

# Вызов пандемии для систем обучения и развития персонала

**Яхонтова Елена Сергеевна<sup>1</sup>**

Д-р социол. наук, проф. каф. корпоративного управления  
ORCID: 0000-0002-2640-8771, e-mail: Yakhontova@hotmail.com

**Кутявин Дмитрий Васильевич<sup>2</sup>**

Менеджер по планированию циклических активностей  
ORCID: 0000-0001-8126-4099, e-mail: Kutyavin.dv@gmail.com

**Володина Валерия Вячеславовна<sup>3</sup>**

Канд. психол. наук, директор  
ORCID: 0000-0003-2243-2587, e-mail: leravolodina@gmail.com

<sup>1</sup>Высшая школа корпоративного управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы, г. Москва, Россия

<sup>2</sup>АО «Международные услуги по маркетингу табака» (МУМТ), г. Москва, Россия

<sup>3</sup>НКО «Psychological Emergency Rescue Service», г. Вильнюс, Литва

## Аннотация

Цифровая экономика предопределила приоритетность цифровой трансформации всех процессов компаний, включая обучение и развитие персонала. Но далеко не все компании смогли быстро перестроиться на фоне цифровизации передовыми компаниями своих процессов. Однако пандемия COVID-19 кардинально изменила ситуацию, вынудив всех в срочном порядке переходить на удаленный формат работы и внедрять цифровые методы обучения и развития персонала. В статье представлен анализ особенностей ускоренного перевода обучения и развития персонала в цифровой формат в российских и зарубежных компаниях, а также оценки персонала во время пандемии. Проанализированы наиболее часто применяемые цифровые методы и подходы к развитию и оценке персонала, выявлены основные тенденции в сфере корпоративного обучения в России и мире и предложены рекомендации по совершенствованию цифровой трансформации обучения и развития персонала в современных условиях.

## Ключевые слова

Человеческий капитал, цифровая экономика, управление персоналом, корпоративное обучение, развитие персонала, пандемия, базы знаний, трансформация, компетенции

**Для цитирования:** Кутявин Д.В., Володина В.В., Яхонтова Е.С. Вызов пандемии для систем обучения и развития персонала // Вестник университета. 2022. № 9. С. 56–64.

# Pandemic challenge for staff training and development systems

**Elena S. Yakhontova<sup>1</sup>**

Dr. Sci (Sociol.), Prof. at the Corporate Governance Department  
ORCID: 0000-0002-2640-8771, e-mail: Yakhontova@hotmail.com

**Dmitry V. Kutyavin<sup>2</sup>**

Cycle Planning Manager, ORCID: 0000-0001-8126-4099, e-mail: Kutyavin.dv@gmail.com

**Valeria V. Volodina<sup>3</sup>**

Cand. Sci. (Psy.), Director, ORCID: 0000-0003-2243-2587, e-mail: leravolodina@gmail.com

<sup>1</sup>Higher School of Corporate Governance, Russian Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

<sup>2</sup>International Tobacco Marketing Services JSC, Moscow, Russia

<sup>3</sup>Psychological Emergency Rescue Service NPO, Vilnius, Lithuania

## Abstract

The digital economy has predetermined the priority of digital transformation of all company processes, including staff training and development. But, not all companies have been able to adjust quickly in the face of the digitalisation of their processes by advanced companies. However, the pandemic COVID-19 radically changed the situation, forcing everyone to urgently switch to a remote work format and introduce digital methods for training and developing staff. The article presents an analysis of the peculiarities of accelerated digital transformation of staff training and development in Russian and foreign companies, and staff assessment during the pandemic. The most frequently used digital methods and approaches to staff development and assessment have been analysed, the main trends in corporate training in Russia and worldwide have been identified, and recommendations for improving digital transformation of training and personnel development in the current environment have been offered.

## Keywords

Human capital, digital economy, staff management, corporate training, staff development, pandemic, knowledge bases, transformation, competencies

**For citation:** Kutyavin D.V., Volodina V.V., Yakhontova E.S. (2022) Pandemic challenge for staff training and development systems. *Vestnik universiteta*, no. 9, pp. 56–64.



## ВВЕДЕНИЕ

Пандемия, вызванная COVID-19, стала мощным вызовом бизнесу и повысила турбулентность в различных сферах экономики, включая рынок труда. В таких нестабильных условиях возросло значение способности компаний к сохранению устойчивости и развитию своего потенциала для роста в новых обстоятельствах. Человеческий капитал – ключевой элемент, обеспечивающий рост и конкурентоспособность компаний. Сотрудники обладают коллективными способностями, опытом и навыками, которые при эффективном управлении превращаются в ценные активы, основу конкурентных преимуществ. В настоящем исследовании под человеческим капиталом понимается совокупность компетенций компании, которые ей принадлежат и способствуют достижению целей [1]. В экономике знаний именно человеческий капитал определяет степень конкурентоспособности компаний на рынках. Для компаний, стремящихся обеспечить лидерство на рынке, важно не просто сохранять, но и постоянно развивать человеческий капитал. Важная роль в этом принадлежат подсистемам оценки и развития персонала.

Развитие человеческого капитала возможно с помощью найма сотрудников с необходимыми компетенциями или через обучение своего персонала. При этом найм новых сотрудников – процесс, всегда сопряженный с дополнительными рисками неоправданных ожиданий от потенциального кандидата, а стоимость привлечения внешнего кандидата обходится компании дороже, чем развитие действующего. Обучение персонала – наиболее подходящий способ развития человеческого капитала. Стимулами компаниям для усиления приоритетности обучения и развития персонала служат, согласно исследованиям, нехватка кадров (47 %), изменение курса и стратегии компании (31%), обратная связь по результатам исследований (30 %), результат оценки персонала (22 %) [2].

Пандемия и связанные с ней ограничения повлияли на процессы оценки персонала, а также внесли корректировки в корпоративные программы обучения. Подавляющее большинство программ оценки и обучения персонала были приспособлены к условиям живого общения, которые оказались неприменимы в условиях удаленной работы. Это стало вызовом для компаний, которые не внедряли цифровые технологии в управление персоналом. Чтобы выжить в условиях пандемических ограничений, многие компании были вынуждены ускоренно менять подходы к оценке и обучению персонала. В связи с этим изучение подходов компаний к сохранению и развитию своего человеческого капитала в чрезвычайных условиях пандемии представляет научный и практический интерес.

Цель данного исследования – изучить влияние ограничений, вызванных пандемией, на изменение подходов к оценке и развитию персонала российских и зарубежных компаний, выявить тренды корпоративного обучения в сложившихся условиях и выработать рекомендации по совершенствованию цифровой трансформации с целью развития человеческого капитала.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Методология исследования базируется на общенаучных методах: синтезе, анализе и описании. Теоретико-методологической основой исследования стало понимание влияния процессов оценки и развития компетенций на формирование человеческого капитала компаний. Эмпирическая база основана на контент-анализе литературы, публикаций и современных исследований на тему оценки и развития человеческого капитала компаний, находящихся в открытом доступе, а также на практическом опыте авторов.

Оценка и развитие являются важнейшими составляющими стратегии управления персоналом, поскольку в значительной мере детерминируют успех реализации корпоративной стратегии [3]. Оценка персонала – систематический процесс определения эффективности деятельности сотрудников в контексте текущих и перспективных задач, который позволяет получать важную информацию для принятия управленческих решений [4]. В связи с этим в систему оценки персонала входят оценка результативности выполнения поставленных задач, оценка компетенций и потенциала. В ряде случаев компании также оценивают деструкторы. Результаты оценки служат основой для разработки программ развития персонала [5]. Пандемия и вынужденный переход на удаленную работу внесли существенные коррективы в процедуры и подходы к оценке персонала.

Развитие и обучение персонала – взаимосвязанные элементы системы, нацеленной на повышение продуктивности и конкурентоспособности компании. При этом, как правило, обучение фокусируется на совершенствовании знаний и навыков персонала, а развитие – на изменении сознания и профессионализма [3; 6].

Эксперты задолго до пандемии утверждали, что цифровые технологии существенно изменят функции управления персоналом [7–9]. Передовые компании начали процессы цифровизации различных аспектов управления персоналом еще до пандемии. Наибольшего прогресса компании добились в цифровизации подходов к найму и обучению персонала. Аналитики обращали внимание на увеличение разрыва между лидерами цифровой трансформации управления персоналом и большинством компаний, которые не торопились инвестировать средства в эту сферу управления [8].

Еще до пандемии были выявлено влияние машинного обучения на бизнес-показатели компаний [9–11]. С началом пандемии ситуация резко изменилась, компании начали в экстренном порядке использовать цифровые технологии в управлении, а исследователи – изучать этот опыт [12–15]. Вместе с тем проблематика цифровизации обучения и оценки персонала в условиях пандемии пока остается малоизученной, что детерминирует научную значимость данной работы.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Пандемия COVID-19, начавшаяся в 2019 г., оказала существенное влияние на бизнес и коренным образом повлияла на рынок труда. До начала пандемии основными трендами рынка труда являлись:

- острый дефицит высококвалифицированных кадров, особенно у компаний, которые не внедрили системный подход к обучению и развитию персонала;
- нехватка экспертов по узким направлениям и специалистов, способных оперативно реагировать на вызовы и решать масштабные задачи, стоящие перед компаниями;
- рост потребности в специалистах, которые могли бы быстро приспосабливаться к постоянным изменениям и управлять ими;
- низкое кросс-функциональное (кросс-индустриальное) сотрудничество, влияющее на эффективность деятельности и детерминирующее требования к компетенциям персонала [2].

С началом пандемии на рынке труда появились новые вызовы:

- острый дефицит кадров на рынке труда, связанный с оттоком экспатов, усугубил проблемы, особенно в сфере производства и логистики. Многие компании стали еще больше дорожить своими высококвалифицированными кадрами, а в подборе новых стали более осторожны в виду роста издержек;
- изменение поведения потенциальных соискателей, связанное с осторожностью и избирательностью в выборе работодателя. Сотрудники меньше уходили от стабильных работодателей, ведь никому до конца не было ясно, каких отраслей еще коснется пандемия и каким окажется ее влияние [16; 17].

Таким образом, на рынке труда сократилось количество, но снизилось качество свободных высококвалифицированных кадров. Одновременно в условиях новой волны кризиса большинство компаний прибегли к проверенным практикам сокращения численности персонала и вменения оставшимся сотрудникам дополнительных функциональных обязанностей. Это неизбежно привело к росту требований к персоналу и росту нагрузок и стресса, что предопределило соответствующие потребности в обучении и развитии персонала. Однако в большинстве случаев корпоративная система обучения и развития не смогла удовлетворить эти потребности. Так, по данным компании Naus, только 56 % работодателей содействовали сотрудникам в развитии профессионализма в период пандемии, 44 % компаний либо не смогли выделить средства, либо считали, что дополнительное обучение – личное дело сотрудника [11].

Главная проблема, с которой столкнулись все компании – это невозможность проводить запланированное обучение в обычном формате, поскольку из-за пандемии нельзя было собрать персонал в одном месте в одно время. Программы обучения и развития пришлось или отменять, или переводить в онлайн-формат. В целом специалисты отмечают следующие тренды в корпоративном обучении:

- сокращение интенсивных тренингов в пользу коротких модулей по несколько часов;
- максимально практичный подход к созданию контента, чтобы учащиеся не теряли интерес к процессу;
- совмещение синхронного и асинхронного режимов дистанционного взаимодействия, причем во втором режиме удобнее давать информацию, а в первом – отрабатывать полученные навыки;
- персонал учится сразу на реальных бизнес-задачах. Компании интегрируют занятия в процесс работы над текущими проектами [12].

При этом удаленный формат обучения и развития персонала опирается на совокупность цифровых методов. В таблице 1 представлены типичные цифровые методы и форматы обучения и развития человеческого капитала в компаниях.

Типичные цифровые методы обучения и развития персонала

| Формат                                   | Краткое описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Корпоративный образовательный портал     | Комплексное программное решение, основные задачи которого – обеспечение сохранности и функционирования обучающего контента, а также сбор и обработка статистических данных о поведении участников корпоративной образовательной системы<br>Позволяет получать образовательный контент в режиме 24/7.<br>Высокая стоимость внедрения и поддержки                                                                      |
| Видео-конференция / вебинар              | Позволяют проводить обучение / встречи в дистанционном формате с использованием обучающих видео, либо слайд-шоу. Относительно простые в использовании с большим количеством доступных цифровых решений (Zoom, MSTEams, Webinar).<br>Позволяет участникам обмениваться мнениями и задавать вопросы непосредственно во время процесса обучения<br>Обучение проводится в определенное время, обозначенное организатором |
| Онлайн-моделирование бизнес сценариев    | Используются для отработки полученных теоретических знаний. Чем лучше смоделированная среда отражает реальную ситуацию, тем качественнее возможно отработать различные сценарии<br>Позволяет избегать ошибок в реальных бизнес-ситуациях<br>Разработка бизнес-моделей трудоемкий процесс, требующий постоянного upgrade, как правило предоставляется сторонними провайдерами                                         |
| Корпоративные базы знаний (Wiki)         | Представляют своего рода мануал для сотрудников, главным преимуществом которого является легкий и не ограниченный по времени доступ. Относительно просто обновлять контент<br>Индивидуальные знания становятся общими<br>Требуется время для описания необходимых процессов                                                                                                                                          |
| Дистанционное наставничество             | Удаленная поддержка после или во время обучения с привлечением наставника либо линейного менеджера, контролирующего применение полученных знаний на практике, помогающих работать над ошибками                                                                                                                                                                                                                       |
| Электронные системы поддержки (чат-боты) | Аналог корпоративной базы знаний (wiki) с автоматизированным поиском необходимого материала. Данные выдаются по конкретному запросу<br>Относительно не высокая стоимость внедрения, но для реализации необходимо привлекать сторонних провайдеров<br>Также требуется большое количество времени для описания различных сценариев запросов                                                                            |

Составлено авторами по материалам исследования

Все эти цифровые методы обучения и развития дают отличный эффект в комбинации друг с другом. Но основным условием эффективности является готовность корпоративной системы управления к применению цифровых методов обучения – его продуманность, адекватность выявленной потребности в обучении, готовность персонала к обучению в онлайн-формате.

Исследование, проведенное одним из провайдеров бизнес-обучения, показало, что наиболее востребованными подходами к обучению и развитию являются тренинги – их используют 79 % компаний и онлайн-курсы (55 %). Еще одним выводом исследования является то, что 26 % компаний вообще не имели технических решений для повышения цифровых компетенций персонала, а 35 % компаний использовали «стандартные» платформы для проведения уже существующих тренингов (MS Teams, Zoom и т.п.) [2]. Это косвенно свидетельствует о слабой готовности компаний к полному переходу на цифровой формат обучения и развития. Хотя многие тренеры быстро освоили цифровые возможности для проведения интерактивных занятий в онлайн-формате, например, Miro и пр.

Сложность процесса перевода обучения и развития персонала в онлайн-режим во многом была детерминирована тем, что у большинства компаний не было ни соответствующих сценариев, ни подготовленных сотрудников. Так, согласно статистике, только у 24 % компаний есть подразделения в структуре, отвечающие за обучение персонала. Поэтому компании в чрезвычайных условиях были вынуждены

модернизировать уже привычные для себя сценарии. Так, большинство компаний (62 %), по-прежнему, полагались на собственные ресурсы в корпоративном обучении, 36 % использовали внешних провайдеров и 2 % полностью переложили решение данной проблемы на своих сотрудников [2].

В таблице 2 приведен краткий сравнительный анализ способов организации дистанционного обучения, описываются ключевые преимущества и недостатки.

Таблица 2

## Сравнительный анализ подходов к обучению персонала

|                                                                    | Преимущества                                                                                                     | Недостатки                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оцифровка существующих программ обучения                           | Программы, максимально релевантные потребностям компании<br>Относительно доступно<br>Высокая скорость реализации | Требуются сторонние провайдеры для процесса оцифровки<br>Изменение контента требует привлечение дополнительных финансовых ресурсов |
| Сторонние провайдеры для обучения в онлайн-формате                 | Стандартные (массовые) программы стоят дешево<br>Высокое качество контента                                       | Индивидуально разработанные программы стоят дорого<br>База знаний принадлежит провайдеру, возможен ограниченный доступ             |
| Создание корпоративного образовательного центра                    | Корпоративный образовательный центр может стать корпоративным центром R&D<br>Возможность продавать экспертизу    | Высокая стоимость организации<br>Рассчитаны на охват широкой аудитории                                                             |
| Привлечение общеобразовательных учебных заведений (вузы, колледжи) | Дешевые базовые теоретические программы                                                                          | Как правило отсутствуют практические наработки                                                                                     |

*Составлено авторами по материалам исследования*

Полная цифровая трансформация обучения и оценки персонала требует не только зрелости системы управления, но и значительного бюджета. Поэтому свои корпоративные университеты есть только у крупных корпораций, таких как ПАО «Сбербанк», ГК «Роскосмос», ГК «Росатом», ПАО «Северсталь» и др. Также свои корпоративные университеты имеют информационно-технологические компании, которые нередко становятся центрами исследований и разработок. В целом в России только 47 компаний из рейтинга «Коммерсанта» ТОП-100 по выручке имеют собственный корпоративный университет, способный самостоятельно определять программы обучения и их формат [2; 18].

Для малых и средних компаний наиболее подходящим вариантом цифровой трансформации обучения и развития является привлечение провайдеров данных услуг и/или существующих корпоративных программ. При этом следует отметить, что в крупных городах России рынок провайдеров обучения и развития достаточно развит [2].

Пандемия внесла изменения в систему оценки персонала. В этой сфере эффективность также связана с использованием опыта провайдеров, поскольку самостоятельно быстро и качественно наладить цифровую систему оценки персонала для большинства компаний оказалось не по силам [19]. В настоящее время все большей популярностью пользуются цифровые онлайн-решения для оценки компетенций, предоставляемые опытными провайдерами и позволяющими получить более объективную оценку уровня компетентности и мотивации персонала [20]. На основании полученных данных оценки автоматизированная «система» помогает выстроить процесс обучения и развития, а также предложить релевантные материалы для каждого участника. Популярными на российском рынке являются – LeaderMeter и TalentQ от компании KornFerry, Formatta, PeopleForce и др. Так, например, крупные компании FMCG сектора (British American Tobacco, Mars, PepsiCo) за последние два года провели дистанционную оценку с помощью современных цифровых систем действующего персонала, а также на основании полученных результатов принимают решение о найме в штат потенциальных кандидатов.

Итак, пандемия ускорила процессы внедрения цифровых методов оценки и обучения персонала. Она также выявила слабость действующих систем управления, что не позволяло многим компаниям

быстро и качественно перестроить процессы обучения и развития, оценки персонала в условиях вынужденного перехода на удаленный формат работы, что во многом детерминировало определенные потери человеческого капитала.

С другой стороны, пандемия стала триггером цифровизации ключевых процессов управления персоналом, что, безусловно, оказывает положительное влияние на общую тенденцию к цифровой трансформации как условию сохранения устойчивости бизнеса и развитию человеческого капитала в современных условиях.

Цифровая экономика определяет динамику процессов и повышение скорости появления новых цифровых решений для развития человеческого капитала компаний. Политика санкций в отношении России также вносит свои коррективы в процессы цифровизации обучения и развития персонала отечественных компаний. Так, ряд цифровых платформ и инструментов стали работать нестабильно или вообще перестали быть доступны для российских пользователей. Но одновременно появляются отечественные аналоги.

Для того, чтобы продолжить процесс цифровизации в области обучения и развития персонала более эффективно, мы предлагаем следующие рекомендации для руководителей компаний:

- менеджменту следует постоянно осуществлять мониторинг предложений на рынке цифровых решений, направленных на сохранение и развитие человеческого капитала компаний, в частности, цифровые технологии обучения и развития персонала;
- вместо разрозненных решений по цифровизации отдельных функций или методов компаниям стоит внедрять комплексный подход и последовательно проводить цифровую трансформацию всей системы управления персоналом;
- компаниям необходимо изучать лучшие практики цифровизации оценки и обучения персонала для выбора оптимальной модели цифровой трансформации своей компании;
- компаниям следует уделять большее внимание оценке и развитию цифровых компетенций персонала, в первую очередь, руководителей, как условию своей конкурентоспособности в цифровой экономике;
- менеджменту следует проводить аудит корпоративной философии, поддерживать тех руководителей, которые являются апологетами развития человеческого капитала в контексте стратегии развития компании и дефицита квалифицированных кадров на рынке труда;
- компаниям предпочтительно активнее привлекать профессиональных провайдеров, имеющих хорошую репутацию на рынке для оптимизации затрат на развитие персонала. При выборе провайдера необходимо ориентироваться на его способность выстроить программы обучения и развития под потребности компании.

## ДИСКУССИЯ

Настоящее исследование не позволило найти ответы на все вопросы, связанные с цифровизацией процессов обучения и развития персонала под влиянием вызовов времени и пандемии. В частности, нам представляется актуальным проведение сравнительного анализа отраслевых особенностей цифровизации отдельных кадровых функций и цифровой трансформации всей системы управления персоналом.

Нам также кажется крайне интересным исследовать влияние цифровых трансформаций на рынок труда. Цифровые навыки уже стали обязательным элементом в корпоративных моделях компетенций, с одной стороны, и преимуществом соискателей перед теми, у кого их нет. Но неясно, как они повлияют на систему образования, миграцию, ценностные ориентации трудовых ресурсов в ближайшем и отдаленном будущем. Кроме того, непонятно, как в будущем может сказаться «удобный» во всех смыслах онлайн-формат корпоративного обучения на коммуникации сотрудников, решении совместных задач, нетворкинге и развитии «мягких» навыков (англ. soft-skills), ключевых компетенций для достижения персонального успеха [20]. В связи с этим необходимо исследовать возможности гибридного формата корпоративного обучения, когда сочетаются онлайн и офлайн-форматы [21].

Представляют исследовательский интерес анализ особенностей оценки внешних провайдеров обучения, насколько традиционные методы будут способствовать выбору лучшего и способствовать развитию долгосрочного партнерства.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Пандемия послужила триггером для ускорения цифровизации процессов обучения и развития, а также оценки персонала. Анализ опыта успешных компаний показал, что цифровая трансформация

управления, включая оценку и обучение, неизбежна для сохранения и развития человеческого капитала и конкурентных позиций.

Обучение и развитие персонала собственными силами для многих компаний среднего и малого бизнеса – слишком сложная задача, а ее цифровое решение становится слишком затратным. Но это не повод отказа от корпоративного обучения и развития. Правильным решением этой проблемы может стать использование возможностей опытных провайдеров – их привлечение позволит не только крупным корпорациям, но и малому бизнесу использовать технические достижения для развития своего человеческого капитала.

### Библиографический список

1. Яхонтова Е.С. Цифровая трансформация и модели управления компанией. *Проблемы теории и практики управления*. 2020;1:48–55.
2. Theory & Practice. *Исследование индустрии корпоративного обучения и развития России*. 2020. Москва; 2019. <https://intercomm.media/wp-content/uploads/2020/03/tpresearch-1.pdf> (дата обращения: 01.06.2022).
3. Яхонтова Е.С. *Стратегическое управление персоналом*. Москва: Дело; 2013. 378 с.
4. Аксенова Е.А. *Стратегический ассесмент: Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений*: учеб. пособие для студентов вузов. Москва: Аспект Пресс; 2008. 352 с.
5. Завьялова Е.К., Латуха М.О. *Управление развитием человеческих ресурсов*. СПб: Изд-во СПбГУ; 2017. 251 с.
6. Завьялова Е.К., Ардишвили А. Современные проблемы российского корпоративного образования: возможно ли обучение без развития? *Российский журнал менеджмента*. 2019;17(4):499–516. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2019.405>
7. Рыжков В., Нефедова О., Тарасова В., Чернов Е. Цифровая трансформация в России – 2020. *Аналитический отчет KMDA*. [https://komanda-a.pro/projects/dtr\\_2020](https://komanda-a.pro/projects/dtr_2020) (дата обращения: 01.06.2022).
8. Свиридонов П. *HR-тренды: скоро ли ждать цифровой трансформации найма. Завтра облачно*. 18.11.2019. <https://mcs.mail.ru/blog/hr-trendy-skoro-li-zhdai-cifrovoy-transformacii-najma> (дата обращения: 12.06.2022).
9. Ветерман Г., Боннет Д., МакАффи А. 9 элементов цифровой трансформации. *MIT Sloan*. 07.01.2014. <https://bit.ly/3qAQdmH> (дата обращения: 10.06.2022).
10. Дамм Н., Марчелло Ф., Сергиенко Я. Обучение со скоростью бизнеса. Вестник *McKinsey*. 2019;(34). <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/obuchenie-so-skorost-yu-biznesa/Print> (дата обращения: 15.06.2022).
11. ХАЙС. *Образование и карьера*. 2021. <https://hays.ru/research/education/> (дата обращения: 15.06.2022).
12. Лапина А. Куда движется корпоративное обучение и что в нем изменила пандемия? *Skillbox Media*. 02.04.2021. [https://skillbox.ru/media/education/kuda\\_dvizhetsya\\_korporativnoe\\_obuchenie\\_i\\_chno\\_v\\_nyem\\_izmenila\\_pandemiya/](https://skillbox.ru/media/education/kuda_dvizhetsya_korporativnoe_obuchenie_i_chno_v_nyem_izmenila_pandemiya/) (дата обращения: 15.06.2022).
13. Сколково. Чему корпорации будут учить своих руководителей в 2021 году? <https://www.skolkovo.ru/researches/chemu-korporacii-budut-uchit-svoih-rukovoditelej-v-2021-godu/> (дата обращения: 12.06.2022).
14. Яхонтова Е.С. Удаленная работа и факторы ее успеха. *Проблемы теории и практики управления*. 2021;(2):172–189. <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2021-2-172-189>
15. Ди Шмет А., Тегельберг Л., Тейниссен Р., Вогель Т. Преодоление усталости от пандемии: как перезагрузить организации в долгосрочной перспективе. 2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/overcoming-pandemic-fatigue-how-to-reenergize-organizations-for-the-long-run> (дата обращения: 18.06.2022).
16. Стригин А. Оптимизм не порок: Определены тренды рынка труда. *Российская газета*. 8(8359). 19.01.2021. <https://rg.ru/2021/01/19/reg-szfo/opredeleny-trendy-rynka-truda-2021.html> (дата обращения: 11.06.2022).
17. Поздеева Е. Рынок труда 2021 – ожидания и реальность. <https://www.finam.ru/analysis/newsitem/rynok-truda-2021-ozhidaniya-i-realnost-20210108-11000/> (дата обращения: 14.03.2022).
18. Коммерсантъ. TOP 100 компаний. 14.12.2017. <https://www.kommersant.ru/doc/3495881> (дата обращения: 12.06.2022).
19. Глухов П.П., Попов А.А. Пандемия как тестирование цифровизации дополнительного образования. В сб.: Болотов В.А., Мерцалова Т.А. (сост., науч. ред.). *Оценка качества образования в условиях дистанционного обучения. Опыт проживания пандемии системами школьного образования стран постсоветского пространства*. М.: «Алекс» (ИП Поликанин А.А.); 2021. С. 167–174.
20. Laar E., Dersen A., Jay A., Dijk J.A., Haan J. Determinants of 21st century digital skills: a large-scale survey of experts. *Computers in Human Behavior*. 2019;100:93–104. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.06.017>
21. Кутявин Д.В. Экономика знаний как вызов для рынка труда. *Проблемы теории и практики управления*. 2021;(2):190–205. <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2021-2-190-205>

## References

1. Yakhontova E.S. Digital transformation and management models of a company. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*. 2020;1:48–55.
2. Theory & Practice. *Research of the corporate training industry*. 2020. Moscow; 2019. <https://intercomm.media/wp-content/uploads/2020/03/tpresearch-1.pdf> (accessed 01.06.2022).
3. Yakhontova E.S. *Strategic personnel management*. Moscow: Delo; 2013. 378 p.
4. Aksenova E.A. *Strategic analysis: how widespread is the resource for organizational change*. Moscow: Aspect Press; 2008. 352 p.
5. Zavyalova E.K., Latukha M.O. *Management of available resources*. SPb: Publ. House of St. Petersburg State University. 2017; 251 p.
6. Zavyalova E.K., Ardishvili A. The contemporary problems of corporate education in Russian companies: can there be learning without development? *Russian Management Journal*. 2019;17(4):499–516. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2019.405>
7. Ryzhkov V., Nefedova O., Tarasova V., Chernov E. *Digital transformation in Russia – 2020. Analytical report KMDA*. [https://komanda-a.pro/projects/dtr\\_2020](https://komanda-a.pro/projects/dtr_2020) (accessed 01.06.2022).
8. Sviridonov P. HR trends: is it soon to wait for the digital transformation of hiring. *Zavtra oblachno*. 18.11.2019. <https://mcs.mail.ru/blog/hr-trendy-skoro-li-zhdad-cifrovoy-transformacii-najma> (accessed 12.06.2022).
9. Veterman G., Bonnet D., McAfee A. The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan*. 07.01.2014. <https://bit.ly/3qAQdmH> (accessed 10.06.2022).
10. Damme N., Marcello F., Sergienko Y. Learning at the speed of business. *Vestnik McKinsey*. 2019;(34). <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/obuchenie-so-skorost-yu-biznesa/Print> (accessed 15.06.2022).
11. HYES. *Education and career*. 2021. <https://hays.ru/research/education/> (accessed 15.06.2022).
12. Lapina A.V. Where is corporate training heading and what in the event of a pandemic? *Skillbox Media*. 02.04.2021. [https://skillbox.ru/media/education/kuda\\_dvizhetsya\\_korporativnoe\\_obuchenie\\_i\\_chno\\_v\\_nyem\\_izmenila\\_pandemiya/](https://skillbox.ru/media/education/kuda_dvizhetsya_korporativnoe_obuchenie_i_chno_v_nyem_izmenila_pandemiya/) (accessed 15.06.2022).
13. Skolkovo. *What will corporations be teaching their sensors in 2021?* <https://www.skolkovo.ru/researches/chemu-korporacii-budut-uchit-svoih-rukovoditelej-v-2021-godu/> (accessed 12.06.2022).
14. Yakhontova E.S. *Remote work and its success factors. theory and practice of management*. 2021;(2):172–189. <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2021-2-172-189>
15. Di Schmet A., Tegelberg L., Theinissen R., Vogel T. *Overcoming pandemic fatigue: how to recharge the organization in the expected future*. 2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/overcoming-pandemic-fatigue-how-to-re-energize-organizations-for-the-long-run> (accessed 18.06.2022).
16. Strigin A.V. *Optimism is not a vice: Labor market trends identified. Russian newspaper*. 2021. 8 (8359). 19.01.2021. <https://rg.ru/2021/01/19/reg-szfo/opredeleny-trendy-rynka-truda-2021.html> (accessed 11.06.2022).
17. Pozdeeva E. *Labor market 2021 – expectation and reality*. <https://www.finam.ru/analysis/newsitem/rynok-truda-2021-ozhidaniya-i-realnost-20210108-11000/> (accessed 14.06.2022).
18. Kommersant. *TOP 100 companies*. 14.12.2017. <https://www.kommersant.ru/doc/3495881> (accessed 12.06.2022).
19. Glukhov P.P., Popov A.A. Evaluation of the quality of education in conditions of distance learning. In: Bolotov V.A., Mertsalova T.A. (comp., sci. ed.). *The experience of staying in a school education pandemic in the countries of the post-Soviet space*. M.: “Aleks” (IE Polikanin A.A.); 2021. P. 167–174.
20. Laar E., Dersen A., Jay A., Dijk J.A., Haan J. Determinants of 21st century digital skills: a large-scale survey of experts. *Computers in Human Behavior*. 2019;100:93–104. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.06.017>
21. Kutyavin D.V. The knowledge economy as a challenge for the labor market. *Theory and practice of management*. 2021;(2):190–205. <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2021-2-190-205>