ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2021-2-124-133

МЕНЕДЖМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ ОБ ОБУЧЕНИИ

Я. Ю. Павлов

Санкт-Петербургский Международный Институт Менеджмента ИМИСП,

ООО «АйСи Лаб»,

Санкт-Петербург, Россия

И. К. Евсеева

Социологический институт РАН - филиал ФНИСЦ РАН,

Санкт-Петербург, Россия

И. Л. Казакова

Высшая школа менеджмента СПбУ,

Санкт-Петербург, Россия

В статъе рассматривается корпоративное обучение в целом как направление исследований и степень изученности вопроса принятия решения в данной сфере деятельности в частности. Принятие решения является основополагающим моментом в менеджменте корпоративного обучения, так как от его механизма зависит модель образования. В предшествующих исследованиях этот вопрос затрагивался косвенно. Для дальнейшего углубленного его изучения необходимо понимание актуального уровня исследования вышеуказанного направления. Цель статьи – изучение методов, применяемых в данном направлении, и современного состояния данного поля научных исследований. Для достижения целей исследования был произведен дескриптивный литературный обзор источников из международной базы данных Web of Science с фокусом на изучении методологии и уровня теоретической проработки вопроса. Результатами исследования стало выявление нескольких ключевых трендов при изучении корпоративного обучения и обнаруженное преобладание количественных исследований в условиях недостаточной их теоретической проработки. При этом в изученных работах как базовый концепт чаще всего использовались концепция обучающейся организации К. Уоткинса и В. Марсика и модель цифровой зрелости А. Бэка и С. Бергауз.

Ключевые слова: управление персоналом, электронное обучение, цифровая трансформация.

MANAGEMENT OF CORPORATE TRAINING AND DECISION-MAKING ABOUT TRAINING

Yaroslav Yu. Pavlov

Educational Institution International Management Institute of St. Petersburg IMISP, ICLab Ltd, Saint Petersburg, Russia

Irina K. Evseeva

Sociological Institute of the RAS – Branch of the Federal Center of Theoretical and Applied

Sociology of the Russian Academy of Sciences, Saint Petersburg, Russia

Irina L. Kazakova

Graduate School of Management SPbU, Saint Petersburg, Russia

The article studies corporate training in general as a line in research and a concrete issue about the degree of investigation of the issue of decision-making in this sphere of activity. The issue of decision-making is fundamental for management of corporate training, as training model depends on this mechanism. In previous studies this issue was touched upon only indirectly. To study this problem deeply it is necessary to understand the topical level of research on mentioned-above direction. The goal of the article is to study methods used in this sphere and current

condition of this field of academic research. In order to attain the goals of the research descriptive literature review of sources from the international database Web of Science was carried out focusing on studying methodology and level of theoretical investigation. As a result the article identified several key trends in studying corporate training and revealed predominance of quantitative works even in conditions of insufficient theoretical investigation. Works being analyzed more often used concepts of training organization by K. Watkins and V. Marsic and the model of digital maturity by A. Back and S. Berhause.

Keywords: HR management, decision-making, e-training, digital transformation.

Введение

орпоративное обучение – это актуальное и важное направление исследований как в международной, так и в российской академической и бизнес-среде. Корпоративное обучение, т. е. образовательные курсы и программы, поставляемые компаниями для повышения квалификации своего персонала, – это важный аспект деятельности компаний, влияющий на их способность отвечать вызовам рынка и быстро меняющейся среде, давая работникам критические навыки для эффективного функционирования компании, повышения доходности и расширения сфер влияния [1. – С. 40].

При принятии компанией решения об обучении своих сотрудников перед менеджерами встают сразу несколько вопросов: кого из сотрудников обучать, своими силами или с помощью привлеченного провайдера, в каком формате организовывать обучение. Кроме того, важный и дискуссионный вопрос доли электронного и дистанционного обучения в корпоративном обучении особенно обострился с приходом пандемии COVID-19 и связанных с этим мер социального дистанцирования. Причем сейчас этот вопрос требует быстрого принятия решения. Таким образом, перед специалистами по корпоративному обучению встает много вопросов, которые важны в организационной практике и разрешение которых привлекает внимание исследователей. Как принимается решение, что на него влияет, зависит ли оно от чеголибо и от чего зависит - понимание этих вопросов может значительно улучшить качество корпоративного образования и упростить процесс принятия решения по нему.

Корпоративное обучение - динамично развивающаяся тема исследований, изобилующая подходами и методологиями. Нами рассмотрены как методологии, используемые в исследованиях, так и находки о принятии решений в индустрии. Анализ статей по теме корпоративного обучения показывает состояние поля исследований на сегодняшний день.

Методология

Для выполнения целей исследования был проведен дескриптивный литературный обзор релевантной литературы. Цель исследования – определение основных подходов и направлений в изучении корпоративного образования, используемых концепций, особенно напрямую касающихся разрешения ключевых вопросов при организации корпоративного обучения. Дополнительная цель – сбор и сравнительная оценка полученных результатов.

Для достижения данных целей отбор литературы производился на основе базы данных Web of Science. Основными ключесловами поиска были выми Corporate education, e-learning, distance learning, employee, organizational learning. При поиске фокус был направлен на англоязычные статьи, для широты охвата и репрезентативности точек зрения исключение по журналам либо странам не производилось (рисунок).

После первичного поиска производилась ручная оценка статей на соответствие критериям отбора:

1. Корпоративное образование сотрудников является основной и ключевой темой исследования.

- 2. Исследование имеет в фокусе вопросы менеджмента корпоративного образования.
- 3. Принимались и рассматривались как теоретические, так и практические работы.
- 4. Ограничения по методам исследования не ставились, однако наибольший ин-

терес представляли работы с качественными либо смешанными методами исследования, так как одной из целей изучения литературы является изучение практикуемых методов исследования в данной области.

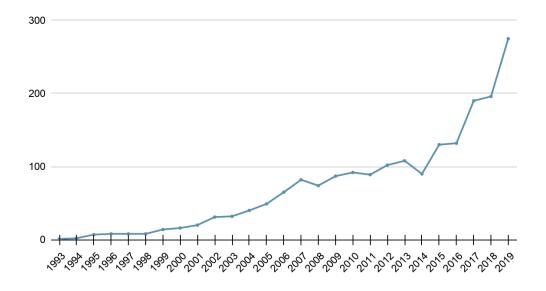


Рис. Количество цитирований статей с 1993 г., найденных в базе Web of Science по запросу corporate learning, corporate training, corporate education

В результате первичного поиска было найдено 40 статей, отвечающих критериям. Однако после их детального изучения на основании информационной полноты и раскрытия ключевых для данного исследования тем было выбрано 9 статей.

Результаты

В ходе анализа статей были выявлены основные подходы к теме корпоративного обучения и методы исследования. На основе этих находок была составлена сравнительная таблица.

Весь корпус источников, составляющий основу данной статьи, можно условно классифицировать по применяемой в источниках методологии:

- количественное исследование работы, содержащие количественный анализ;
- качественное исследование работы, содержащие качественное исследование, основанное на интервью;

- теоретическое исследование работы, в которых предпринимаются попытки вывести теоретические обобщения, переосмыслить предыдущие теории, сформировать предварительные теоретические выводы;
- литературный обзор работы, целью которых стало уточнение методологической точности в вопросах корпоративного обучения посредством критического анализа предыдущих исследований.

В анализируемых работах стоит отметить общую характерную черту – стремление внести вклад в теоретическую разработку проблемы. Зачастую это связано со слабой проработанностью теоретических оснований темы в целом и, как следствие, невозможностью соблюсти методологическую точность в исследованиях. Другим общим трендом является широкое использование количественных эмпирических данных и количественных методов исследования при слабо проработанной теории.

Сравнительная таблица анализируемых статей

Автор, название статьи	Год издания	Краткое описание содержания работы	Используемая методология
Devarakonda S. Calculating the Economic Viability of Corporate Trainings (Traditional & eLearning) using Benefit-Cost Ratio (BCR) and Return On Investment (ROI)	2019	Количественная оценка эффективности корпоративного обучения: разница оценки до и после обучения; разница в традиционном обучении и электронном; разница показателей продаж до и после обучения; разница показателей продаж после онлайн- и традиционного обучения. Автор использует следующие модели оценки обучения: the Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation Model и the Phillips Model	Количественный анализ
Seufert S., Meier C. From eLearning to Digital Transformation: A Framework and Implications for L&D	2016	Рассмотрение корпоративного обучения через цифровую трансформацию. В работе описывается разница процессов использования цифровых инструментов и цифровой трансформации. Рассматриваются изменения корпоративного обучения вследствие цифровой трансформации	Теоретическое исследование
Stanton W. W., Stanton A. Traditional and Online Learning in Executive Education: How Both Will Survive and Thrive	2017	Сравнительный анализ онлайн-образования и тра- диционной формы для руководителей. В статье по- дробно описываются программы обучения для руко- водителей в США, приводятся статистические дан- ные исследуемых программ	Количественное исследование
Thomasma T. Customized E-Learning for B2B Companies	2014	Поднимается проблема внедрения электронной формы обучения для руководящего персонала, работающего в узком сегменте В2В. Это узкоспециализированные программы, предполагающие высокое качество обучения	Теоретическое исследование
Akgün A. E. et al. Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework	2003	Социально-когнитивный подход к обучению. С точки зрения этого подхода организационное обучение является результатом взаимодействия процессов получения информации и распространения знаний. Внедрение информации, знания, навыки, осмысление, память, мышление, разучивание, интеллект, импровизация и эмоции – все это составные части обучения, организационной культуры	Теоретическое исследование
Watkins K. E., Kim K. Current Status and Promising Directions for Research on the Learning Organization	2017	Организационная модель. Авторы используют культурную перспективу организационного обучения, опираясь на Э. Шейна, К. Аргириса и Д. Шона. DLOQ - широко используемый диагностический инструмент, который отражает интегративную структуру К. Уоткинса и В. Марсика, опирающуюся на 7 критериев	Теоретическое исследование
Garavan T. et al. Measuring the Organizational Impact of Training: The Need for Greater Methodological Rigor	2019	Авторы анализируют предыдущие исследования взаимодействия обучения и производительности организации. В исследовании критически анализируется методологическая точность предыдущих количественных эмпирических исследований	Литературный обзор
Van Roij S. W., Merkebu J. Measuring the Business Impact of Employee Learning: A View from the Professional Services Sector	2015	Используется концепция К. Уоткинса и В. Марсика, разделяющая формы обучения на формальные, неформальные и случайные	Теоретическое исследование, качественное исследование
Sung S. Y., Choi J. N. To Invest or not to Invest: Strategic Decision-Making Toward Investing in Training and Development in Korean Manufacturing Firms	2018	Исследование представляет собой эмпирическую проверку статистическими данными теоретической модели, описывающей роль высшего руководства в принятии стратегических решений, связанных с T&D	Количественное исследование

Цифровая трансформация обучения

Вопрос использования цифровых технологий в корпоративном обучении не-

редко поднимается исследователями. Актуальность данного вопроса обусловлена интенсивным и повсеместным внедрением

различных современных цифровых технологий в образовательный процесс. Цифровые технологии делают корпоративное обучение доступным, систематизированным, стандартизированным процессом, а самое главное – уменьшают затраты по сравнению с традиционными формами обучения сотрудников [6. – C. 26].

Ввиду многогранности вопроса цифровизации разные авторы в своих статьях касались разных его аспектов, включая и более общие, и более частные.

Исследователи Сабина Зеуфер и Кристоф Майер приходят к выводу, что цифровая трансформация обучения - это вызов, который неизбежно принимают современные корпорации. По их мнению, цифровая трансформация - это тренд, который должен не просто стать инструментом дублирования традиционного обучения, но и создать новую среду с новыми возможностями. Цифровая трансформация - это создание измененной культуры обучения и определение новых бизнесмоделей для корпоративного L&D¹, построение которых включает в себя перестройку технологий и бизнес-моделей для более эффективного взаимодействия с клиентами на всех этапах жизненного цикла клиентского опыта [8. - С. 27].

Цифровая трансформация – процесс для организаций вынужденный. Он продиктован современным технологическим развитием в условиях коммерческой конкуренции [11. - С. 30]. Поэтому подразделения L&D и руководители заинтересованы в цифровизации процессов [8. - С. 27]. Вынужденная цифровая трансформация заставляет переосмыслить корпоративное обучение, изобретать новые формы, привлекать новые инструменты, интегрировать между собой разные сервисы [8. - С. 32]. Переход к цифровым инструментам еще не означает цифровую трансформа-

цию. Трансформация возникает, когда цифровые инструменты создают такую единую инфраструктуру, при которой применяемые навыки способствуют развитию и творчеству.

Вопрос цифровизации уникальных образовательных продуктов, как отмечает Т. Томасма, приобретает актуальность ввиду своей специфики. Автор рассматривает индивидуальный обучающий продукт для компаний с небольшим числом сотрудников. Такой подход характерен для сектора В2В: необходимо составить программу и обучить ограниченное число сотрудников, которые потом будут обучать продукту, производимому в компании, большое количество коллег или сотрудников других фирм. Это типичная ситуация для компаний сектора В2В, и у них есть потребность высококачественном корпоративном обучении в ситуации, когда обучающих материалов не существует и компании сталкиваются со значительными проблемами [11. - С. 30-32].

Исследователи Уилбор В. Стентон и Анджела д'Аурия Стентон рассматривают вопрос о преодолении барьеров (таких, как, например, потребность руководителей в нетворкинге при обучении) при старте цифровой трансформации корпоративной образовательной среды. В частности, специфика обучения руководителей (фокус на нетворкинге, личных контактах, сложность обучаемых навыков) всегда означала более традиционную форму обучения. Однако поиск путей цифровизации начался, так как к этому подталкивают внешние факторы: использование технологий, цифровизация образовательного процесса, распространенность смешанных форм обучения. Исследователи приходят к выводу, что наиболее перспективная форма - это смешанное обучение, когда онлайн-технологии дополняют образовательный процесс. То есть электронное обучение будет более эффективным в традиционных формах обучения (ввиду своей сенситивности и коммуникативности) [9. - С. 9-15].

¹ L&D (Learning and Development - обучение и развитие) - область менеджмента, нацеленная на постоянное, непрерывное профессиональное развитие и совершенствование сотрудников в рамках деятельности компании.

В своей работе С. Девараконда сделал вывод, что форма электронного обучения так же эффективна, как форма традиционного образования. Желания и потребности сотрудников и компаний относительно обучения различны. Поскольку форма электронного обучения показала свою рентабельность и продемонстрировала высокий спрос, естественным образом возникло противоречие при обучении руководителей. Для руководящего звена более популярна традиционная форма корпоративного обучения. Это объясняется тем, что при традиционной форме обучения у руководителей есть возможность общаться, делиться знаниями, мнениями, опытом. Командообразование и нетворкинг - важные навыки руководителя. При электронном обучении, как принято считать, они лишены важных условий формирования компетенций. Результаты опроса руководителей также показывают, что традиционное обучение считают более эффективным. Автор делает вывод, что будущее за гибридной формой обучения [4. - С. 52].

Корпоративное обучение в контексте менеджмента

Сун Юн Санг и Джин Нам Чой указывают на прямую зависимость устойчивого развития организации от высококачественных человеческих ресурсов. Ресурсный подход представляет собой полезную теоретическую перспективу для исследования эффективности организации, поскольку он подчеркивает важность компетентных и мотивированных сотрудников, которые в свою очередь предоставляют организации доступ к другим ресурсам [10. -С. 2089-2092]. Один из ключевых выводов авторов этой статьи: решение о выделении ресурсов на Т&D1 во многом зависит от склонности и стратегических суждений топ-менеджеров. Это означает, что когда компетенции сотрудников необходимо

¹ T&D (Training & Development) – система обучения и развития персонала, функционирующая на предприятии; в крупных компаниях, как правило, является частью HR-подразделения.

повышать, топ-менеджеры могут принять решение, игнорируя эту потребность и руководствуясь иными факторами [10. - C. 2092].

Т. Томасма в статье "Customized E-Learning for B2B Companies" описывает необходимость включения мультимедиа-инструментов и геймификации в процесс обучения B2B². При соблюдении всех условий рентабельности у такой формы обучения появятся дополнительные преимущества по сравнению с традиционной формой. На решение по их внедрению влияют стратегическая ориентация, организационные факторы и внешняя ситуация [11].

Виллиямс Ван Ройж и Дж. Меркебу исследовали обучение на рабочем месте, в частности, затрагивая тему влияния неформального обучения на индивидуальные и организационные показатели. Они приводят данные о том, что в 80% случаев обучение сотрудников происходит с помощью неформальных и случайных средств и только в 20% – с использованием формальных инструментов [12. – C. 278].

Таким образом, обучение на рабочем месте – это естественный процесс, и лишь только небольшая его часть подлежит систематизации. Неформальное обучение происходит по необходимости, ситуативно, от недостатка знаний. Менеджмент такого формата обучения не может быть организован в соответствии со стратегией организации ввиду самой специфики неформального обучения. Однако это не означает, что управление обучением вовсе отсутствует.

Количественное исследование

В рассмотренных статьях преобладают количественные исследования корпоративного обучения. Исследователи предпринимают попытки рассмотреть эффек-

² B2B (Business to Business) - основывающийся на классификации по типу взаимодействующих субъектов вид экономического и коммуникационного взаимодействия между юридическими лицами, предоставляющими услуги таким же юридическим лицам.

тивность корпоративного обучения [4. – C. 42] и вопрос корреляции корпоративного обучения с показателями эффективности работы компании [12. – C. 279–281].

Как и во многих других исследованиях в области менеджмента, в эмпирике преобладают количественные исследования, которые часто ограничиваются рядом параметров:

- учитывались только показатели BCR / ROI, нематериальные выгоды не учитывались;
- учитывались лишь продажи трех основных продуктов; при расчетах учитывались только показатели продаж за месяц до обучения и месяц после;
- во время исследования рыночные условия были стабильными; исследуемые команды проходили и другие тренинги [4. C. 51–52].

Исследователи социокогнитивных оснований Али Э. Акгюн и другие критикуют количественный подход к эмпирическим исследованиям. Главный аргумент исследователей состоит в том, что попытки количественно измерить обучение - это чрезмерное упрощение когнитивных, поведенческих и социальных атрибутов процесса обучения. Организационное обучение - это не единственная конструкция или мера; скорее, это процесс динамического взаимодействия, включающего познания, поведение, действия людей и окружающую среду. Игнорирование одного или нескольких конструктов может снизить реальное влияние организационного обучения на бизнес-процесс или остановить процесс обучения в организации [2. -C. 862].

Теоретические основания

Среди изученных статей достаточно четко выделяются два источника теоретического основания для разработки теоретического аппарата в исследовании.

Модель обучающейся организации К. Уоткинса и В. Марсика предполагает рассмотрение организационного обучения через культурную перспективу. В центре

внимания – диагностика состояния всей системы, внимание к культуре организации и созданию инфраструктуры и потенциала. Исследователи вводят понятие «обучающаяся организация», имеющая условия для постоянного обучения в разных формах. Такие организации отличаются наличием системного диалога и исследований на всех уровнях, а также взаимодействий в обучении. Обеспечивается системная связь между организацией и ее средой. Лидеры участвуют в обучении сотрудников [13. – С. 19–21].

K. Уоткинс и В. Марсик являются авторами DLOG (Dimensions of Learning Organizations Questionnaire), предназначенного для измерения семи параметров, отражающих как обучение сотрудника, так и культуру организации [7].

Возможности обучения определялись тремя ключевыми факторами, а именно спросом клиентов, развитием лидерства и нормативными требованиями. Спрос клиентов изучается постоянно. По каждой программе на протяжении всего обучения собираются неформальные отчеты, на основе которых делаются корректировки в новые предложения обучающих программ. Программы развития обеспечивают инфраструктуру компании, включая в нужные процессы обучения сотрудников с высоким потенциалом. Сотрудники несут ответственность за свое карьерное развитие, действуя через руководителей. Третий фактор возможностей обучения - это регулирование контролирующими органами качества образовательных услуг.

Модель цифровой зрелости А. Бэка и С. Бергауза основана на бизнес-инженерии и шкале зрелости [3]. Шкала зрелости включает в себя такие показатели, как клиентский опыт; продуктовые инновации; стратегия, основанная на потенциале цифровых технологий; организация цифровых компетенций; согласованность с цифровыми структурами процессов компании; использование цифровых технологий внутри организации; использование ИТ-инфраструктуры; открытая для циф-

ровых технологий культура; управление цифровой трансформацией на высшем уровне руководства.

На основании этой концепции исследователи Сабина Зеуфер и Кристоф Майер выводят теоретическую модель цифровой трансформации для L&D и выделяют следующие пункты: миссия и видение L&D, стратегия, опыт работы с клиентами, процесс инноваций и изменений, портфолио продуктов и услуг, процессы, роли, общение и сотрудничество, ИТ-инфраструктура. Согласно этой модели L&D поддерживает миссию и видение организации [8].

Заключение

Итогом данного дескриптивного литературного обзора является выявление перспектив и главенствующих подходов в поле изучения корпоративного обучения. Из интересных обнаруженных трендов можно назвать следующие:

- большое число количественных исследований, которые часто используются при разработке новых теорий;
- особое внимание к проблеме цифровизации обучения, многогранности его влияния на обучение как рядового персонала, так и менеджмента;
- среди часто используемых базовых теоретических концепций модель цифровой зрелости А. Бэка и С. Бергауза и модель обучающейся организации К. Уоткинса и В. Марсика.

Выявленные тренды будут полезны при формировании и разработке собственных исследований.

Конечно, стоит отметить малое число итоговых статей, однако их анализ позволяет глубже понимать уже изученные области и определенные предшествующими исследованиями границы.

Список литературы

- 1. Дежина И. Г., Ключарев И. А. Российское образование для инновационной экономики: «болевые точки» // Социологические исследования. 2018. № 9. С. 40–48.
- 2. *Akgün A. E., Lynn G. S., Byrne J. C.* Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework // Human Relations. 2003. N 56. P. 839–868. DOI: 10.1177/00187267030567004
- 3. Berghaus S., Back A., Kaltenrieder B. Digital Transformation Report 2015. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiFku 3fy7DuAhXJxIsKHfq9DoQQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.post.ch%2Fbosw%2F-%2Fmedia%2Fpost%2Fbosw%2Fdokumente%2F20150430_dtreport2015.pdf%3Fla%3Dde&usg=AOvVaw2KFYTqlsXt16X26z_XLXlg
- 4. Devarakonda S. Calculating the Economic Viability of Corporate Trainings (Traditional & eLearning) using Benefit-Cost Ratio (BCR) and Return On Investment (ROI) // International Journal of Advanced Corporate Learning. 2019. N 12 (1). P. 41–57.
- 5. Garavan T., McCarthy A., Sheehan M., Lai Y., Saunders M. N. K., Clarke N., Carbery R., Shanahan V. Measuring the Organizational Impact of Training: The Need for Greater Methodological Rigor // Human Resource Development Quarterly. 2019. N 30. P. 291–309.
- 6. *Kok A.* How to Manage the Inclusion of E-Learning in Learning Strategy Insights From a Turkish Banking Institution // International Journal of Advanced Corporate Learning. 2013. N 6 (1). P. 20–27.
- 7. Leufvén M., Vitrakoti R., Bergström A., Kc A., Målqvist M. Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a Low-Resource Health Care Setting in Nepal // Health Research Policy and Systems. 2015. N 13 (1). DOI: 10.1186/1478-4505-13-6.

- 8. Seufert S., Meier C. From eLearning to Digital Transformation: A Framework and Implications for L&D // International Journal of Advanced Corporate Learning. 2016. N 9 (2). P. 27–33.
- 9. Stanton W. W., Stanton A. Traditional and Online Learning in Executive Education: How Both Will Survive and Thrive // Decision Sciences Journal of Innovative Education. 2017. N 15 (1). P. 8–24.
- 10. Sung S. Y., Choi J. N. To Invest or not to Invest: Strategic Decision–Making Toward Investing in Training and Development in Korean Manufacturing Firms // Human Resource Development Quarterly. 2018. N 29 (13). P. 2080–2105.
- 11. *Thomasma T.* Customized E-Learning for B2B Companies // International Journal of Advanced Corporate Learning. 2014. N 7 (2). P. 30–31.
- 12. Van Roij S. W., Merkebu J. Measuring the Business Impact of Employee Learning: A View from the Professional Services Sector // Human Resource Development Quarterly. 2015. N 26 (3). P. 275–297.
- 13. *Watkins K. E., Kim K.* Current Status and Promising Directions for Research on the Learning Organization // Human Resource Development Quarterly. 2018. N 29. P. 15–29.

References

- 1. Dezhina I. G., Klyucharev I. A. Rossiyskoe obrazovanie dlya innovatsionnoy ekonomiki: «bolevye tochki» [Russian Education for Innovation Economy: 'Pain Points']. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological Surveys], 2018, No. 9, pp. 40–48. (In Russ.).
- 2. Akgün A. E., Lynn G. S., Byrne J. C. Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework. *Human Relations*, 2003, No. 56, pp. 839–868. DOI: 10.1177/00187267030567004
- 3. Berghaus S., Back A., Kaltenrieder B. Digital Transformation Report 2015. Available at: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiFku 3fy7DuAhXJxIsKHfq9DoQQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.post.ch%2Fbosw%2F-%2Fmedia%2Fpost%2Fbosw%2Fdokumente%2F20150430_dtreport2015.pdf%3Fla%3Dde&usg=AOvVaw2KFYTqlsXt16X26z_XLXlg
- 4. Devarakonda S. Calculating the Economic Viability of Corporate Trainings (Traditional & eLearning) using Benefit-Cost Ratio (BCR) and Return On Investment (ROI). *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 2019, No. 12 (1), pp. 41–57.
- 5. Garavan T., McCarthy A., Sheehan M., Lai Y., Saunders M. N. K., Clarke N., Carbery R., Shanahan V. Measuring the Organizational Impact of Training: The Need for Greater Methodological Rigor. *Human Resource Development Quarterly*, 2019, No. 30, pp. 291–309.
- 6. Kok A. How to Manage the Inclusion of E-Learning in Learning Strategy Insights From a Turkish Banking Institution. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 2013, No. 6 (1), pp. 20–27.
- 7. Leufvén M., Vitrakoti R., Bergström A., Kc A., Målqvist M. Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a Low-Resource Health Care Setting in Nepal. *Health Research Policy and Systems*, 2015, No. 13 (1). DOI: 10.1186/1478-4505-13-6.
- 8. Seufert S., Meier C. From eLearning to Digital Transformation: A Framework and Implications for L&D. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 2016, No. 9 (2), pp. 27–33.
- 9. Stanton W. W., Stanton A. Traditional and Online Learning in Executive Education: How Both Will Survive and Thrive. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 2017, No. 15 (1), pp. 8–24.

- 10. Sung S. Y., Choi J. N. To Invest or not to Invest: Strategic Decision–Making Toward Investing in Training and Development in Korean Manufacturing Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 2018, No. 29 (13), pp. 2080–2105.
- 11. Thomasma T. Customized E-Learning for B2B Companies. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 2014, No. 7 (2), pp. 30–31.
- 12. Van Roij S. W., Merkebu J. Measuring the Business Impact of Employee Learning: A View from the Professional Services Sector. *Human Resource Development Quarterly*, 2015, No. 26 (3), pp. 275–297.
- 13. Watkins K. E., Kim K. Current Status and Promising Directions for Research on the Learning Organization. *Human Resource Development Quarterly*, 2018, No. 29, pp. 15–29.

Сведения об авторах

Ярослав Юрьевич Павлов

ректор Санкт-Петербургского Международного Института Менеджмента ИМИСП; генеральный директор ООО «АйСи Лаб».

Адрес: учреждение дополнительного профессионального образования Санкт-Петербургский Международный Институт Менеджмента ИМИСП, 199004, Санкт-Петербург, Васильевский остров, 9-я линия, д. 50, литера А; ООО «АйСи Лаб», 194017, Санкт-Петербург, проспект Удельный, д. 21, литера А, помещение 4-Н. E-mail: yaroslav.pavlov@gmail.com

Ирина Константиновна Евсеева

аспирантка сектора социоурбанистики Социологического института РАН – филиала ФНИСЦ РАН. Адрес: Социологический институт РАН – филиал федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук, 190005, Санкт-Петербург, 7-я Красноармейская ул., д. 25. E-mail: rin.evseeva@gmail.com

Ирина Леонидовна Казакова

аспирантка кафеды стратегического и международного менеджмента Высшей школы менеджмента СПбУ. Адрес: Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского университета, 199004, Санкт-Петербург, Волховский пер., д. 3. E-mail: levierina@gmail.com

Information about the authors

Yaroslav Yu. Pavlov

Rector of the Educational Institution International Management Institute of St. Petersburg IMISP; general director ICLab Ltd.

Address: Educational Institution International Management Institute of St. Petersburg IMISP, A litera, 50 Line 9, Vasilievsky Island, Saint Petersburg, 199004, Russian Federation; ICLab Ltd, 4-H room, A litera, 21 Udelny Avenue, Saint Petersburg, 194017, Russian Federation E-mail: yaroslav.pavlov@gmail.com

Irina K. Evseeva

Post-Graduate Student of the Department for Social Urbanistics of the SI FCTAS RAS.

Address: Sociological Institute of the RAS – Branch of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences, 25 7th Krasnoarmeyskaya Str., Saint Petersburg, 190005, Russian Federation. E-mail: rin.evseeva@gmail.com

Irina L. Kazakova

Post-Graduate Student of the Department for Strategic and International Management of the Graduate School of Management SPbU. Address: Graduate School of Management Saint Petersburg University, 3 Volkhovsky Lane, Saint Petersburg, 199004, Russian Federation. E-mail: levierina@gmail.com