул. Учительская, 14а

E-mail: di-bakhur@mail.ru

Вклад авторов равнозначен

Для цитирования

Тонких Н. В., Бахур Д. А. Пандемия как драйвер цифровых форматов обучения и развития персонала: кейс крупной российской IT-компании // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2022. – Т. 20, № 2. – С. 84–94. – DOI: 10.24147/1812-3988.2022.20(2).84-94.

About the authors

Natalia V. Tonkikh – PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Labor Economics and Personnel Management

Postal address: 62/45, 8 Marta / Narodnoi voli ul., Yekaterinburg, 620144, Russia

E-mail: nvvorob1@mail.ru

ORCID: 0000-0003-2957-7607

Scopus AuthorID: 57216647690

Web of Science ResearcherID: O-9705-2018

RSCI SPIN-code: 7756-5209

Diana A. Bakhur – head of the sales group

Postal address: 14a, Uchitel'skaya ul., Nizhny Tagil, 622049, Russia

E-mail: di-bakhur@mail.ru

The contribution of the authors is equal

For citations

Tonkikh N.V., Bakhur D.A. Pandemic as a driver of digital formats of personnel training and development: case of a large Russian IT company. *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, 2022, Vol. 20, no. 2, pp. 84-94. DOI: 10.24147/1812-3988.2022.20(2).84-94. (in Russian).