A photograph of three business professionals in a meeting, all wearing white face masks. They are gathered around a table with laptops, looking at the screens. The image is partially obscured by a blue diagonal overlay on the left side.

КАК ФУНКЦИЯ ОБУЧЕНИЯ  
И РАЗВИТИЯ ПЕРЕЖИЛА  
«ЭПОХУ» COVID-19?  
ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ.

Результаты исследования

2021

## Цель и темы исследования

## КАК ФУНКЦИЯ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРЕЖИЛА «ЭПОХУ» COVID-19? ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ.

### Нашей целью было:

Изучить, как пандемия изменила подходы к корпоративному обучению

### Темы, затронутые в исследовании:

- Изменение объемов обучения и бюджетов на обучение
- Пересмотр актуальных тем
- Перестройка задач обучения
- Трансформация структуры провайдеров обучения
- Критерии выбора внешних провайдеров обучения заказчиками
- Планы компаний по возврату к офлайн-обучению после снятия ограничений
- Новые навыки сотрудников Т&D-функции

## Кто проводил исследование



ЭКСПСИ



EY



CBSD  
THUNDERBIRD  
SCHOOL OF GLOBAL MANAGEMENT



ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА  
TRAINING INSTITUTE



amplus



SKOLKOVO  
Moscow School  
of Management



ТренингСпэйс

## Паспорт исследования

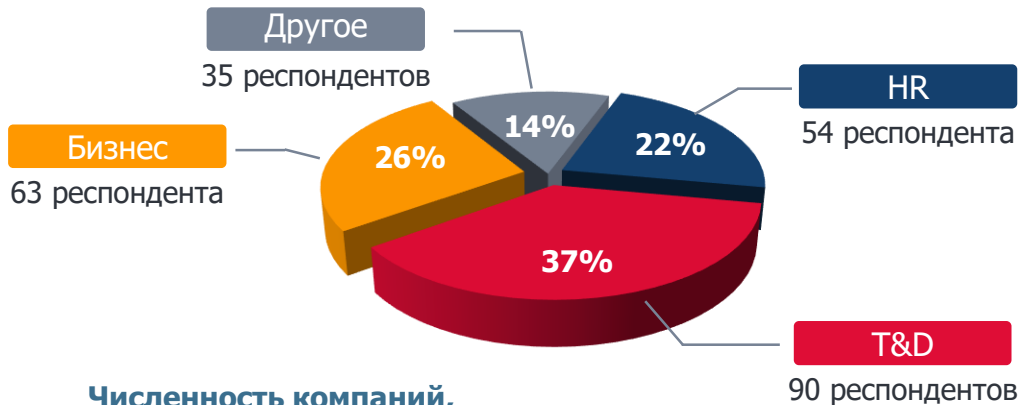
Количество отраслей

# 19

Количество респондентов

# 242

## Распределение респондентов по функциям



## Численность компаний, принявших участие в исследовании

более 5000 человек	59
1000-5000 человек	51
500-1000 человек	29
100-500 человек	47
до 100 человек	44

## Ключевые выводы исследования



### Бюджеты и объемы обучения

Больше всего объемы обучения и бюджеты на обучение сократились для линейного и среднего менеджмента.



### Актуальные темы

Актуальность тем до и после пандемии изменилась, но тема профессиональных знаний и навыков осталась актуальной, несмотря на пандемию.



### Задачи обучения

В 2021 году более актуальными стали задачи по рескиллингу и повышению цифровой грамотности. Менее актуальными — задачи по обучению навыкам удаленной работы и снижению тревожности.



### Ресурсы для организации и проведения обучения

Значительно выросло привлечение внутренних экспертов и бизнес-руководителей к обучению сотрудников. Zoom является лидером по использованию.



### Критерии выбора внешнего провайдера обучения

Доступные цены — критерий №1 при выборе внешнего провайдера обучения.



### Удовлетворенность обучением

При оценке результатов обучения главные критерии — экспертиза, готовность к онлайн и гибкость.



### Желание вернуться к офлайн-обучению

Рынок уже не будет прежним: почти 50% компаний собираются увеличить долю онлайн-обучения.



### Освоение новых навыков специалистами T&D

T&D специалисты научились разрабатывать и проводить онлайн-программы, использовать возможности платформ, внедрять разнообразные форматы и работать удаленно.



## ОБЪЕМЫ И БЮДЖЕТЫ НА ОБУЧЕНИЕ

Как изменились объемы и бюджеты на обучение в период пандемии?

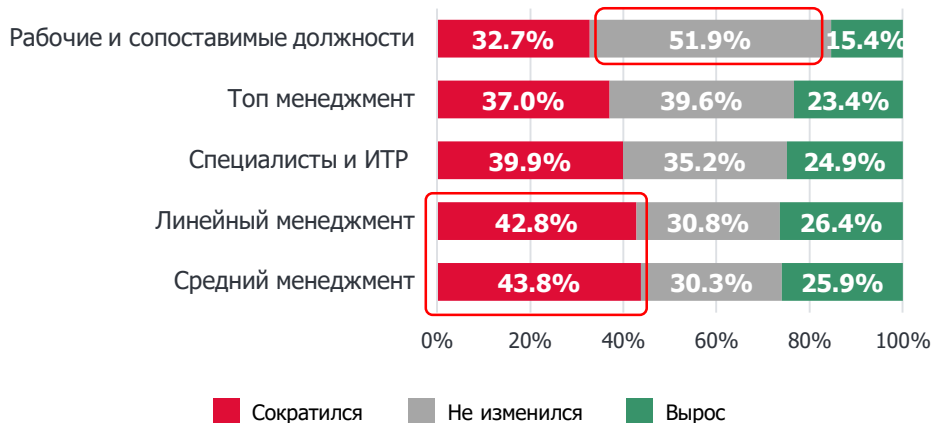
1

## Выводы

1. Меньше всего объемы обучения сократились для сотрудников рабочих специальностей
2. Больше всего объемы обучения сократились для линейного и среднего менеджмента

- **Более 50%** опрошенных компаний оставили объемы обучения рабочих и сопоставимых должностей **неизменными**.
- **Более 40%** опрошенных компаний **сократили** объемы обучения линейного и среднего менеджмента.
- **Четверть** опрошенных компаний в той или иной степени **увеличили** объемы проводимого обучения для всех категорий, кроме рабочих.

### Как менялись объёмы обучения в пандемию по категориям сотрудников



## Комментарии экспертов

1. Меньше всего объемы обучения сократились для сотрудников рабочих специальностей
2. Больше всего объемы обучения сократились для линейного и среднего менеджмента



Эксперты делают работу. Топы управляют бизнесом. И еще: страшно «резать» топам объемы. Поэтому сокращают за счет тех, чей вклад наименее очевиден, и/или кого не так страшно обидеть, урезав объемы.

*Павел Безручко,  
Управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»*



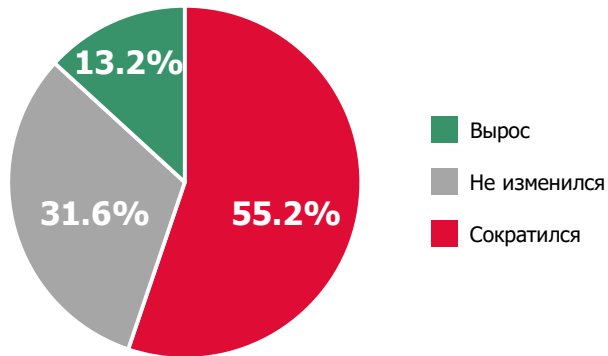
В обучении «синих воротничков» много обязательного обучения, связанного с сертификатами и допусками для выполнения своих основных функций. Средний менеджмент, как ключевой элемент любой организации, требовал эмоциональной поддержки в эти непростые времена, поэтому компании сфокусировались на программах развития жизнестойкости и делали это в онлайн на массовые аудитории.

*Мария Велли,  
Партнер Группы Компаний «Институт Тренинга – АРБ Про»*

## Выводы

### Как в целом менялся совокупный бюджет на обучение в пандемию

Более половины опрошенных компаний сократили свой совокупный бюджет на обучение



Очевидно, что обучение — это вложение в будущее (в основном, кроме адаптационного и сертификации). Трудно вкладывать в будущее в ситуации неопределенности. Это подтверждают рублем 55% компаний. Есть и другая философия: чтобы людей мотивировать и мобилизовать в ситуации неопределенности, можно и нужно их обучать не меньше, а больше. Эту философию разделяют 13% компаний.

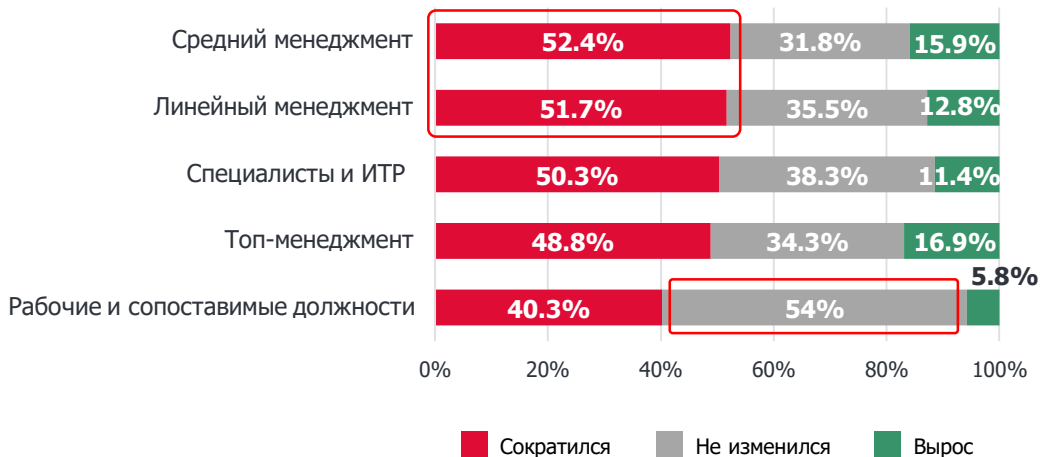
*Павел Безручко, Управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»*

## Выводы

1. Меньше всего бюджет на обучение сократился для сотрудников рабочих специальностей
2. Больше всего бюджет на обучение сократился для линейного и среднего менеджмента

- Более 50% опрошенных компаний **сохранили** бюджеты на обучение рабочих
- Более 50% опрошенных компаний **снизили** бюджеты на обучение линейного и среднего менеджмента
- Изменения в росте бюджета незначительны

### Как менялся бюджет на обучение в пандемию по категориям сотрудников



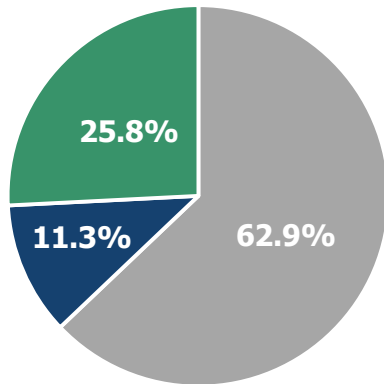
## Выводы

Компании стали меньше платить за единицу обучения\*: бюджеты на обучение сократились больше, чем объемы\*\*

\* единица обучения — 1 тренинг/программа/обучающее мероприятие

\*\* вне зависимости от размеров опрошенных компаний

## Взаимосвязь изменений бюджетов на обучение и объемов обучения



- Увеличение объемов обучения при сокращении бюджетов на обучение
- Сокращение объемов обучения и бюджетов на обучение
- Сокращение объемов обучения при росте бюджетов на обучение



Вероятно, это связано с ростом доли обучения в онлайн-форматах, где преобладает обучение в часах короче по сравнению с очными форматами.

*Павел Безручко,  
Управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»*

## Комментарии экспертов

Компании стали меньше платить за единицу обучения\*: бюджеты на обучение сократились больше, чем объемы\*\*

\* единица обучения — 1 тренинг/программа/обучающее мероприятие

\*\* вне зависимости от размеров опрошенных компаний



Это связано с 2-мя факторами: 1-ый – очевидный: рост объема онлайн обучения, 2-ой – это применение своего рода «категорийных стратегий» в рамках разработки образовательных решений и глубокая проработка с бизнесом ответов на вопросы: чему учить, кого учить, какими ресурсами и зачем (какой ожидаемый эффект). В СИБУРе, например, мы унифицировали подходы к обязательному обучению на всех предприятиях, укрупнили подрядчиков, предоставляющих эти услуги, что позволило значительно снизить стоимость на единицу обучения при неизменном объеме. Такой же подход мы сейчас применяем в рамках отбора провайдеров для разработки и проведения командных сессий, программы по проектному управлению и разработки онлайн образовательных решений.

*Марина Деревлева, Директор корпоративного университета СИБУРа*



## ТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ

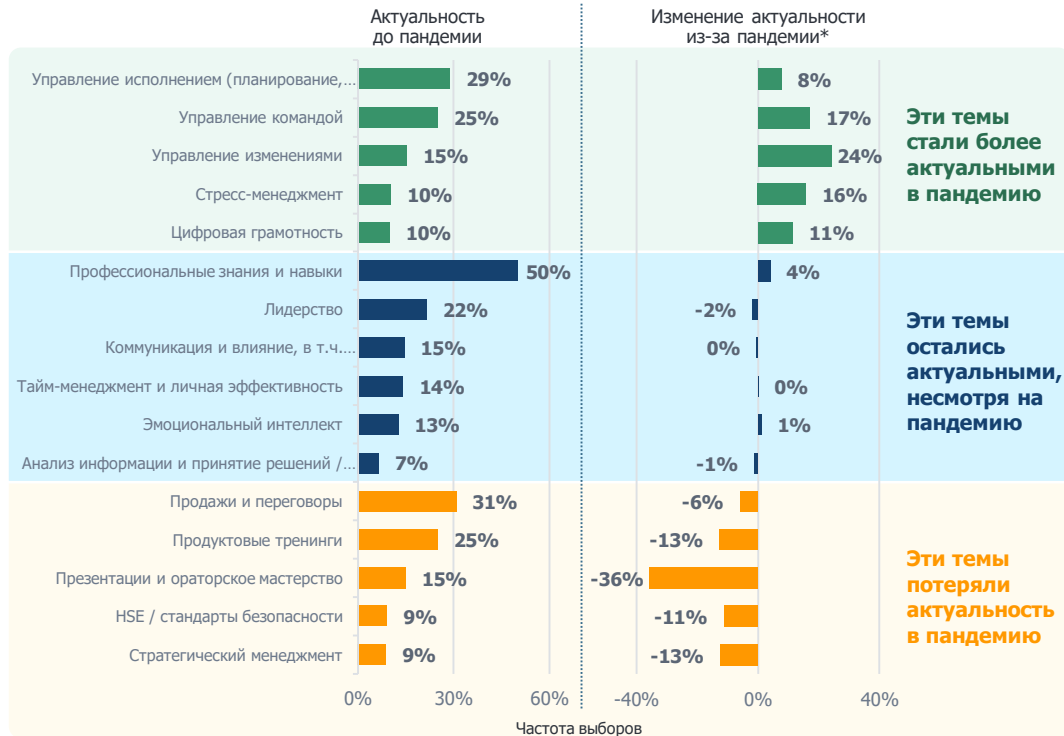
Как изменилась актуальность тем обучения (2020 VS 2021)?

2

## Выводы

1. Тема профессиональных знаний и навыков осталась актуальной, несмотря на пандемию
2. Потеряли актуальность: продажи и переговоры, продуктовые тренинги, презентации и ораторское мастерство, стратегический менеджмент
3. Приобрели актуальность: управление изменениями, стресс-менеджмент, цифровая грамотность, управление исполнением и командой

## Актуальность тем до и после пандемии



\* разница между теми, кто ответил, что тема стала неактуальной из-за пандемии и теми, кто ответил, что тема стала актуальной из-за пандемии

## Комментарии экспертов



Неудивительно, что среди тем, которые приобрели популярность, мы видим управление изменениями, стресс-менеджмент, цифровую грамотность и управление командой. Во времена турбулентности успех будет на стороне тех, кто умеет быстро адаптироваться и перестраиваться, грамотно каскадировать изменения на все организационные уровни.

В постпандемийный период Академия бизнеса EY получает множество запросов по выстраиванию работы в режиме New Normal, из этих запросов мы видим, что для **топ-менеджмента** вопросы стратегии, трансформации и перестройки бизнеса сохраняют свою актуальность. Поддержка лидеров в управлении — это и личностный коучинг, и подготовка к изменениям, и корректировка курса.

**Мидл-менеджмент**, в свою очередь, озадачен имплементацией, погружен в дополнительную проблематику управления на расстоянии, которая требует перестройки операционных, а не стратегических уровней. На второй план уходят стратегия и «общая картина», на передовую выходят вопросы стресса, под которым часто кроется выгорание. Выгорание, в свою очередь, часто связано с организацией и контролем исполнения, необходимостью развивать командное взаимодействие.

Цифровизация на всех уровнях стала еще более очевидной потребностью. Мы общаемся, встречаемся, консультируемся, учимся все больше только онлайн. Конечно, этот тренд скоро сменится на гибридную систему, однако онлайн с нами останется теперь как норма.

*Ольга Булатова, Партнер, генеральный директор Академии бизнеса EY*

## Комментарии экспертов



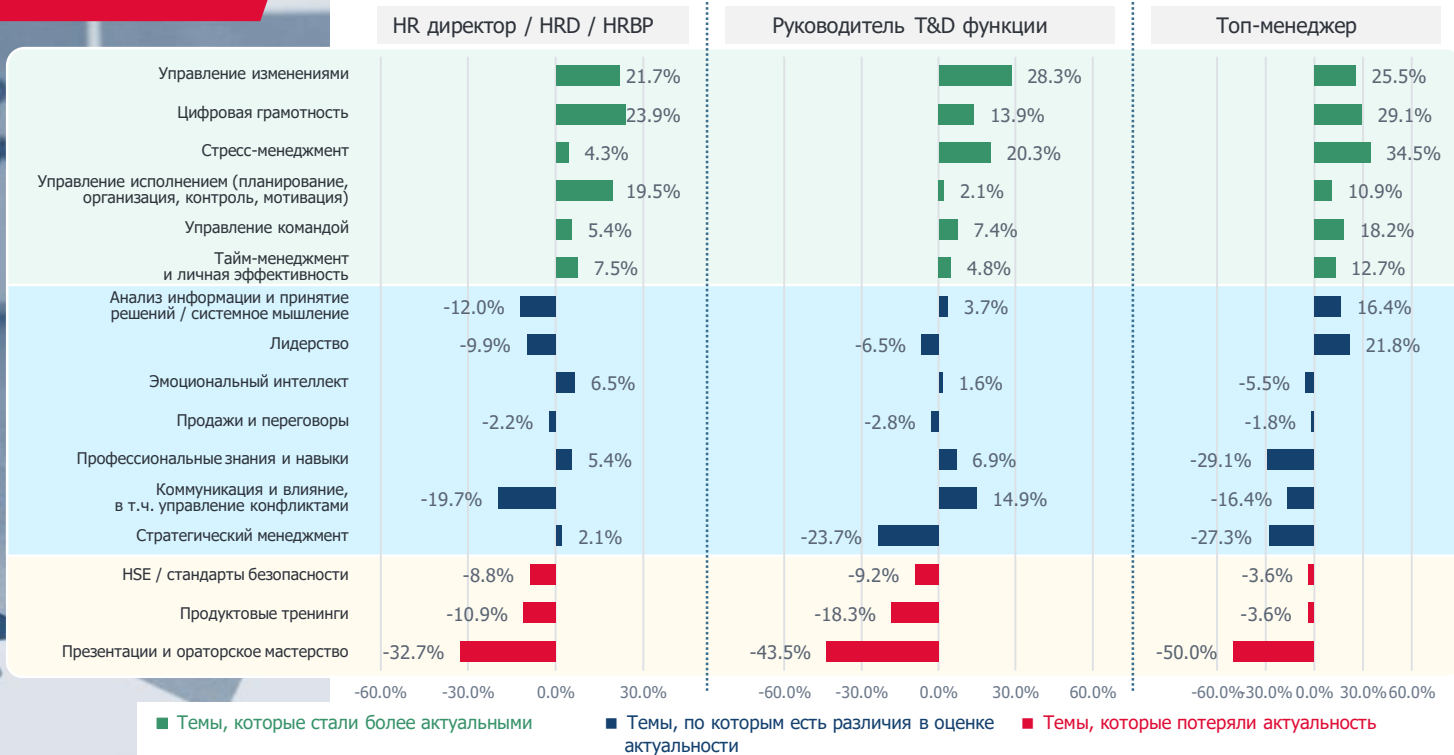
Прошлый год многое изменил в подходах и форматах бизнес-образования — так, например, среди крупных компаний мы видим больше запросов на стратегические сессии и интенсивное обучение в онлайн по темам цифровой трансформации и клиентоцентричности. Пандемия стала катализатором для этих направлений. И мы ожидаем, что эта тенденция сохранится в ближайшие два-три года. Одним из открытий года для нас стал фокус не на результатах отдельных сотрудников, а на ценность команд. И это совпадает с результатами данного исследования. Мы ожидаем, что 2021 год станет годом кросс-функциональных команд и гибких организаций.

Также результаты исследования отражают глобальную тенденцию роста интереса к теме управления изменениями в бизнес-школах мира. Если в 2020 году наиболее высокий интерес был к лидерству, то в 2021 году тематика управления изменениями становится еще более приоритетной.

*Денис Конанчук,  
Директор Департамента корпоративного обучения Московской школы управления SKOLKOVO*

# Выводы

В основном ТОП-менеджеры и руководители других функций одинаково оценивают актуальность тем. Темы, актуальность которых отличается в зависимости от роли в компании — лидерство, профессиональные знания и навыки, коммуникации и стратегический менеджмент



## Комментарии экспертов



Эта разница в оценке приоритетов хорошо иллюстрирует одну проблему: HR и бизнес очень по-разному понимают процессы развития людей в целом и обучения в частности. Например, когда топ-менеджеру страшно и тревожно, он сразу предлагает: давайте всех обучим стресс-менеджменту!

Но мы-то понимаем, что тревога не лечится тренингом, волшебной таблетки нет. Важно сказать ему: стой, просто остановись и подыши. И предложить другие инструменты. То же самое с навыками удаленной работы: если человек не умел организовать свою работу, тренинг по удаленной работе ему не поможет. Или тема Эмоционального интеллекта: топ-менеджмент говорит, что она не нужна. На самом деле с темой страшно соприкоснуться, потому что это про осознанность, контакт с эмоциями, понимание других людей. А HR считает, что это сутевая тема, ведь именно ЭИ помогает и стресс преодолевать, и командой на удаленке лучше управлять, и снижать тревогу людей. К сожалению, это иллюстрация того, что компетенций и навыков развития подчиненных у топов не всегда хватает, они не всегда понимают, что мы развиваем и как.

*Татьяна Конева, HRD HOFF*

## Комментарии экспертов



Тренд в повышении актуальности тем «Управление изменениями» и «Управление командами» смело подтверждается всеми участниками и у нас. На мой взгляд, управление изменениями уже стал must-have компетенцией менеджеров, причем всей линейки. В нашем случае, помимо всех внешних событий 2020 года, актуальность темы подкрепляется изменениями, происходящими внутри компании.

А вот внимания к вопросам безопасности меньше не стало, и не станет. В производственной компании, вместе с развитием процессов и постоянным обучением сотрудников, развитие культуры безопасности – фокус постоянный.

*Юлия Городишенина, Руководитель Корпоративного университета, СУЭК*



## ЗАДАЧИ ОБУЧЕНИЯ

Как изменились задачи обучения (2020 VS 2021)?

3

## Выводы

После выхода из пандемии более актуальными стали задачи по рескиллингу и повышению цифровой грамотности. Задачи по обучению навыкам удаленной работы и снижению тревожности сотрудников в 2021 году потеряли свою актуальность

### ТОП-задачи в пандемию (2020 г.)



### ТОП-задачи после пандемии (2021 г.)





## РЕСУРСЫ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

Кого привлекали для проведения обучения и какими платформами пользовались?

4

## Выводы

1. Большинство компаний увеличило привлечение внутреннего ресурса для проведения обучения
2. Значительно выросло привлечение внутренних экспертов и бизнес-руководителей

- В среднем **33,3%** опрошенных компаний увеличили привлечение внутреннего ресурса для проведения обучения
- Привлечение внутренних экспертов и бизнес-руководителей выросло **на 40%** и **28%**, соответственно

### Привлечение провайдеров обучения



## Комментарии экспертов



Это один из примеров позитивных последствий пандемии. Экономия денег вынудила компании привлекать к обучению экспертов, которые хотя и не обладают преподавательским талантом, но знают предмет гораздо лучше, чем тренеры. Кроме того, внешние тренеры продемонстрировали недостаточную гибкость и меньшую скорость в освоении цифровых технологий и новых подходов к обучению в сравнении с внутренними сотрудниками.

*Станислав Куликов,  
Руководитель направления «Развитие персонала» «ЭКОПСИ Консалтинг»*



В 2020-м возросла потребность в развитии внутренних экспертов и их компетенций. Бизнес обращается за экспертным опытом к провайдерам, но не постоянно, а точно для развития компании изнутри и масштабирования знаний.

Пандемия дала мощный толчок развитию технологий: теперь компании могут быстрее передавать информацию и возвращать внутренние компетенции. Именно по этой причине возросла ценность внутренних экспертов, владеющих техниками построения синхронного онлайн-обучения: стратегические сессии, воркшопы и мастерские в онлайне дают возможность быстрее внедрять изменения, получать и приумножать знания и опыт, делают возможным обмен опытом между регионами.

*Тамара Кочарова, CEO «ТренингСпэйс»*

## Комментарии экспертов



До 2020 года мы практически полностью закрывали потребности в обучении собственными ресурсами. Пандемия сильно повлияла на структуру наших ресурсов в обучении. Во-первых, 2020 год нас подтолкнул к трансформации бизнеса компании – мы становимся не розничным, а онлайн бизнесом, развиваемся как маркетплейс мебели и товаров для дома, увеличиваем онлайн продажи. И под новые задачи, по новым для нас темам мы привлекаем для обучения внешних провайдеров.

Во-вторых, в пандемию внутренних тренеров стало не хватать, так как они много занимались методической работой, переводом обучения в онлайн. На темы, в которых нет специфики бизнеса (управление стрессом, удаленная работа и т.п.) мы активно привлекали внешних провайдеров.

*Татьяна Конева, HRD HOFF*

## Комментарии экспертов



Практикам регулярного менеджмента и инструментам руководителя в рамках HR цикла мы обучаем полностью внутренними силами, подключая внешних провайдеров только к разработке онлайн-курсов и обучающих материалов.

Ещё одним инструментом перевода обучения во внутренний формат является развитие факультета корпоративных тренеров, которые проводят программы обучения, разработанные в Корпоративном университете. В 2020 году в такую работу было вовлечено более 700 внутренних экспертов, совмещающих основную работу и преподавание в Корпоративном университете.

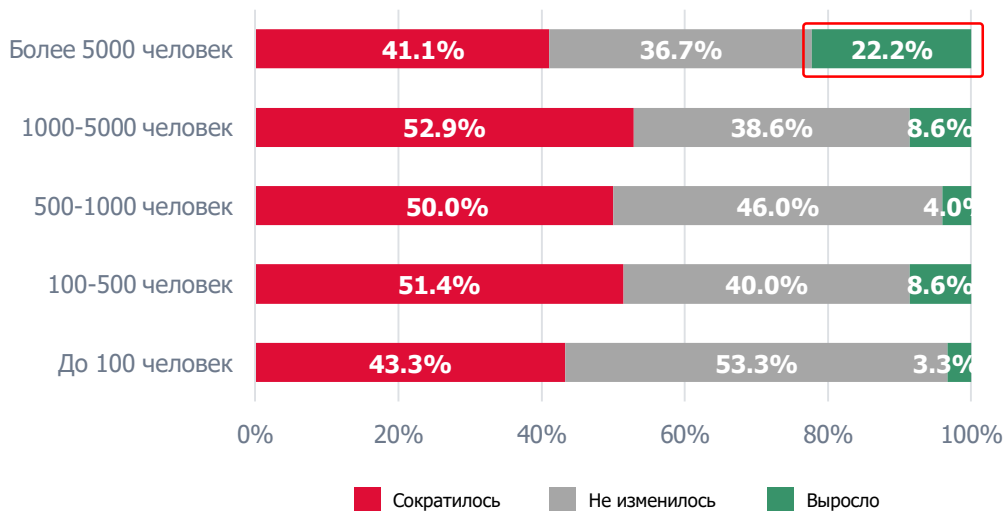
*Марина Деревлева, Директор корпоративного университета СИБУРа*

## Выводы

1. Только крупные компании с численностью более 5000 человек в той или иной степени увеличивали привлечение внешних провайдеров обучения
2. Остальные компании, в основном сокращали долю внешних провайдеров

- Более 20% опрошенных крупных компаний заявили, что увеличили привлечение внешних провайдеров обучения

### Привлечение внешних провайдеров («Внешние тренеры» и «Бизнес-школы») в зависимости от размера компании



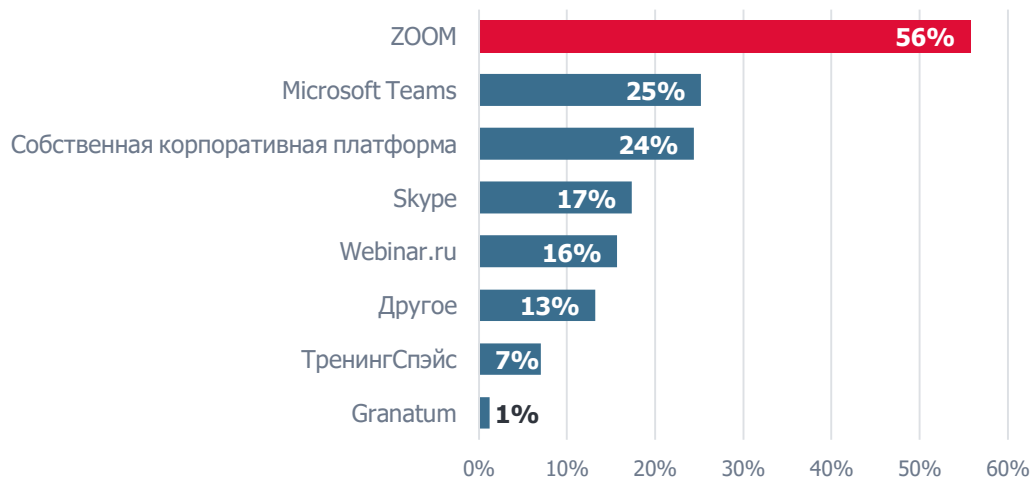
## Выводы

Платформа Zoom — абсолютный лидер в сфере онлайн-обучения.

Почти четверть компаний используют собственные платформы.

- **Более половины** опрошенных компаний использовали платформу Zoom для обучения
- **Почти четверть** опрошенных компаний использовали собственные корпоративные платформы

### Использование платформ для обучения



Платформа Zoom — абсолютный лидер в сфере онлайн-обучения.

Почти четверть компаний используют собственные платформы.



Большинство компаний выбрало ZOOM в качестве платформы для обучения. Даже при условии того, что другие платформы давали больше возможностей, — например, предустановленный конструктор для проведения тренинга и т.д., ZOOM все равно остается лидером списка. Почему? Несколько причин:

- 1) привычен для пользователя;
- 2) обеспечивает стабильную связь даже при не очень качественном интернете;
- 3) не требует дополнительного обучения пользователей.

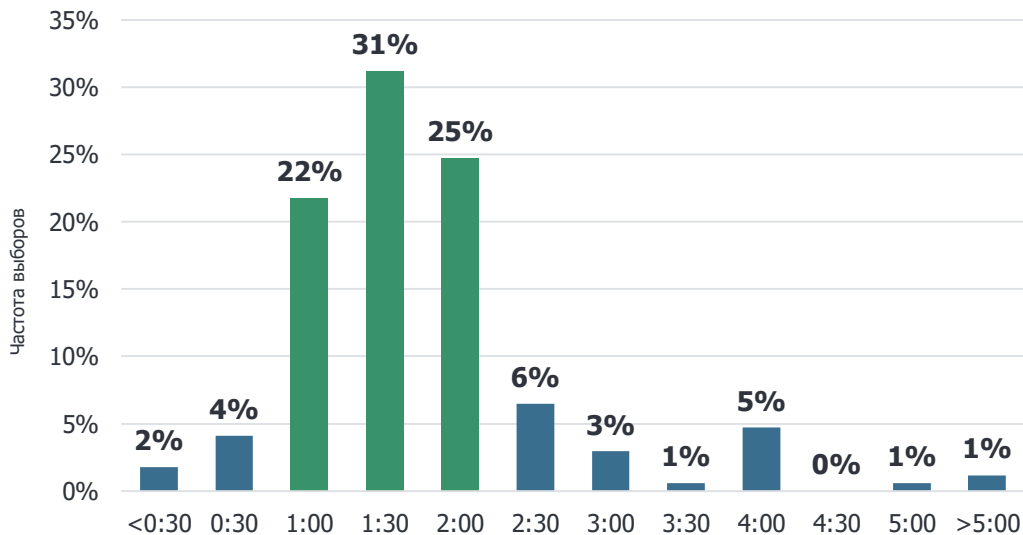
*Станислав Куликов,  
Руководитель направления «Развитие персонала» «ЭКОПСИ  
Консалтинг»*

## Выводы

Абсолютное большинство участников исследования считают, что 2 часа — максимальная длительность одного непрерывного занятия в онлайн

- **78%** респондентов отметили длительность от 1 до 2 часов как наиболее оптимальную

### Оптимальная длительность непрерывного занятия в онлайн



## Комментарии экспертов

Абсолютное большинство участников исследования считают, что 2 часа — максимальная длительность одного непрерывного занятия в онлайн



Участники обучения действительно не могут долго непрерывно сидеть на онлайн-занятии. Для достижения целевого эффекта от обучения, важно не просто сокращать длительность занятий, а переходить на blended-форматы: самообучение — вебинар (2 часа) — домашнее задание — пост-тренинговое сопровождение и другой подобный микс. Эффект от таких программ сопоставим с эффектом очных форматов, а иногда даже превосходит его, так как включает в себя более разнообразные виды деятельности участников и подразумевает их большую ответственность за собственное обучение.

*Анна Тимофеева,  
Директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»*



**WE LIKE YOU.  
TOO :)**

## УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ОБУЧЕНИЕМ

Как изменилась удовлетворенность стейкхолдеров обучения?

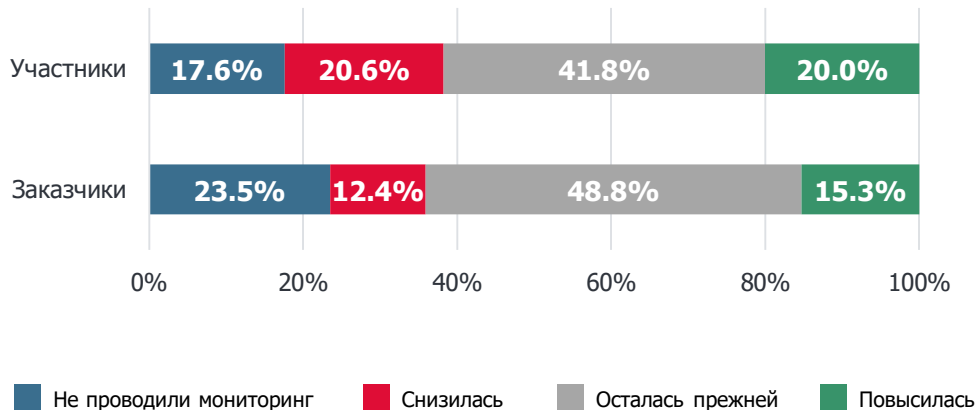
5

## Выводы

1. Мониторинг удовлетворенности заказчиков проводится реже в сравнении с мониторингом удовлетворенности участников
2. В целом, удовлетворенность обучением осталась на том же уровне, что и до пандемии, несмотря на переход в онлайн-формат

- Почти четверть опрошенных компаний не проводят оценку удовлетворенности заказчиков обучения

### Удовлетворенность стейкхолдеров обучения



## Выводы

- **49% опрошенных компаний** назвали доступную цену главным критерием при выборе внешнего провайдера обучения

### Критерии выбора внешнего провайдера обучения



Доступные цены — критерий №1 при выборе внешнего провайдера обучения\*

\* вне зависимости от размеров опрошенных компаний

При выборе внешнего провайдера обучения главный критерий — цена. При оценке результатов обучения главные критерии — экспертиза, готовность к онлайн и гибкость.

### Чем были довольны в работе провайдеров обучения в 2020?

### Чего не хватило в работе провайдеров обучения в 2020?



#### Экспертиза, квалификация спикеров (27%)

- Качество проводимых мероприятий

Склонность браться за любую задачу, даже если нет экспертизы, большое количество бесплатных несодержательных мероприятий



#### Готовность к онлайн (24%)

- Адаптация материалов и форматов под онлайн-проведение

Способность создавать электронные курсы, использовать онлайн-инструменты для фасилитации на онлайн-платформах (практики в комнатах), предлагать неординарные подходы в обучении

Неадаптированный методический материал, малое использование инструментов вовлечения, недостаточно ярких идей с использованием цифровых решений



#### Скорость и гибкость (21%)

- Готовность быстро меняться в новых реалиях

Скорость и гибкость в подстройке под запрос клиента: смена формата и контента, гибкость с договорными условиями

Сложности с быстрой сменой курсов, форматов, инструментов; малая гибкость в вопросах снижения стоимости и лояльности при переносе обучения

## Комментарии экспертов



Если провайдер не способен проанализировать и понять потребность бизнеса, разработать качественное образовательное решение, которое помогает повышать компетентность сотрудников, а также показать, как сможем оценить эффективность программы, - какой бы ни была «доступной» цена, нам такой провайдер не подойдет.

*Марина Деревлева, Директор корпоративного университета СИБУРа*

## Комментарии экспертов



Если при выборе провайдера главным критерием является стоимость, а оценка результатов идет на основании экспертизы поставщика, то это реальное противоречие для нашей отрасли, которое всегда существовало, а в 20-м году обострилось.

С нашей точки зрения, компании внутренними силами уже умеют хорошо делать программы развития линейных и средних руководителей, целевые программы. Это будет влиять на снижение стоимости этих услуг у внешних поставщиков. При этом глубокая экспертиза в сложных областях, например, развитие мышления (системного и креативного) для HiPo и топ-менеджеров останется у внешнего провайдера. Стоимость на эти услуги будет расти.

*Мария Велли, Партнер Группы Компаний «Институт Тренинга – АРБ Про»*

## Комментарии экспертов



Когда ты идешь за новой для компании экспертизой вовне, ты часто сталкиваешься с провайдерами-«мыльными пузырями», у которых отсутствует реальная экспертиза и глубина за красивой вывеской. И часто бесплатный контент не сильно отличается по качеству от очень дорогого.

Высокая стоимость программ не гарантирует ни методологии, ни экспертизы. Например, обучение проектному управлению хорошо выстроено, есть сильные методологи и эксперты, а обучение по продуктовому подходу - очень плохо структурировано, рынок сильно плавает, и сами провайдеры не всегда понимают тему.

По старым критериям, ориентируясь только на известное имя и стоимость, выбирать уже не получится.

*Татьяна Конева, HRD HOFF*

## В новых условиях опрошенные компании ищут новый баланс между скоростью, качеством и ценой

- Тем, кому важны **экспертиза и скорость**, чаще всего не хватает именно этих параметров
- Те, кому важна **экспертиза**, чаще готовы к более высокой стоимости
- Тем, кому важна **скорость**, чаще всего не хватает качества и экспертизы спикеров

Критерий, важный для респондента	ЧЕГО НЕ ХВАТИЛО		ЧЕГО ХВАТИЛО	
	ЧАЩЕ	РЕЖЕ	ЧАЩЕ	РЕЖЕ
 <b>Экспертиза, квалификация спикеров</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Экспертиза, квалификация спикеров</li> <li>▪ Низкое качество</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Выбор, количество и оригинальность вариантов</li> <li>▪ Высокая цена</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Понимание запроса клиента</li> <li>▪ Бесплатные мероприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Выбор, количество и оригинальность вариантов</li> </ul>
 <b>Скорость и гибкость</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Низкое качество</li> <li>▪ Скорость и гибкость</li> <li>▪ Экспертиза, квалификация спикеров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Выбор, количество и оригинальность вариантов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Понимание запроса клиента</li> <li>▪ Доступные цены</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Выбор, количество и оригинальность вариантов</li> <li>▪ Бесплатные мероприятия</li> </ul>

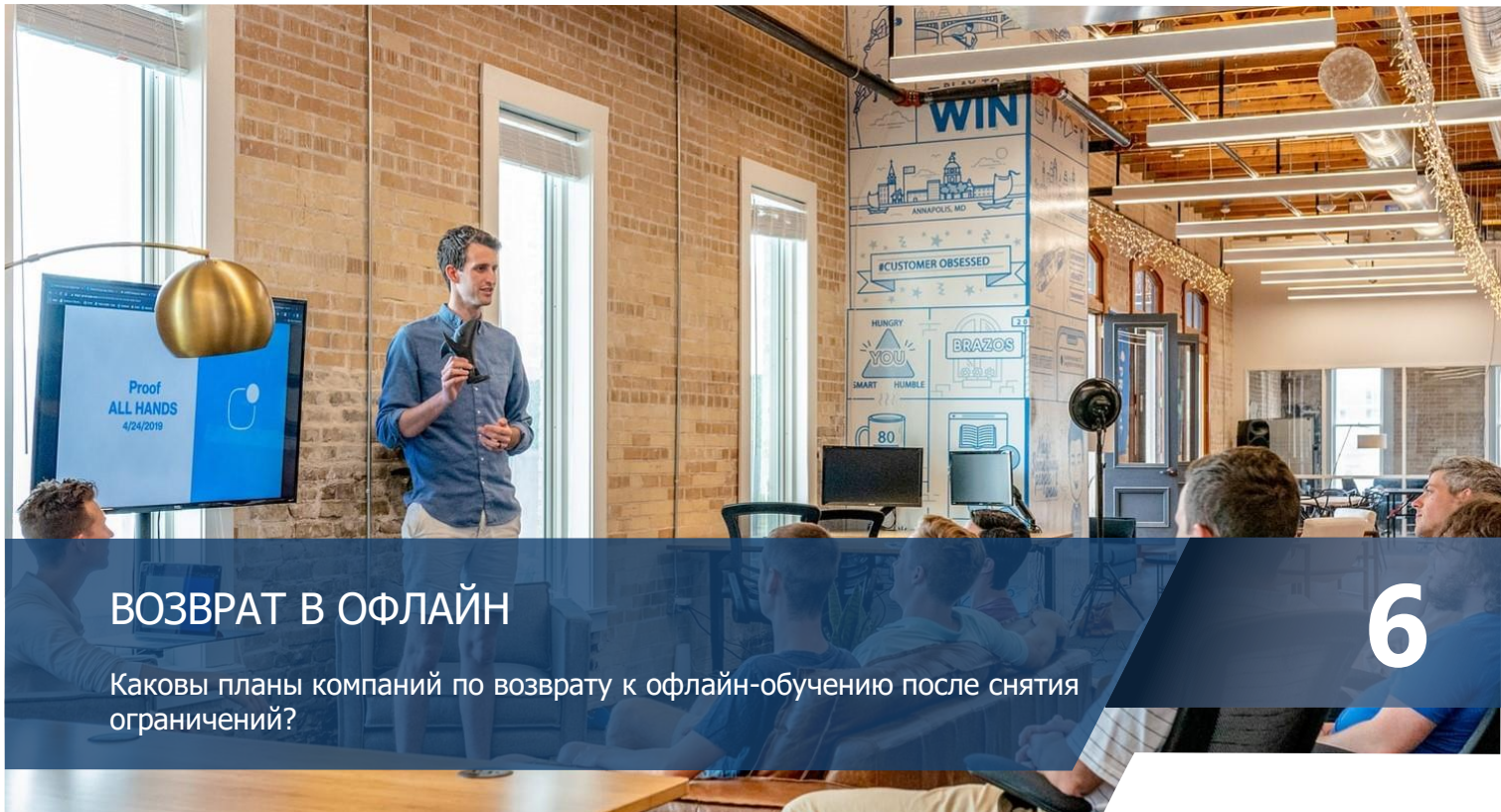
## Комментарии экспертов



С наступлением пандемии и переходом в онлайн появилась иллюзия, что онлайн-обучение дешевле и не хуже по качеству. Она какое-то время подкреплялась большим количеством бесплатного, но часто бесполезного контента, который быстро появлялся в открытом доступе.

Расставание с этой иллюзией произошло довольно быстро, когда сотрудники T&D-функций увидели слабый эффект от таких «дешевых» программ. И мы приходим к выводу, что даже онлайн не может быть одновременно быстрым, качественным и дешевым.

*Анна Тимофеева,  
Директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»*



## ВОЗВРАТ В ОФЛАЙН

Каковы планы компаний по возврату к офлайн-обучению после снятия ограничений?

6

## Выводы

Рынок уже не будет прежним:

1. Абсолютное большинство опрошенных компаний не собираются отказываться от онлайн-обучения
2. Почти половина опрошенных компаний собираются увеличить долю онлайн-обучения

- **87,6%** опрошенных компаний хотят продолжать проведение обучения в онлайн-формате. Из них:
  - **48,2%** компаний хотят наращивать долю онлайн-обучения
  - **4%** компаний хотят полностью перевести обучение в онлайн

### Предпочтения по форматам в будущем



## Комментарии экспертов



Все больше компаний приходят к тому, что обучение не может быть привязано исключительно к офлайну или онлайн, это подтверждают цифры: только 4,1% респондентов хотят полностью перейти в онлайн, 12,4% — целиком остаться в офлайне.

В 2020 году корпоративные университеты и T&D-подразделения распробовали возможности онлайн и начали внедрять в программы обучения тренинги, воркшопы, стратегические сессии в онлайн, дистанционные курсы. После выхода из локдауна специалисты обучения стали более гибкими: теперь формат обучения определяется конкретными бизнес-задачами, для их решения компании выбирают смешанный или гибридный форматы обучения. Такой подход позволяет получить от обучения максимальные результаты: в онлайн мы оставляем теорию, отработку практических кейсов и навыков (в синхронном онлайн-обучении), в офлайн переносим целеполагание, установки, нетворкинг.

*Мария Волкова, директор по маркетингу «ТренингСпэйс»*

## Комментарии экспертов



Среди своих корпоративных клиентов мы видим такое же распределение интереса к форматам обучения. При этом видим тренд на фиджитальность (от англ. phygital = physical + digital), который приводит к стиранию границ между физическим и онлайн-пространством во время обучения. Сегодня студенты и преподаватели выдвигают новые требования к онлайн-образованию — практическое содержание, другие форматы и принципы обучения. В центре должен быть не записанный контент, а человек с его вопросами и проблемами, потребностью в коммуникации и взаимодействии.

*Денис Конанчук,  
Директор Департамента корпоративного обучения Московской школы управления SKOLKOVO*

## Комментарии экспертов



К сожалению, эффективность онлайн-обучения в разы ниже, чем офлайн. И стратегически, если мы хотим быстро меняться, это проблема: мы пытаемся использовать обучение, которое ниже по эффективности, для быстрых и качественных изменений.

Люди уходят без инсайтов, неудовлетворенные, не проходят до конца курсы, не присваивают знания себе. Нам нужны инструменты, которые дают более высокую эффективность. И это не чистый онлайн, это сложнее, и точно дороже.

*Татьяна Конева, HRD HOFF*

## Комментарии экспертов



Для меня и нашей команды самым важным следствием 2020 года стал переход от пассивного потребления контента к активному формированию навыков в онлайн. Слишком много говорящих голов, вебинаров, марафонов, эфиров, зумов — причем это все очень доступно, и люди быстро этим пресытились, эти форматы быстро отжили свое и устарели.

Успешным в онлайн будет обучение, которое включает в себя активные методы: практику, вовлечение слушателей, групповую работу, интерактивы и все, что потребует не просто смотреть в монитор (или даже не смотреть), а активно участвовать в процессе обучения и брать на себя ответственность за свое развитие. Безусловно, массового перехода еще не случилось, но мы верим, что за этим будущее.

*Андрей Минаев, Руководитель направления по обучению и развитию  
Департамент по работе с персоналом  
и организационному развитию (БЛПС)  
ПАО «Газпром нефть»*

## Комментарии экспертов



Пандемия и у нас стала катализатором увеличения доли онлайн в 2020-2021 годах. Мы планируем вернуть офлайн для определенных типов программ. Но для нас характернее продолжение тенденции перевода контента в онлайн и дистанс. Например, мы начали пересмотр программ наших технических учебных центров. Конечно, стажировки, являющиеся обязательной частью профессиональной подготовки, будут существовать на предприятиях, но теоретические знания уже точно переходят в новый формат.

*Юлия Городишенина, Руководитель Корпоративного университета, СУЭК*



## ОСВОЕНИЕ НОВЫХ НАВЫКОВ СПЕЦИАЛИСТАМИ T&D

Какие новые навыки освоили сотрудники T&D функции?

7

## Выводы

Сотрудники T&D функции компаний научились разрабатывать и проводить онлайн-программы, использовать возможности платформ, внедрять разнообразные форматы и работать удаленно



### Организация и проведение онлайн-обучения

- Организация дистанционного формата обучения с нуля
- Создание и ведение вебинаров, модерация сессий
- Навык управления вниманием аудитории



### Разработка онлайн-контента

- Создание онлайн-тренингов и эл. курсов, самостоятельная сборка на разных платформах
- Создание теоретических материалов в онлайн (мультфильмы, скрайбинг, ролики), пульс-опросы
- Запись аудиоподкастов
- Оперативная съемка и монтаж обучающих роликов



### Цифровая грамотность

- Умение проводить обучение на онлайн-платформах, техподдержка сотрудников
- Грамотное использование технических возможностей онлайн-платформ



### Использование новых форматов

- Внедрение новых форматов (вебинары, геймификация, марафоны, челленджи, микрообучение)
- Использование новых каналов для обучения: телеграм-канал, рассылки
- Популяризация обучения через смартфоны и планшеты среди рабочих



### Удаленная работа

- Навык удаленной работы
- Организация продуктивной работы в удаленном формате
- Управление удалёнными командами

## Комментарии экспертов



В 2020 году бизнес все больше предпочитает инвестировать в специалиста-универсала. До пандемии дистанционным и очным обучением занимались разные специалисты. Первые создавали дистанционные курсы, занимались разработкой методологии в онлайн, тогда как вторые проводили тренинги исключительно в очном формате. Прошедший год объединил эти компетенции в одном специалисте.

В корпоративных университетах неизбежно будут появляться новые должности, а роль и функции корпоративных университетов будут трансформироваться именно за счет универсалов, которые сочетают в себе цифровую грамотность, навыки образовательной аналитики, построения тренингов в онлайн и офлайн, разработки образовательных программ для каждой конкретной цели.

*Тамара Кочарова, CEO «ТренингСпэйс»*