

Орлова Надежда Викторовна
старший преподаватель кафедры экономики и менеджмента
ОУП ВО «АТиСО»

Голякова Дарья Дмитриевна, магистрант
ОУП ВО «АТиСО»

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ПЕРИОД КРИЗИСА: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОИГРЫШ ОТ ВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИИ

Аннотация. В статье рассматриваются риски сокращения затрат на обучение персонала в кризисных условиях. Анализируются стратегические ошибки компаний, связанные с временной экономией на развитии сотрудников, и их долгосрочные последствия: снижение компетенций, мотивации и конкурентоспособности. Особое внимание уделяется альтернативным методам обучения с минимальными бюджетами.

Ключевые слова: Обучение персонала, сокращение расходов, стратегические ошибки, кризис, командный коучинг.

При наступлении или даже предполагаемом наступлении кризиса компании задаются вопросом о сокращении расходов. Очень часто на фоне этого сокращения в фокус внимания руководства попадают «лишние» расходы. Нередко к категории «лишних» расходов относят статью «обучение и развитие персонала». Давайте сначала попробуем разобраться, какая логика приводит руководителей к решению «временно не учить и не развивать».

Любой кризис предполагает ухудшение внутренней и внешней ситуации в организации. И руководители логично рассуждают, что в такой острый и непростой момент необходимо убрать те излишки, которые они могли себе позволить в более стабильные периоды. И часто именно в такие периоды и выясняется та роль, которая отводится развитию персонала компании. Обучение – это некий «бонус», которое компания иногда может, а иногда и не может себе позволить. Наступил кризис – бонусов нет. Расходы на обучение и развитие сокращаются.

Стоит ли говорить, что подобная логика ошибочна? Она не просто ошибочна – она критична. Кризис – это всегда новая ситуация. Ситуация выбора, принятия непростых решений, перехода на иной режим функционирования. Это стрессовая ситуация, которая требует изменения и мышления, и поведения. Требуется новых навыков и компетенций. И в этот момент функция обучения просто необходима как внутренний поддерживающий элемент для всей системы. И поскольку система меняется и подстраивается под новую ситуацию, то должна измениться и система обучения в данный период. Измениться в сторону усиления своей значимости и роли для компании.

Фокус внимания в данный момент необходимо кардинально изменить и обратить на усиление внутренней системы обучения и развития. Усилить внешнее обучение в кризис программами «Как эффективно пережить кризис и утроить прибыль компании» – означает поддерживать внешний рынок обучения и развития. Это не самая эффективная мера. Лучше обратить внимание на то обучение, которое существует в компании на текущий момент и усилить его.

Какое обучение компания должна сохранить? Категорически нельзя отказываться от обучения, которое проходят сотрудники организации для того, чтобы успешно овладеть своими обязанностями. Это обучение должно функционировать вне зависимости от внешней ситуации, поскольку его сокращение приведет лишь к росту количества ошибок и, как следствие, увеличению недовольства клиентов, что негативно скажется на имидже и репутации всей организации. Эти расходы для компании являются постоянными, поскольку сокращают многие риски. Заменять систему обучения системой наставничества в этот период также нецелесообразно. Наставники будут «отвлекаться» от своих прямых обязанностей на



обучение новичков, что также не повлечет за собой роста качества и производительности, а лишь увеличит продолжительность адаптации сотрудника и его выход на уровень окупаемости и ожидаемой отдачи от вложений. В кризисный период компания может перейти на дистанционный формат заранее записанных курсов, который не требует существенных денежных вложений, в которых могут принимать участия внутренние сотрудники, наставники, руководители. Данный вариант поможет лучше адаптировать новых сотрудников, избегая больших затрат на адаптацию и обучение.

Что касается развивающих программ – от них также нельзя отказаться, потому что наличие системы обучения и развития в компании – это своего рода показатель её стабильности в текущем периоде и видения себя в будущем. Отказ от развития своих сотрудников даже в самый непростой период – это сомнения в собственном «завтра» и недооценка роли развития в принципе. Фокус внимания и обучения должен измениться с учётом текущих реалий, но сама функция обучения и развития должна сохраняться и продолжать реализовываться.

Давайте посмотрим, какие функции должно взять на себя обучение в период кризиса:

1. Функция информирования. В период кризиса особенно важно для сотрудников организации знать точную информацию о состоянии дел в компании и предстоящих изменениях в её стратегии. Руководители на постоянной основе могут проводить информационные сессии и отвечать на вопросы сотрудников. Это позволит снизить стресс сотрудников, усилит сплочённость коллектива, станет определяющим фактором перемен, позволит определить для каждого члена команды новые формы и фокусы своей работы.

2. Функция проведения изменений. Система обучения в компании в момент кризиса должна выявить необходимые компетенции, которые позволят сотрудникам держать ситуацию под контролем. Очень важно ознакомить сотрудников с выявленными компетенциями и снять напряжение, вызванное необходимостью перемен. А мероприятия, которые будут проведены, должны быть направлены на формирование и усиление данных компетенций.

3. Функция усиления командного духа. Когда кризис воспринимается как общая трудность, то и усилия по его преодолению объединяются. Наступает синергетический эффект. Именно в этот период необходимо обратить внимание на коммуникации в организации. И направить эти коммуникации в конструктивное русло. В такие моменты можно выделить лидеров изменений, которые смогут поддерживать других сотрудников и своим примером показывать объединение и преодоление трудностей.

Это основные функции системы обучения в непростой период функционирования организации. Теперь давайте посмотрим, какие методы обучения и развития наиболее эффективны в период кризиса.

1) Информационные семинары. В рамках подобных мероприятий важно предоставить текущую информацию и планы в масштабах организации и конкретных подразделений, а также дать возможность сотрудникам в безопасном пространстве поделиться информацией и идеями о текущей ситуации в компании, рассмотреть и обсудить предложения по улучшению ситуации.

2) Фасилитации. Это уникальный инструмент, который помогает высказать мнения сотрудников организации и привести эти мнения к общему вектору. Используя фасилитацию, организация меняется изнутри, поскольку данный инструмент позволяет создать такое пространство, при котором принимаются самые лучшие и эффективные решения за счёт внутреннего ресурса компании.

3) Командный коучинг. Этот инструмент способен повысить ответственность и вовлеченность сотрудников в процессе принятия решений, раскрыть внутренний потенциал членов команды, за счет чего происходит согласование ценностей и видения, и рождаются наиболее эффективные решения для новых вызовов.

4) Решение кейсов. Данный метод обучения развивает способности к анализу ситуации, принятию взвешенных решений, что очень важно в кризисный период. Очень



эффективно, когда в решении кейсов принимают участие представители различных подразделений организации, что позволяет комплексно оценить предложенную ситуацию. Метод кейсов позволяет в обучающей ситуации проанализировать причины её возникновения, и в процессе коллективного обсуждения и анализа прийти к наиболее эффективному решению.

5) Проектное обучение. Ценность данного метода заключается в том, что задачи обучения приходят из реальной практики, и в процессе ответов на актуальные вопросы и проблемы как раз и появляются либо проявляются необходимые компетенции.

6) Обратная связь сотрудникам. Очень важно уметь правильно оценить и зафиксировать успехи сотрудников, которых они добились не только по результатам, но и в процессе прохождения изменений. Достаточно на постоянной основе уделять время на сотрудникам на обратную связь и корректировку профессионального поведения. Это позволит как снизить уровень стресса сотрудников, так и закрепить формируемые компетенции.

Исходя из вышеизложенного, обучение в период кризиса в организации должно измениться. Оно становится более целевым, более конкретным и обращённым на решение реальных проблем, с которыми сталкивается компания. И это вполне логично в сложные периоды развития организации. И руководителям однозначно стоит взять на заметку тот факт, что посредством обучения можно многое изменить в мышлении и поведении сотрудников. И нельзя забывать, что основной капитал любой организации – это человеческий капитал, и вложения в него всегда окупаются – лояльностью, профессионализмом, отдачей и уверенностью в завтрашнем дне.

Список литературы:

1. Армстронг М. Стратегическое Управление Человеческими Ресурсами [Электронный Ресурс]. – М.: Инфра-М, 2002. – 327 С. – Url: [Http://Amac.Md/Biblioteca/Data/26/03/Upravlenie/Personnel/Armstrong.Pdf] (Дата Обращения: 10.06.2025).
2. Е. В. Солодкина, С. М. Самохвалова Обучение Персонала В Системе Мер Антикризисной Кадровой Политики Промышленных Предприятий // Актуальные Проблемы Авиации И Космонавтики. 2021. №. Url: <https://Cyberleninka.Ru/Article/N/Obuchenie-Personala-V-Sisteme-Mer-Antikrizisnoy-Kadrovoy-Politiki-Promyshlennyh-Predpriyatiy> (Дата Обращения: 13.05.2025).
3. Волкова, А. С. Антикризисное Управление Персоналом: Учебник Для Вузов / А. С. Волкова, М. М. Кудяева. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 170 С. – (Высшее Образование). – Isbn 978-5-534-15236-4. – Текст: Электронный // Образовательная Платформа Юрайт [Сайт]. – Url: <https://Urait.Ru/Bcode/568197> (Дата Обращения: 15.05.2025).
4. Латфуллин Г.Р. Методология Управления: Учебник Для Вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 240 С. – Isbn 978-5-4461-1036-0. – Url: <https://Ibooks.Ru/Bookshelf/359236/Reading> (Дата Обращения: 15.05.2025).
5. Соломанидина, Т. О. Мотивация И Стимулирование Трудовой Деятельности: Учебник И Практикум Для Вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-Е Изд., Перераб. И Доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 323 С. – (Высшее Образование). – Isbn 978-5-534-01100-5. – Текст: Электронный // Образовательная Платформа Юрайт [Сайт]. – Url: <https://Urait.Ru/Bcode/560300> (Дата Обращения: 12.05.2025).

