КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ: ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДХОДОВ

Совместное исследование
KPMG Academy Russia,
CROC Education Solutions
и Digital Leader

Партнеры исследования

KPMG

CROC EDUCATION SOLUTIONS

DIGITAL LEADER.

Образовательный партнер

нетология биз

Научный партнер

Институт образования НИУ ВШЭ

ВВЕДЕНИЕ

Новая реальность, сформировавшаяся в условиях пандемии в 2020 году, полностью изменила сферу корпоративного обучения и определила дальнейшее направление ее развития с учетом меняющихся запросов и ожиданий со стороны сотрудников и работодателей.

По данным доклада *The Future of Jobs 2020* Всемирного экономического форума, Евразийского института конкурентоспособности и консалтинговой компании Strategy Partners, требования к компетенциям сотрудников будут формироваться под влиянием технологической трансформации отраслей экономики и цифровизации процессов, и к 2025 г. 40% этих требований будут совершенно новыми. Именно поэтому 50% вынуждены будут пройти переквалификацию, технологическая трансформация создаст риски потери работы для 15% сотрудников, а 6% столкнутся с необходимостью полностью сменить сферу деятельности.

Идея проведения исследования, посвященного форматам и подходам к корпоративному обучению и их трансформации, возникла, когда мы увидели, как уже сильно изменился и продолжает меняться запрос со стороны рынка. Клиенты, предпочитавшие ранее традиционные форматы обучения, становятся все более открытыми к экспериментам и чаще приходят с нестандартными пожеланиями.

В рамках нашего исследования мы опросили более 800 сотрудников и 50 экспертов, провели интервью с представителями нескольких десятков компаний, чтобы понять, как сотрудники и работодатели воспринимают корпоративное обучение.

Исследование состоит из трех блоков. В первом мы рассказываем об эволюции корпоративного обучения: с чего оно начиналось, как менялось и как развивается сейчас. Второй блок посвящен анализу опыта и ожиданий сотрудников и работодателей от корпоративного обучения, а также тому, в чем они видят его ценность. В третьем блоке представлен анализ ключевых трендов развития корпоративного обучения, а также прогноз по его развитию до 2035 года по трем направлениям: технологии и форматы, запросы бизнеса, новые профессии. Прогноз основан на мнении 12 из опрошенных нами ключевых экспертов в области корпоративного обучения от науки, бизнеса и провайдеров обучения.

Надеемся, что результаты нашего исследования будут интересными и полезными для вас.

СОДЕРЖАНИЕ

1 ЭВОЛЮЦИЯ И РЕВОЛЮЦИИ В СФЕРЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

1940–1980 гг.: формирование запроса

1980–1990 гг.: первые практики, e-learning и формирование основ обучения сотрудников

2000–2010 гг.: мобильное обучение и укрепление e-learning

2010–2015 гг.: в центре внимания – сотрудники и образовательный контент

2015–2020 гг.: диверсификация и работа с вовлеченностью

2020 г. – настоящее время: онлайн-форматы, непрерывное обучение и тотальная цифровизация

2 РАБОТОДАТЕЛИ И СОТРУДНИКИ: ОЖИДАНИЯ, ЗАПРОСЫ И ВОСПРИНИМАЕМАЯ ЦЕННОСТЬ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Удовлетворенность сотрудников

Как учат компании и как хотят учиться сотрудники

3 ТРЕНДЫ В ОБЛАСТИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ

3 ключевых тренда в области корпоративного образования

Шкала трендов: в развитие каких тенденций верят эксперты по обучению и развитию в России в перспективе 3-5 лет

Образовательный контент: создавать (,) нельзя (,) курировать

Растет спрос на курсы по digital, а будущее – за обучением soft skills

Цифровая грамотность как базовая компетенция для всех сотрудников

Программы для студентов для тестирования новых форматов

35 предсказаний от экспертов: что нас ждет в 2035 году

Карта будущего корпоративного обучения

1 ЭВОЛЮЦИЯ И РЕВОЛЮЦИИ В СФЕРЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Корпоративное обучение

Это процесс получения новых знаний и навыков сотрудниками, организуемый HR или L&D-департаментами компании. Обычно в рамках корпоративного обучения сотрудник приобретает навыки, которые в дальнейшем будет использовать для решения рабочих задач.

1940–1980 гг.

Формирование запроса

Ранее обучение было неотрывно связано с производством, однако уже в 1940–1960 гг. стали появляться и использоваться методы правильного и эффективного обучения персонала, основой которых были регламенты и скрипты. При этом обучение проходили только сотрудники производственных функций, работающие «руками».

Военные события 1940-х годов стали стимулом для исследований в области обучения людей и ускорения и повышения эффективности образовательного процесса. Многие научные открытия, связанные с организацией обучения, основываются именно на исследованиях этого периода. Например, иерархия учебных методов Эдгара Дейла, которая до сих пор используется при проектировании образовательных программ и выборе форматов обучения, была сформирована на базе результатов исследований начала 40-х годов.

Основа рабочей силы в 1940–1980 гг. – сотрудники промышленных предприятий, поэтому ключевая цель обучения сводилась к тому, чтобы передать им навыки управления оборудованием и производственными процессами. Однако в это же время произошел качественный скачок в области наук о человеке. В 1962 году Роберт Глейзер разработал концепцию учебного дизайна как подхода к проектированию образовательного процесса, базирующегося на методологиях научения, когнитивной и поведенческой психологии и коммуникации. И первая революция в корпоративном обучении, связанная с использованием интегративного подхода к проектированию учебного дизайна, произошла в 60-70-х годах XX века.

1980–1990 гг.

Первые практики, e-learning и формирование основ обучения сотрудников

В этот период интерес к обучению военных и специалистов промышленной сферы начал снижаться, и стало формироваться то понимание корпоративного обучения, которым мы пользуемся сегодня. Постепенно начали применяться методы дистанционного обучения, формироваться технологии каталогизации образовательного контента и курсов и появляться первые практики гибридного обучения. Однако само по себе корпоративное обучение все еще использовалось очень точечно.

Вторая революция в этой сфере связана с появлением технологий для развития e-learning. Несмотря на то, что гибридный формат обучения тестировался с начала 90-х, общество достаточно долго не воспринимало его всерьез, поэтому потребовалось практически десять лет для того, чтобы этот формат обучения стал рассматриваться как конкурентоспособная альтернатива классическому. Одновременно с этим в 90-е годы крупные западные компании стали понимать, что помимо получения непосредственно профессиональных знаний персоналу необходимо обучаться навыкам работы в команде, управления людьми и проектами (soft skills).

2000–2010 гг.

Мобильное обучение и укрепление e-learning

В начале 2000-х годов произошел бум мобильных устройств, и системы управления обучением (LMS) стали основой образовательного процесса. Начали формироваться корпоративные подходы и стандарты обучения, стали развиваться корпоративные университеты. Сначала США и страны Западной Европы, а затем и Россия и другие страны СНГ осознали, что структурные изменения экономики происходят настолько быстро и соответственно меняют запросы на компетенции сотрудников со стороны рынка, что университеты не успевают актуализировать образовательные форматы и контент. Поэтому все чаще предметом различных связанных с этим дискуссий становилась концепция непрерывного (lifelong) обучения.

Компании стали рассматривать сотрудников как ключевой актив и основу поддержания конкурентоспособности и начали вкладываться в обучение персонала. И именно с этим связана третья революция – корпоративное обучение окончательно вошло в функции развития компаний.

2010–2015 гг.

В центре внимания – сотрудники и образовательный контент

Следствием третьей революции и повышения ценности сотрудника стала персонализация подхода к обучению. В 2010–2015 гг. это достигалось в первую очередь за счет адаптации образовательного контента, формирования модульных программ и возможностей для сотрудников, которые теперь могли совместно с HR выстраивать траекторию своего обучения. В это же время получила широкое распространение концепция по управлению талантами, и обучение постепенно становилось все более ориентированным на способности и потребности сотрудника.

Четвертая революция в сфере корпоративного обучения была связана с постоянным увеличением объема нужной сотруднику информации. Людям стало намного сложнее усваивать образовательный контент, поэтому возникла необходимость в новых методах и инструментах, позволяющих удерживать внимание обучающихся и обеспечивать их вовлеченность.

2015–2020 гг.

Диверсификация и работа с вовлеченностью

В течение последних 5 лет в мире и в России произошел бум нетрадиционных образовательных форматов: появились массовые открытые образовательные курсы, облачные LMS, адаптивный дизайн и коробочные решения для обучения, мультимодальные форматы, мобильные решения и приложения. Также в обучении стали активно применяться цифровые технологии – искусственный интеллект, VR/AR, роботизация, сенсорика и прочие. Новые подходы работы с вовлеченностью, например, геймификация, микрообучение, программы наставничества, позволяют поддерживать высокую эффективность образовательного процесса, делать его гибким, действительно персонализированным и результативным. Потоковое обучение сменяется индивидуальным, и в этом одновременно и вызов, и большой потенциал для HR и специалистов по T&D.

Пятая революция произошла во время пандемии – обучение было вынуждено быстро перейти в онлайн, тренды 2015–2020 гг. ускорились, и теперь новые методы и форматы активно развиваются и уже не вызывают такого скепсиса и осторожного отношения, как раньше.

2020 г. – н.в.

Онлайн-форматы, непрерывное обучение и тотальная цифровизация

Сегодня все больше компаний признают особую роль корпоративного обучения в развитии сотрудников и бизнеса в целом, в эту сферу инвестируют не только крупные, но и малые и средние предприятия. Движущей силой развития корпоративного обучения становятся цифровые технологии и решения, позволяющие учиться в процессе работы. Приобретают популярность концепции L&D, ранее считавшиеся теоретическими, например, learning organization или адаптивное и непрерывное обучение.

Екатерина Стрижова

KPMG Academy Russia
Директор

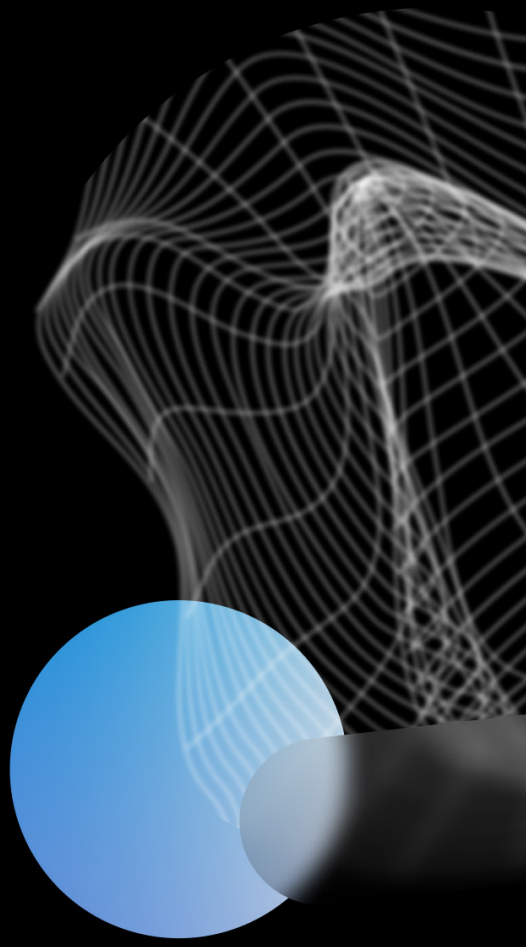
Стремление получать и делиться практикоприменимыми знаниями очерчивает один из главных трендов развития рынка обучения. Сейчас новый пик популярности переживает формат кейсового обучения, который впервые был применен еще 100 лет назад Harvard Business School.

Чем же отличаются учебные кейсы сейчас? Это реальные ситуации с большим количеством деталей, которыми делятся практики и которые решают кросс-функциональные эксперты для получения объемного видения решения.

Быстрое изменение обстановки также диктует свои правила: учебными становятся кейсы из живой практики организации, которые нужно решить здесь и сейчас. Участников процесса кейсовый формат привлекает своей реалистичностью против академической абстрактности, наличием решения от авторитетного эксперта, в опыте которого есть подобные случаи.

Кейсовый метод позволяет участникам процесса обучения совершенствовать свои профессиональные компетенции одновременно с развитием soft skills.

В решении кейса задействованы навыки системного и критического мышления, участники получают возможность соревноваться в эрудированности и экспертности, развивать навыки коммуникации в команде для последующего более эффективного решения рабочих задач. Это способствует формированию в организациях культуры осознанного запроса на поддержку, наставничества и менторства, обратной связи.



2

РАБОТОДАТЕЛИ И СОТРУДНИКИ: ОЖИДАНИЯ, ЗАПРОСЫ И ВОСПРИНИМАЕМАЯ ЦЕННОСТЬ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

>800

сотрудников-респондентов

В рамках исследования мы опросили более 800 сотрудников крупных компаний разных отраслей, чтобы понять, каким люди видят корпоративное обучение, его ценность и чему они хотят научиться.

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ

69%

сотрудников полностью довольны корпоративным обучением в своей компании

27%

удовлетворены корпоративным обучением в своей компании частично

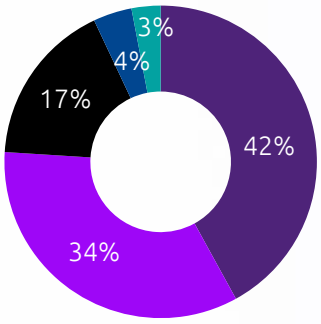
23%

сотрудников отметили неудачный опыт корпоративного обучения

3%

оценивают в целом негативно свое корпоративное обучение

Уровень влияния корпоративного обучения на развитие сотрудников компании



От 1 до 5, где 5 – максимальное влияние

42%

сотрудников убеждены, что корпоративное обучение определяет их эффективность работы в компании

3%

не считают, что между обучением и результатами их деятельности есть корреляция

Уровень влияния корпоративного обучения на эффективность работы в разрезе рабочего стажа

58% молодых кадров уверены, что **корпоративное обучение играет очень важную роль** в обеспечении высокого уровня эффективности работы, среди профессионалов **с опытом более 5 лет** этой точки зрения придерживаются **32% респондентов.**

Корпоративное обучение сильно влияет на развитие специалистов начальных уровней – стажеров и младших сотрудников. Чем ниже позиция сотрудника, тем важнее для него те возможности, которые компания предлагает для его профессионального развития и обучения.

Рабочий стаж сотрудника	Не влияет	Почти не влияет	Незначительно влияет	Влияет	Сильно влияет
1-3 года	4%	4%	18%	32%	42%
3-5 лет	3%	1%	17%	30%	48%
Более 5 лет	4%	7%	22%	36%	32%
Менее 1 года	1%	1%	7%	33%	58%

Средняя оценка влияния корпоративного обучения на развитие сотрудников компании в разрезе их позиций

От 1 до 5, где 5 – максимальное влияние

25% респондентов считают, что корпоративному обучению не хватает практической ценности: они оценивают ее от 1 до 3 баллов по пятибалльной шкале. Для сотрудников очень важна применимость навыков, поскольку она влияет на эффективность их работы в компании. И именно в этом они видят ценность корпоративного обучения.

Александр Евдокименко

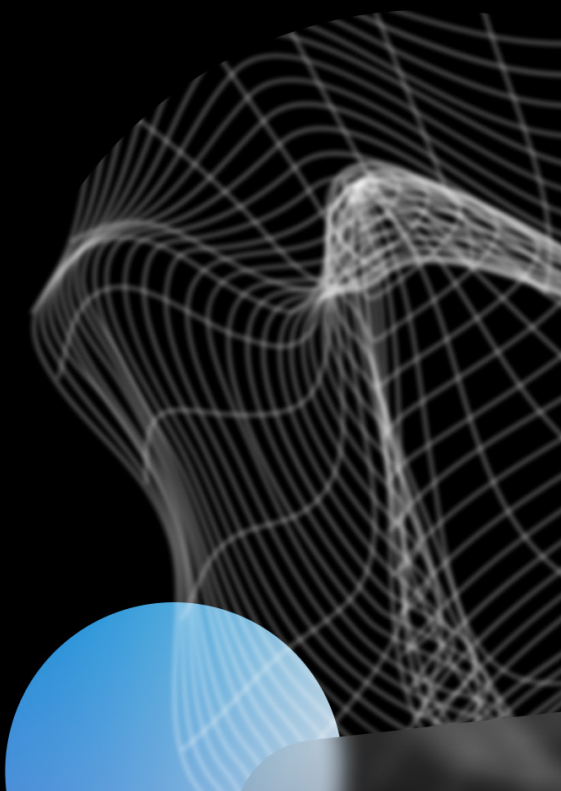
KPMG Academy Russia
Директор

66

В рамках чрезвычайно быстрых изменений рынка требуются мгновенные перестройки организаций, что предполагает столь же быстрое наращивание компетенций сотрудниками. В связи с этим меняется представление о том, что такое профессия и каковы критерии успеха профессиональной самореализации.

На фоне этих изменений растет внутренний спрос на тьюторов, коучей и трекеров обучения. Они не только задают направления развития в карьерной карте, но и вовлекают в соответствующее развитие, создавая профессии нового типа.

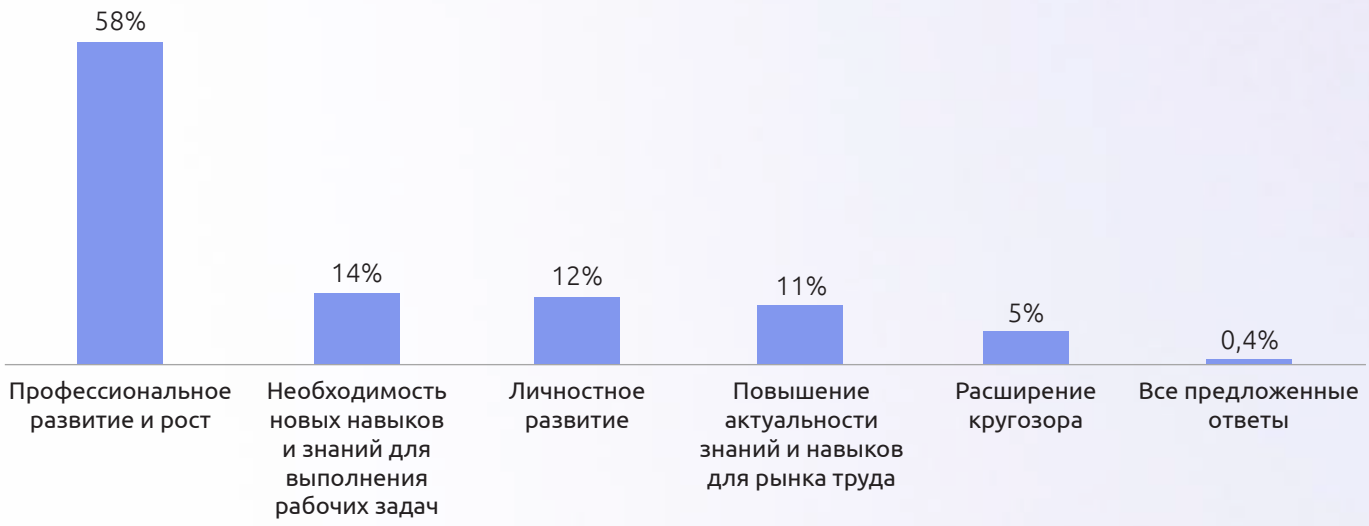
99



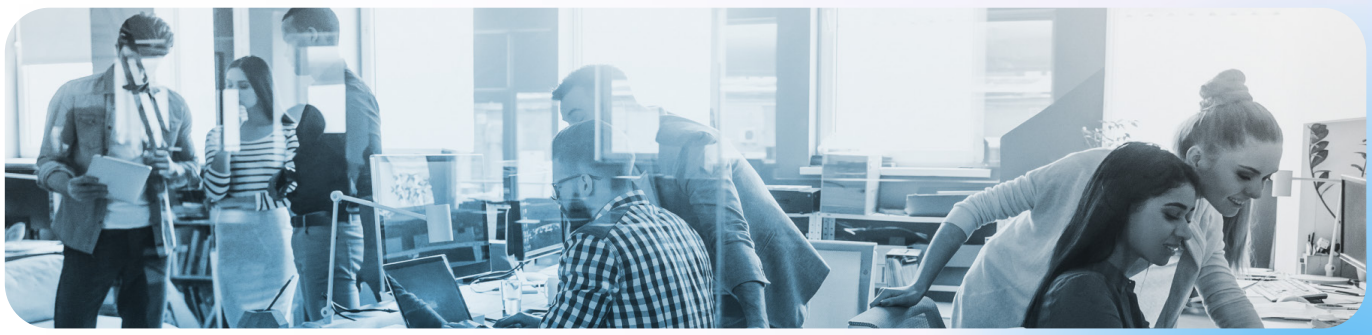
Сотрудники, которые считают, что корпоративное **обучение в их компании можно сделать более эффективным и интересным,** чаще всего **отмечают следующие недостатки** (от наиболее часто упоминаемых к наименее популярным):

- излишняя теоритизированность;
- стандартизированность, недостаточная применимость знаний на практике;
- информационный перегруз, сжатые сроки обучения, не позволяющие преподавателю полностью раскрыть материал, а обучающимся – усвоить его;
- неэффективность и сложность онлайн-форматов;
- отсутствие или недостаточное взаимодействие лектора с аудиторией.

Ключевая мотивация сотрудников в обучении



58% сотрудников мотивирует профессиональное обучение и рост, 14% – необходимость освоить новые навыки и знания для выполнения рабочих задач, 11% сотрудников учатся для того, чтобы иметь актуальные для рынка компетенции, а 12% и 5% – для личностного развития и расширения кругозора соответственно.



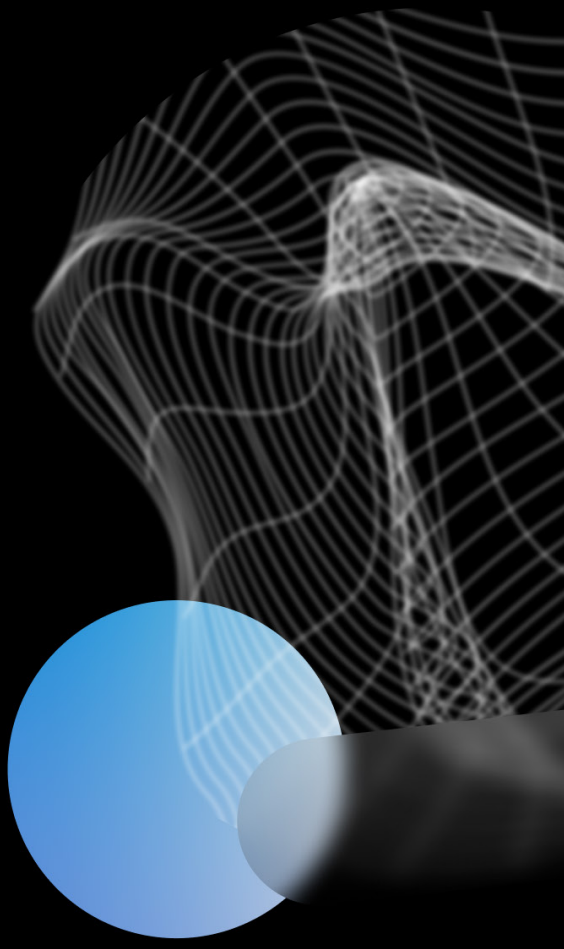
Елена Попкова

Руководитель Корпоративного университета КРОК, Chief Knowledge Officer

Один из интересных подходов к организации обучения состоит в экосистемности. Обучение сопровождает сотрудника на всем жизненном цикле: еще на этапе соприкосновения с HR-брендом ему транслируется, что обучение и развитие — важная составляющая корпоративной культуры.

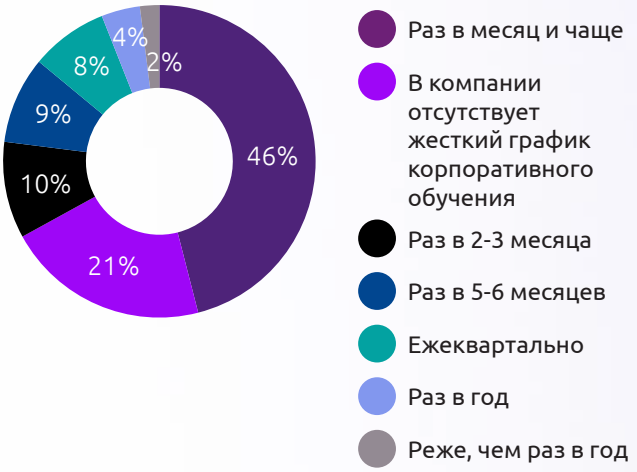
В welcome-обучении участвуют топ-менеджеры и генеральный директор, а Корпоративный университет предоставляет широкие образовательные возможности — внешние курсы и конференции, сотни внутренних образовательных мероприятий, доступ к библиотеке собственных онлайн-курсов и крупнейшим MOOC-платформам.

Экосистемный подход помогает сформировать среду, где сотрудникам важно быть в актуальном контексте, постоянно повышать свой уровень знаний и расти через непрерывное обучение.



КАК УЧАТ КОМПАНИИ И КАК ХОТЯТ УЧИТЬСЯ СОТРУДНИКИ

Частота обучения в компании



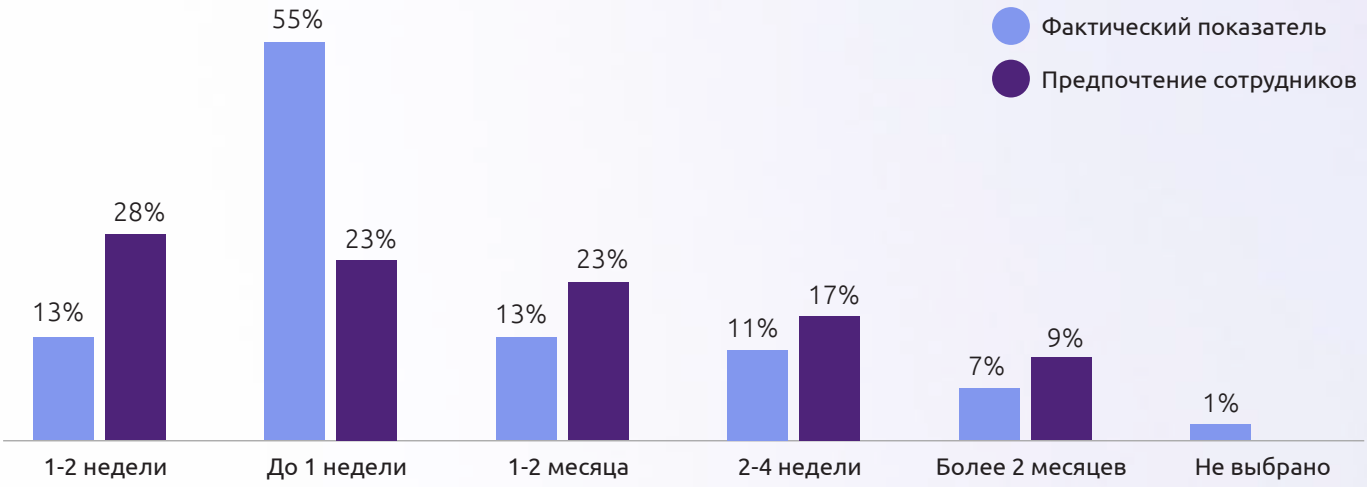
46%

респондентов отметили, что у них есть возможность обучаться раз в месяц и чаще

21%

респондентов отметили, что в их компании отсутствует жесткий график корпоративного обучения

Фактическая и предпочтительная продолжительность курсов



Сотрудников часто обучают в рамках коротких курсов до 1 недели, при этом наиболее предпочтительная продолжительность курса – 1-2 недели. Эти два варианта сроков обучения курса – самые популярные, поскольку и сотрудники, **и работодатели мало заинтересованы в длительных курсах более 2 месяцев.**

Стоит отметить, что возраст сотрудников никак не влияет на их выбор продолжительности курсов: сотрудники до 25 лет могут предпочитать курсы длительностью более 2 месяцев, а сотрудники 35+ – курсы до 1 недели.

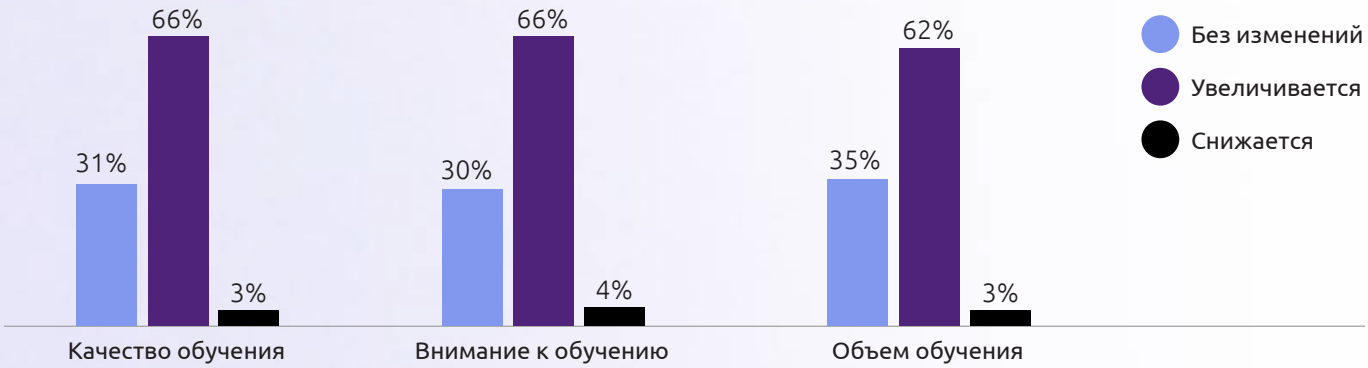
Предпочтительная длительность занятий

25% **сотрудников испытывают сложности с концентрацией и предпочитают короткие форматы,** при этом к микрообучению до 15 минут готов лишь 1% сотрудников. Наиболее оптимальна длительность в 30-60 минут – это отметили 48% сотрудников, 33% предпочитают занятия длительностью 60-90 минут, и лишь 12% считают лучшим форматом набирающий популярность контент на 15-30 минут.

Кто должен выбирать обучение, по мнению сотрудников

40% **сотрудников хотят самостоятельно выбирать** обучение, при этом сегодня лишь у 17% есть такая возможность.

Оценка сотрудниками развития корпоративного обучения в компании за последние 3 года

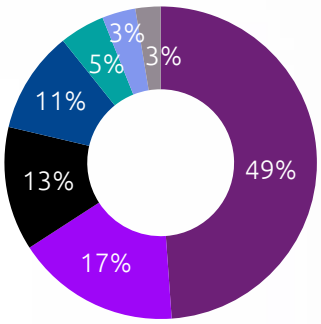


62% и более участников опроса отмечают, что в их компаниях стали уделять **больше внимания обучению сотрудников, а также его качеству и объему.** Снижение по данным показателям ощущают менее 4% респондентов.

Пожелания сотрудников по форматам обучения

Несмотря на то, что все эксперты в области корпоративного обучения **считают ключевым трендом тотальную цифровизацию и переход в онлайн, 43% сотрудников предпочитают учиться очно,** второй и третий по популярности форматы – онлайн в режиме реального времени с преподавателем (20%) и перезаписанные онлайн-курсы (15%).

Кого сотрудники хотят видеть в роли преподавателя



- Эксперт в узкой области
- Коллега или сотрудник компании, который является специалистом в данной области
- Международный эксперт в узкой области
- Известный человек (готовый поделиться секретами своих достижений)
- Международный известный человек (готовый поделиться секретами своих достижений)
- Отечественный ученый
- Международный ученый

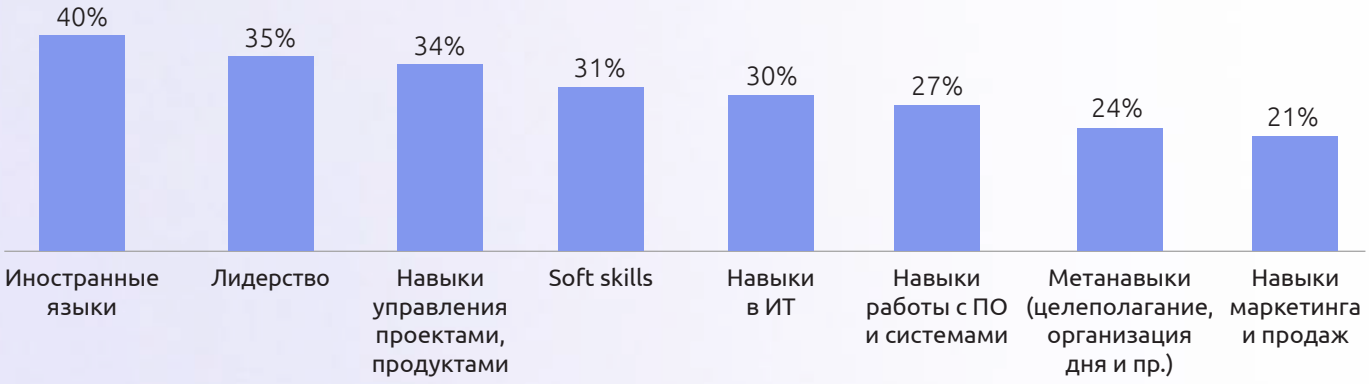
Практически половина респондентов хотят видеть **в качестве преподавателя эксперта в специализированной области,** чуть менее 20% готовы учиться у коллеги или сотрудника компании, обладающего необходимым опытом и компетенциями. 13% сотрудников хотят обучаться у международных, а 11% – у известных (медийных) экспертов.

Елена Попкова

Руководитель Корпоративного университета KPOK, Chief Knowledge Officer

В мире ИТ особое внимание уделяется практике обмена опытом — почти в каждой образовательной активности участвуют внутренние эксперты. Теория невысоко ценится сама по себе, и для сотрудников опыт играющих тренеров — самый понятный и живой. Когда приходят практики с рынка, достаточно сложно бывает притянуть рыночный контекст к тому, что происходит здесь и сейчас в твоих проектах. Когда тренер работает в компании, он в контексте и понимает, как технические знания по конкретной теме соприкасаются с инхаус-действительностью.

Чему хотят учиться сотрудники



40%

респондентов больше всего заинтересованы в курсах иностранного языка

35%

респондентов заинтересованы в курсах по развитию лидерства

34%

респондентов заинтересованы в курсах по развитию навыков управления продуктами и проектами

~10%

сотрудников, отвечая на вопрос о курсах, которые они планируют пройти, перечисляют конкретные названия, и, как правило, это обучение **связано с работой с определенными ПО и инструментами.**

~30%

респондентов отметили, что у них есть **возможность обучаться раз в месяц и чаще.**

Помимо этого, некоторые запросы сотрудников на корпоративное обучение **связаны со следующими сферами:**

- обучение навыкам в области ESG (экологический, социальный и управленческий аспект в деятельности и позиционировании компании);
- противостояние манипуляциям и работа с возражениями;
- ораторское мастерство и практики фасилитации;
- коучинг;
- основы ИТ для гуманитариев;
- визуализация;
- сторителлинг;
- креативное мышление.

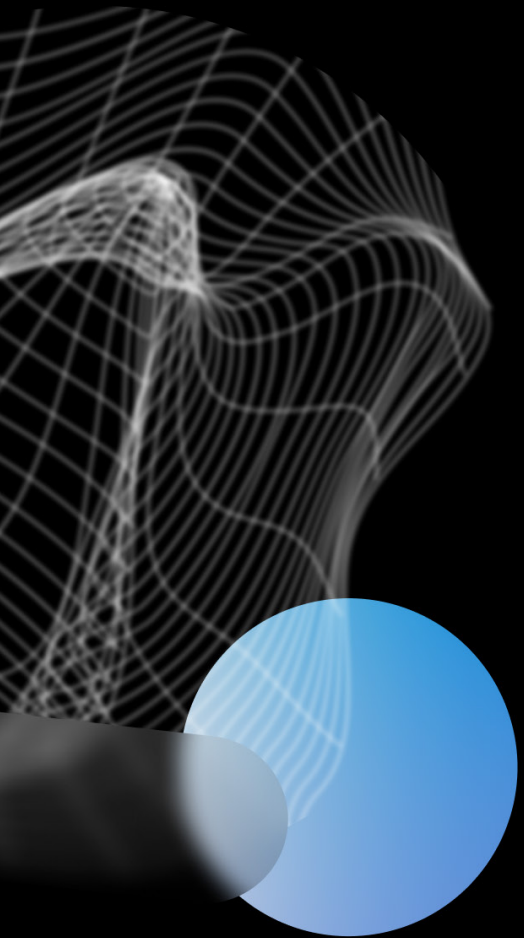
Дмитрий Мусатов

Партнер, Департамент инвестиций и рынков капитала КПМГ в СНГ
Руководитель KPMG Academy Russia

Современный подход к организации внутрикорпоративного обучения характеризуется гибкостью. Наблюдается быстрая смена фокусов внимания в обучении вслед за быстрым изменением бизнес-целей организаций, а значит возникает потребность в создании гибких программ обучения и конструкторов для таких программ. Также создаются короткие версии долгосрочных программ с наиболее концентрированным контентом.

Доминирует прагматичный подход: любое обучение должно соотноситься с бизнес-целями, эффективность обучения оценивается на достаточно коротком промежутке времени (например, в течение 1-3 лет), в том числе через отслеживание успехов в карьерном продвижении сотрудников.

Если говорить о направлениях обучения, то прежде всего корпоративные программы обучения направлены на развитие когнитивных навыков, управление собой, создание устойчивых деловых и профессиональных связей через обучение в группах, умение взаимодействовать с другими, умение расширять горизонты восприятия и абстрагироваться от ограничений, а также эффективно действовать в цифровой среде. На первом плане такие темы, как управление человеческим капиталом, DI и, конечно же, ESG в деятельности бизнеса.



3

ТРЕНДЫ В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

по мнению экспертов в сфере корпоративного обучения

В 2020 году сфера корпоративного обучения пережила революцию, и сегодня мы видим, что компании все больше инвестируют в L&D.

66%

специалистов в области обучения и развития отмечают, что **после пандемии их роль в компании существенно выросла.**

- По данным исследования Ассоциации развития талантов, **компании, предлагающие комплексные программы обучения, имеют доход на одного сотрудника на 218% выше и прибыль на 24% выше,** чем те, кто уделяет меньше внимания этому вопросу.
- В мире в 2020 году в среднем **компании потратили 1111 долл. США на обучение одного сотрудника** по сравнению с 1286 долл. США в 2019 году. В компаниях среднего размера расходы на обучение одного сотрудника были наименьшими (581 долл. США) по сравнению с крупными предприятиями (924 долл. США) и малым бизнесом (1678 долл. США).
- В 2020 году **количество часов обучения на одного сотрудника увеличилось с 42,1 до 55,4 часов в год.**
- **В России в 2020 году, по данным исследования Antal и ACCA, 51% компаний** (из них 58% международных и 38% российских) сократили бюджет на корпоративное обучение.
- **В 2020 году в мире затраты на обучение были сокращены,** при этом в 2021 году ожидается увеличение L&D-бюджета у 62% организаций. По данным того же исследования, годовой бюджет на обучение более 70% компаний не превышает 20% от всего HR-бюджета: 46% закладывают на обучение персонала 1-10%, 26% – 11-20%. В 9% компаний бюджет на обучение сотрудников не предусмотрен.

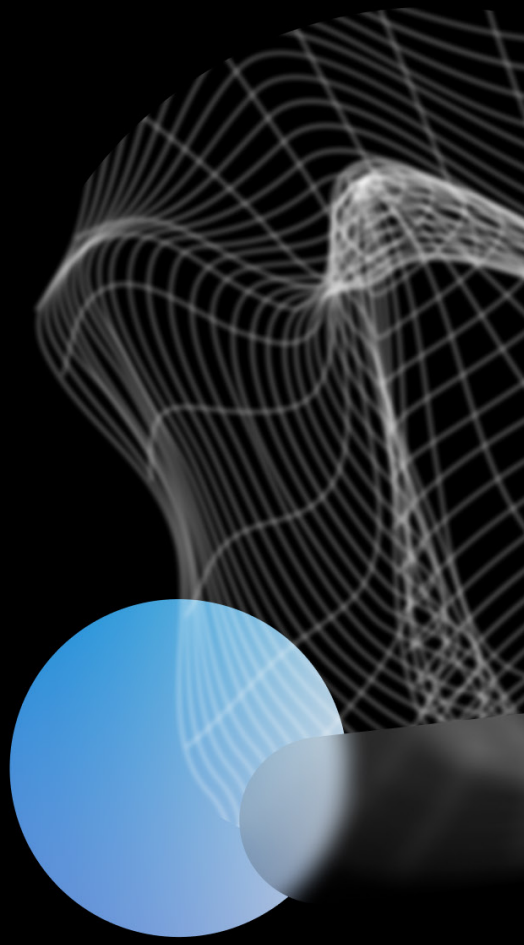
Крупному бизнесу было непросто сократить затраты на обучение на фоне повышенного внимания к вопросу развития сотрудников. Однако расширение онлайн-форматов, оптимизация процесса создания и рекомендации контента, цифровизация процессов администрирования L&D, расширение возможностей LMS и решений для мобильного обучения предоставляют принципиально новые возможности цифровой эпохи корпоративного обучения и в перспективе позволяют снижать его себестоимость.

Александр Евдокименко

KPMG Academy Russia
Директор

Рынок труда очень серьезно начал меняться за эти два года. Мы наблюдаем в компаниях по всей России рекорды по количеству людей, которые увольняются по собственному желанию и основными мотивами выступают ожидания по заработной плате и невозможность профессионального развития.

Александр отмечает, что в ближайшее время по мере распространения дистанционной работы работодатели из центральной части страны будут приглашать более мотивированных специалистов из других регионов, часовых поясов и моногородов. Повышенные зарплаты придут в регионы, и это повлечет ужесточение конкуренции работодателей за специалиста. В рамках ограничения грейдов и размера зарплат, которые предлагают работодатели, на первое место выйдет возможность профессионального развития. Преимуществом будет пользоваться молодежь, которая более способна к быстрому переобучению. Это приведет к качественной перестройке всей системы мотивации и программ развития персонала.



3 КЛЮЧЕВЫХ ТРЕНДА В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ, О КОТОРЫХ ГОВОРЯТ СОТРУДНИКИ

В рамках интервью мы общались с экспертами в области L&D крупных российских и международных компаний, имеющих представительство в России. Интересно, что, говоря о трендах и текущей ситуации в области корпоративного обучения, многие из них отмечали, что еще в начале 2020 года до пандемии в их компаниях уже был разработан план развития в области корпоративного обучения, и они уже понимали, что находятся на пороге перемен.

01 Онлайн-форматы останутся с нами вне зависимости от отрасли и функции сотрудников.

По мнению всех участников нашего исследования, **центральным трендом последних лет можно считать переход на онлайн-форматы,** и безусловным драйвером стала пандемия.

- По данным исследования Coursera, в 2021 году 80,6% российских компаний планировали значительно повысить уровень цифровизации процессов, при этом 33,3% в качестве ключевого направления цифровизации выделили программы корпоративного обучения.
- Согласно IDC, внедрение обучения для всех работников компании с помощью онлайн-платформ позволяет выйти на 746% окупаемости инвестиций за 3 года.

>80%

опрошенных компаний **большую часть образовательного контента дают в формате e-learning,** и очевидно, что онлайн-форматы продолжат активно распространяться и будут развиваться инструменты, позволяющие повышать эффективность онлайн-обучения.

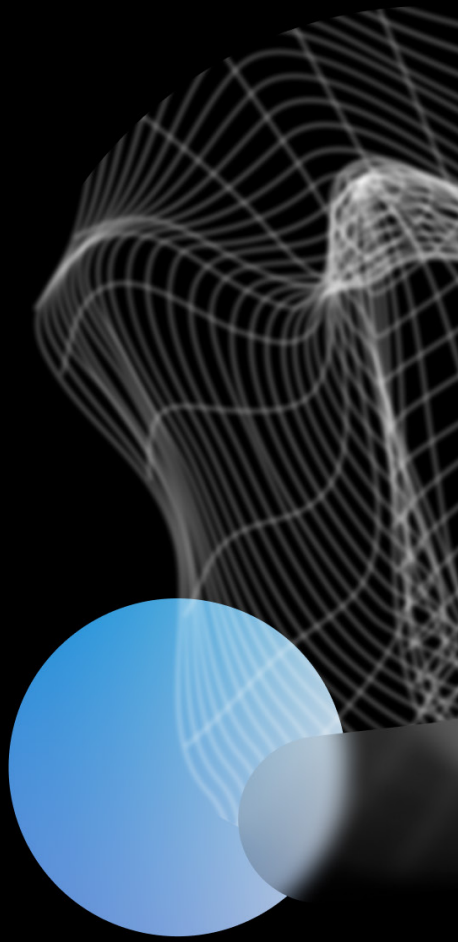
Почти все эксперты отмечали, что онлайн не так эффективен, как офлайн, но это связано с отсутствием или недостаточным уровнем развития решений, позволяющих измерять эффективность обучения, мониторинга за сотрудниками или их взаимодействия между собой. Большая часть экспертов полагает, что такие решения появятся в ближайшие 1-3 года, а каждый пятый эксперт отметил, что в их компании они уже либо внедрены, либо пилотируются.

Евгения Сотникова

Эксперт по образовательным решениям CROC Education Solutions

Во время пандемии произошло перерождение корпоративного обучения — оно стало поддержкой бизнеса и элементом корпоративной культуры. Обучение в компаниях стали использовать не только для того, чтобы дать конкретный навык, но и чтобы замотивировать, переключить сотрудников, направить в нужное бизнес-русло. Онлайн-обучение заняло топовую позицию, поэтому для нас 2020 год — не кризис, а расцвет.

Те, кто долго сомневались и не знали, как подступиться к онлайну, попали в ситуацию, когда единственный выбор — ускориться и запустить этот формат.
А клиенты, у которых онлайн-обучение работало, его усилили — запустили новые платформы, форматы, расширили каталог тем.



До 2020 года e-learning использовался преимущественно для «белых» воротничков, но еще в 2019 году TalentTech в исследовании рынка онлайн-образования в качестве одной из возможностей роста было выделено обучение «синих воротничков» (представители рабочих специальностей).
На конец 2019 года в России насчитывалось около 30 млн квалифицированных рабочих, и лишь малая часть из них охвачена современными образовательными решениями: в 2020 году при среднем чеке за обучение 25 тыс. руб. обучалось лишь 3,3% представителей «синих воротничков».

Особые надежды на развитие e-learning возлагают в ритейле: сразу несколько представителей отрасли среди ключевых амбиций компании в области обучения в ближайшие годы выделили перевод в онлайн 100% стандартного обучения. Представители промышленных компаний отмечают, что не все сотрудники положительно относятся к онлайн-форматам, но все равно замещение офлайна произойдет в ближайшие годы. Основная причина – достигаемая массовость и снижение издержек на обучение до 10 раз.

В обучении сотрудников офисов переход на полный онлайн невозможен – в этом уверено более 90% экспертов. Онлайн будет использоваться для предоставления базовой теоретической информации по теме, и его доля в общем объеме обучения будет варьироваться от 60% до 90% в зависимости от грейда. При этом персонал уровня топ-менеджмента не планируют обучать онлайн, а обучение персонала до средних позиций рассчитывают оцифровать практически полностью большинство компаний.

02

Короткие форматы обучения становятся все более популярными, но эффективность тех, которые длятся меньше 10 минут, под вопросом.

>80%

экспертов в числе ключевых трендов выделили сокращение продолжительности занятий. Сотрудникам сложно концентрироваться на контенте в течение длительного времени, при онлайн-обучении смотреть и слушать курс или вебинар сложнее, чем делать это офлайн, – вокруг много отвлекающих факторов, например, сообщения в мессенджерах, и рядом нет других коллег, которые сидят и слушают спикера.

Очевидно, что у коротких обучений большое будущее: представители поколения молодых специалистов дают положительную обратную связь о таких форматах, которые более экономичны и эффективны в условиях информационной перегрузки.

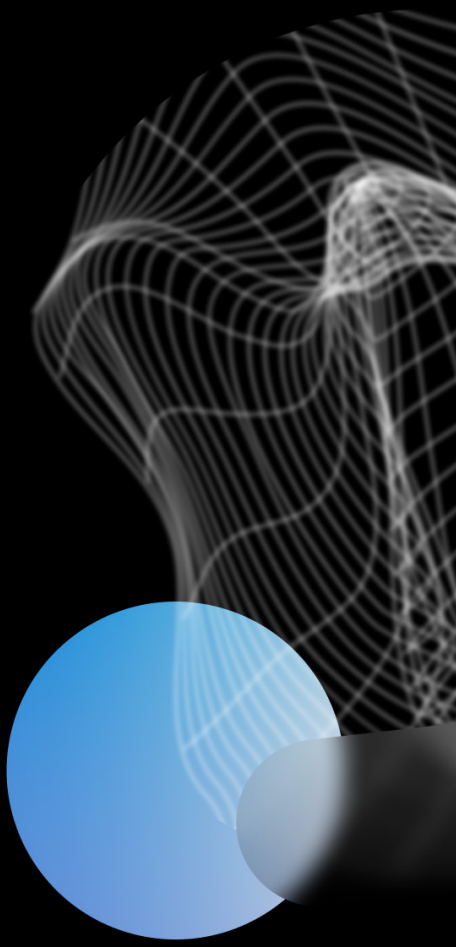
Разовую продолжительность онлайн-обучения в большинстве компаний стараются делать не дольше 1 часа, а практически половина организаций имели опыт запуска микрообучения в стандартном обучении. Некоторые эксперты отмечают, что именно микроформаты должны стать основой обучения и развития в процессе работы.

Геозона – одно из новых направлений в обучении и развитии, при котором сотрудник использует смартфон или другое устройство, чтобы иметь доступ к образовательному контенту в нужный момент – он может предоставляться с учетом геопозиции или по QR-коду. Среди экспертов о пилотировании этого подхода сообщила лишь одна российская компания, специализирующаяся на оказании HR-консалтинговых услуг, однако интерес к подобным решениям отметили еще две ритейл-компании (российская и международная).

Сегодня компании уверенно используют контент и курсы, длительность занятий в которых составляет 20-30 минут, а форматы обучения продолжительностью 10-20 минут и микрообучение пока внедряют осторожно.

Евгения Сотникова

Эксперт по образовательным решениям CROC Education Solutions



Микрообучение подойдет компаниям, которые уже находятся на определенном этапе развития онлайн-обучения, и сотрудники видят в нем ценность, когда обучение — часть рабочего процесса, и люди привыкли осваивать навыки здесь и сейчас.

Микроформаты не предназначены для обучения профессии, они подойдут для тем по бизнес-навыкам и soft skills, а также для освещения обзорных тем.

Здесь действуют общие требования к формату — качество, подтвержденный практикой источник, соответствие теме и целевой аудитории, а также возможность закрепить знания через инструменты самопроверки.

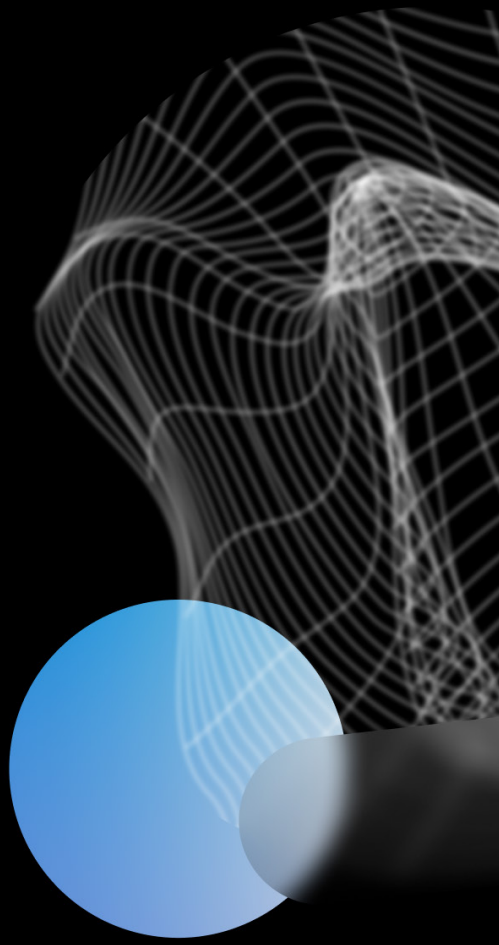
03 Увеличение значимости персонализации образовательного контента и трека обучения.

Обучение и развитие – важная часть employee experience. Более четверти сотрудников, принявших участие в исследовании, отмечают, что принципиальный сдвиг в области подходов к корпоративному обучению, который произошел в течение последних трех лет, связан с тем, что компании уделяют больше внимания сотрудникам, их опыту и в процессе обучения воспринимают их как клиентов.

В связи со смещением традиционного подхода очного обучения в сторону цифровых сервисов и решений, L&D необходимо будет учиться создавать образовательные продукты и сервисы по законам и правилам продуктового подхода, продумывать UX/UI, пользовательский путь, работать с продуктовыми метриками, выстраивать поддержку пользователя.

Елена Попкова

Руководитель Корпоративного университета КРОК, Chief Knowledge Officer



Продуктовый подход к созданию образовательных активностей продемонстрировал свою эффективность. Опора на мнение и обратную связь сотрудников имеет большую ценность. Мы осознаем, что образование взрослых работает только тогда, когда у них есть на это запрос, поэтому задача команды — в том числе с помощью продуктовых практик понять, какие проблемы есть у сотрудников сейчас, и определить, куда мы бы хотели прийти. Часто мы применяем методы опросов, проблемного интервью, проверки гипотез и с помощью результатов проектируем наши образовательные активности.

ШКАЛА ТРЕНДОВ: В РАЗВИТИЕ КАКИХ ТЕНДЕНЦИЙ ВЕРЯТ ЭКСПЕРТЫ ПО ОБУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ В РОССИИ В ПЕРСПЕКТИВЕ 3-5 ЛЕТ

В рамках интервью эксперты рассказывали о десятках других трендов, отмечая, в какие из них они верят, а к каким относятся скептически. В условиях быстро меняющегося бизнес-запроса так же быстро меняются форматы и инструменты ассессмента, обучения и развития сотрудников. Компании запускают пилоты, а затем масштабируют лучшие практики и отказываются от тех, которые не доказали свою эффективность.

Интересно, что наибольшее количество пилотов и новых форматов уже апробировано в организациях финсектора и ИТ, об обширных планах на ближайшие 1-3 года говорят представители сферы розничной торговли и оказания услуг. **В промышленности пока ситуация неоднородная:** офисных сотрудников учить проще, и инновации в обучение «белых воротничков» внедряют чаще, при этом в перспективе 3-5 лет эксперты видят основную точку роста в развитии и удешевлении подходов к обучению «синих воротничков».

Максимум – эксперты верят

Гибридные форматы

Офлайн не уйдет, но без онлайн-формата его тоже практически не будет, за исключением обучения сотрудников уровня топ-менеджеров.

Микрообучение

Микрообучение упомянули практически все, но большая часть компаний только начинают пилотировать такие решения. Более 85% экспертов признают, что стараются обучать сотрудников с помощью контента, изучение которого занимает 15-20 минут.

Мобильное обучение

Увеличивается спрос на обучение, которое можно проходить вне дома или офиса и лишь с помощью гаджета. Многие LMS и образовательные платформы имеют мобильные версии. В мобильное обучение как основу корпоративного обучения будущего верит каждый второй эксперт, но сегодня лишь 1 компания сообщила об однозначно положительном опыте в этой области. Более трети организаций сегодня инвестируют в развитие мобильных версий LMS и ожидают развития мобильного обучения в ближайшие годы, отмечая, что пока сотрудники учатся на десктоп-версиях и переход на мобильные потребует времени.

Количественный анализ эффективности

Благодаря развитию онлайн-форматов и внедрению цифровых решений, у компаний появится большое количество данных о том, как сотрудники учатся, что им нравится, какие компетенции важны для профессионального развития. Работа с данными позволяет создавать индивидуальные траектории развития, которые учитывают личные цели сотрудника, предпочитаемые способы обучения и задачи бизнес-подразделения.

В мире только 24% специалистов в отрасли не просто занимаются образованием, но и измеряют хотя бы показатели вовлеченности обучающихся. Среди интервьюируемых экспертов менее 15% отметили, что у них развита практика измерения эффективности, посещаемости и результатов обучающихся, при этом практически все опрошенные ожидают развития инструментов HR-аналитики.

Персонализация и обучение в момент, когда компетенция необходима

Сотрудники часто учатся навыкам, с которыми не связаны их текущие рабочие задачи. Несколько экспертов отметили, что сейчас технологических решений в этой области пока нет, но они должны появиться уже в ближайшие годы

VR/AR, симуляторы и тренажеры

100% экспертов из представителей промышленности и ритейла ожидают развитие VR/AR-решений для массовых сотрудников, хотя лишь у единиц есть успешные пилоты.

О развитии симуляторов и тренажеров говорят увереннее, в этой области больше пилотных проектов и успешных практик, и потенциал их развития остается по-прежнему высоким.

ROI и отдача от обучения в деньгах

С развитием форматов e-learning и возможностей для отслеживания становится сложнее получить эмоциональную реакцию обучающегося на контент, однако активно развивается data-driven подход работы с вовлеченностью. В цифровые продукты и решения для онлайн-обучения интегрируют интерактивы и возможности реагировать на образовательный контент, позволяющие повысить вовлеченность обучающихся. Также используются иммерсивные технологии, которые становятся все более доступными.

Минимум – эксперты верят

Эксперты не верят

SCORM-курс

Полный онлайн

Лекционный формат более часа

Обучение в чат-ботах

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КОНТЕНТ: СОЗДАВАТЬ (,) НЕЛЬЗЯ (,) КУРИРОВАТЬ

Образовательного контента становится все больше, и выбрать тот, который будет наиболее полезным для сотрудников, очень сложно. Решением этой проблемы может стать развитие подходов к курированию или создание контента под бизнес-запрос компании – самостоятельное или с помощью провайдера. Несмотря на то, что в глобальных исследованиях трендов в области корпоративного обучения возможности курирования оцениваются позитивно, интервью с экспертами показали, что российский бизнес смотрит на это скептически.

О курировании контента говорили сразу несколько экспертов, но успешных практик в этой области пока нет. А вот в создании контента под себя компании в 2020–2021 гг. преуспели: более 30% экспертов сообщили, что в течение последних двух лет создали собственную студию съемки курсов, начали развивать внутренних преподавателей – сотрудников, которые могут поделиться своим опытом или компетенциями с коллегами и передать сразу те знания и навыки, которые релевантны и ценны в конкретной компании. Первопроходцами в области развития внутренних преподавательских кадров являются организации финансового сектора и ИТ.

РАСТЕТ СПРОС НА КУРСЫ ПО DIGITAL, А БУДУЩЕЕ – ЗА ОБУЧЕНИЕМ SOFT SKILLS

Представители ИТ и финсектора отмечают, что сотрудники все чаще хотят учиться цифровым компетенциям вне зависимости от функции и департамента. В 2020 году 9 из 10 экспертов отметили увеличение возможностей для обучения метанавыкам и навыкам в области wellbeing.

Спрос на курсы в области digital заметен не только в корпоративном, но и в самообучении. На платформе Coursera самыми популярными курсами в 2020 году среди сотрудников компаний стали «Программирование для всех (начало работы с Python)» от Мичиганского университета, «Нейронные сети и глубокое обучение» от Deeplearning.ai, на которые с начала 2020 года зарегистрировалось более 1,4 млн участников, а также «Разработка программного обеспечения по методологии Agile» от Университета Миннесоты, «ИИ для всех» от Deeplearning.ai и «Введение в науку о данных с использованием Python» от Мичиганского университета.

По данным исследования Udemy, в 2020 году наибольшего роста достигли следующие курсы:

3967%

рост спроса на курсы **по управлению тревогой**

1296%

рост спроса на курсы **в области психологической устойчивости**

1015%

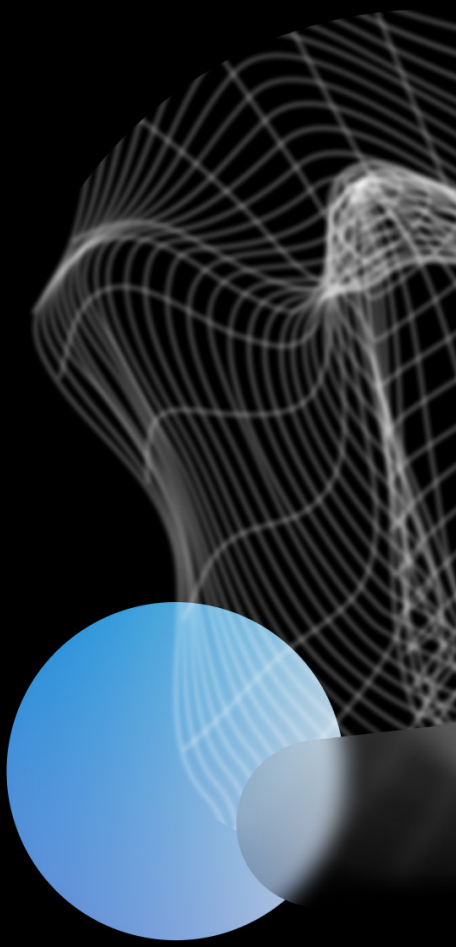
рост спроса на курсы **в области управления стрессом**

Среди новых образовательных программ компании создают гораздо больше курсов, направленных на развитие soft skills (гибких или «мягких» навыков), например, компетенций в области управления распределенными командами, личной эффективностью, стресс-менеджмента, wellbeing и ментального здоровья. Рассуждая о развитии контента в корпобучении, практически половина экспертов выделяют в качестве ключевой точки роста обучение именно soft skills.

Согласно TalentTech, **на 19% растет сегмент «хобби-обучения».** Среди популярных направлений — личная финансовая эффективность, живопись, прикладные навыки дизайна, мотивационные курсы.

Александр Евдокименко

KPMG Academy Russia
Директор



Безусловно, digital-навыки в топе популярности по количеству слушателей. Узкие специалисты в стремлении возглавить тренд по автоматизации процессов совершенствуют свои профессиональные навыки в сфере digital. Этот тренд говорит нам о том, что в долгосрочной перспективе количество сотрудников, обладающих нужной экспертизой, приблизится к тому, чтобы удовлетворить потребности рынка.

Новый тренд зарождается уже сейчас в лабораториях и университетах, которые реализуют проекты на стыке digital, human, social и bio.

ЦИФРОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ КАК БАЗОВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ ДЛЯ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ

Проникновение онлайн-форматов обучения делает цифровую грамотность сотрудников краеугольной компетенцией, **важной для эффективной работы в удаленном формате и онлайн-обучения.**

Треть экспертов в области обучения и развития персонала, участвовавших в исследовании, увидели сложность в обучении онлайн в первую очередь у сотрудников 30-35 лет и старше. Однако за год, в течение которого практически всё обучение и существенная часть взаимодействия с коллегами проходили в онлайн-формате, многие из них успешно адаптировались к нему.

Некоторые компании развивают цифровую грамотность как надпрофессиональную компетенцию и предоставляют соответствующие возможности обучения вне зависимости от функции, возраста и грейда сотрудника.

Например, «Норникель» в 2020 году запустил проект «Цифровой Норникель», в рамках которого все сотрудники получили доступ к системе образовательных курсов по цифровой грамотности и основам цифровизации. Помимо этого, в приложении доступен контент об «Индустрии 4.0» и кейсах цифровизации компании. Проект реализуется в партнерстве с Московской школой управления «Сколково» и образовательной онлайн-платформой «Синхронизация», где пройдут тематические онлайн-сессии и вебинары. Онлайн-курсы также будут проводиться на корпоративной платформе «Академия “Норникеля”».

ПРОГРАММЫ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ДЛЯ ТЕСТИРОВАНИЯ НОВЫХ ФОРМАТОВ

Зоной пилотирования новых форматов для Z-поколения становятся студенческие программы. Компании все больше внимания уделяют привлечению, первичному обучению и ассессменту потенциальных стажеров до момента их принятия на стажировку и создают концептуальные и образовательные курсы и проекты для студентов, реализуя новые подходы к обучению.

Таких проектов множество: они есть, например, у «Сибура» – это интернет-ситком про ИТ-стартапера на заводе «Прототип», у «Райффайзенбанка» – диджитал-фест, в рамках которого в гибридном формате проводится кейс-чемпионат и квест для студентов, у «Сбера» – программа Школа 21, в основе обучения в которой лежит метод peer-to-peer.

35 ПРЕДСКАЗАНИЙ ОТ ЭКСПЕРТОВ: ЧТО НАС ЖДЕТ В 2035 ГОДУ

По результатам интервью с ключевыми экспертами корпоративного обучения были даны 35 прогнозов и было выделено 9 основных мегатрендов, которые будут актуальны для трансформации обучения в ближайшие 15 лет.

Подход к корпоративному обучению

1. Запрос на новые компетенции будет определяться через **анализ больших данных о деятельности, результатах и процессах компании (департамента, команды).** Будут развиваться решения для сбора и анализа таких данных, после чего станет возможным развитие продуктов для прогнозирования будущих запросов на компетенции. Технические решения не будут автономными, через анализ внутренней среды и эффективности компании они помогут лучше понимать бизнес-потребность.

2. Обучение **станет омниканальным,** разделение онлайн- и офлайн-форматов уйдет в прошлое, данные о параметрах прохождения курсов и результатах в рамках корпоративного и самообучения будут храниться и анализироваться централизованно.

3. Грань между корпоративным обучением и самообучением будет стираться.

4. Обучение будет происходить без отрыва от работы, информация будет предоставляться с использованием **голограмм.**

5. Технологии **виртуальной и дополненной реальности** будут применяться массово, станут недорогими и мобильными и будут эффективными для всех сотрудников.

6. Будут развиваться **симуляторы для развития soft skills,** в том числе симуляторы людей и их реакций.

7. **Организованное обучение останется только для сотрудников топ-уровня,** для остального персонала и руководителей обучение будет на 100% кастомным и на 70-100% – цифровым.

8 Будут **развиваться сотрудники-менторы,** обладающие профильной экспертизой, при этом **универсальные преподаватели и методисты** будут создавать контент, удовлетворяющий потребности конкретного бизнеса.

9 Произойдет **расслоение между сотрудниками, проходящими обучение, и теми, кто создает образовательный контент.** Его потребление станет нативным, будут использоваться model-driven концепции, обучение будет преимущественно тем навыкам, которые нужны в моменте. Такой контент нужно не только создать, но и интегрировать в окружающую среду, понять, кому и на каком этапе он нужен с учетом уже пройденного обучения (learning experience). Люди, которые способны создавать такой контент, – это креативный класс, те, кто умеет мыслить творчески и инициативен («метафизические и неуловимые компетенции»).

10 Сотрутся национальные границы – **сотрудники смогут учиться у тренеров и преподавателей из-за рубежа, говорящих на других языках.** За счет развития технологий перевода, будет развиваться международный обмен компетенциями.

Новые коробочные решения

1 Появятся **персональные edu-помощники и адвайзеры** для сотрудников, которые будут достаточно дешевыми и доступными и помогут персонализировать и автоматизировать процессы взаимодействия с каждым сотрудником в рамках обучения.

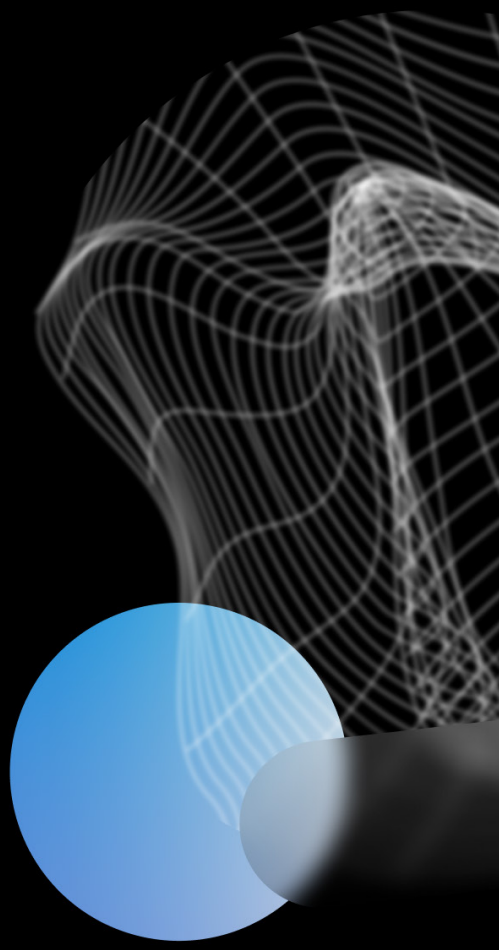
2 **Агрегатор** данных от персональных edu-помощников сотрудников будет доступен для представителей L&D-функции и позволит получать гораздо больше информации о сотруднике и его **employee learning experience.**

3 Компании смогут самостоятельно создавать VR-контент для сотрудников с помощью **коробочных решений и low-code инструментов.**

Игорь Соколов

Руководитель практики HR tech в КРОК

Персонализация в корпоративном обучении при помощи цифровых инструментов — зарождающийся тренд. Пока она доступна компаниям, у которых процессы обучения и развития синхронизированы между собой и есть исторический набор данных по обучению сотрудников. Сейчас на рынке идут первые эксперименты — некоторые платформенные решения добавляют в свой функционал рекомендательные движки для реализации этой концепции. Это органично ложится в концепцию employer learning experience, улучшает образовательный опыт сотрудника, помогает ориентироваться в образовательном контенте, которого становится все больше с развитием онлайн-обучения.



4 **Инструменты считывания и передачи эмоций и создания цифровых двойников человека** позволят эффективно учиться онлайн, взаимодействуя с цифровыми копиями коллег или тренера и оттачивая с их помощью навыки.

5 Появятся **внутренние платформы для обмена опытом и знаниями (knowledge-sharing),** через которые сотрудники смогут обучать друг друга и которые станут основой развития компании в парадигме learning organization и развития обучения peer-to-peer.

6 Будут разработаны инструменты для **оценки и сценарного планирования развития компетенций команд,** расчета текущего и возможного синергетического эффекта.

7 Появятся продукты, позволяющие **автоматически собирать образовательный курс** для обучающегося, как **пазл, с использованием всего имеющегося образовательного контента.**

Контент и навигация по нему

1. Контент будет **доступен в любом месте,** и для его получения не нужен будет доступ к мобильному телефону или ноутбуку.
2. Контента станет слишком много, и базовым навыком сотрудников станет способность ориентироваться в нем и выделять необходимый объем.
3. Поиск **по содержанию и словам** будет доступен в LMS и всех цифровых решениях для корпоративного обучения.
4. Подбор контента будет персонализированным, для каждого сотрудника из сотен курсов **будет собираться уникальный пазл** образовательного контента с учетом текущих компетенций обучающегося.
5. На производствах и **в офисах в разных локациях будут размещаться QR-коды,** через которые будет предоставляться релевантный образовательный контент.

Компетенции и корпоративное обучение

1. **Soft-skills будут обучать чаще,** чем hard-skills, при этом за обучение последним сотрудники будут отвечать сами.
2. Обучение **hard-skills перейдет в формат reskill-обучения,** или обучения в процессе работы.
3. Длинные **курсы по hard-skills** сотрудники будут проходить самостоятельно в рамках самообучения.
4. Появятся новые soft-skills, например, **навыки в области ESG, экологичность в коммуникации, safety leadership как компетенции.**
5. В компаниях появятся **коучи, которые заменят до половины корпоративных HR.** В задачи коучей будет входить консультирование сотрудников по вопросам их развития в данной компании.
6. Появится запрос на сотрудников, **управляющих роботами.**

Участие сотрудников в организации и проведении L&D

1. Роль сотрудников, занимающихся обучением и развитием, будет **увеличиваться, усложняться и развиваться в сторону коммьюнити-менеджеров и специалистов, глубоко понимающих и готовых анализировать бизнес-запрос на компетенции.**

2. В обязанности сотрудников L&D будет входить все меньше операционных задач и все больше задач, связанных с формированием и управлением employee learning experience и корпоративными L&D-программами. Корпоративные специалисты по обучению и развитию будут обладать всеми компетенциями продакт-менеджеров.

3. Функция обучения в компаниях станет сетевой. Поддержка этой функции будет осуществляться внутренними коучами, менторами и универсальными наставниками. При этом HR-специалистам потребуются знания для супервизии работы этих экспертов.

Трансформация образовательных институтов

1. **Новые провайдеры:** требования к провайдерам обучения будут меняться, востребованность провайдера будет зависеть в первую очередь от **уникальности и технологичности** предлагаемых решений.

2. Возрастающий спрос на **короткие, дистанционные форматы обучения** будет способствовать **трансформации обучения и в вузах.**

3. Представители от компании будут все чаще **интегрировать корпоративное обучение в программу последних курсов вузов, чтобы обеспечить** плавный и быстрый переход студента в ряды сотрудников организации.

4. Возрастающий **запрос компаний на подготовленных специалистов** может привести к внедрению **вводной программы корпоративных университетов в программу последних курсов вузов в виде производственной практики или выбора трека практического обучения.**

Мегатренд	Тренд	Описание
Трансформация образовательных институтов *Изменение роли и функции провайдеров обучения*	Новые провайдеры	Сейчас востребованность провайдера зависит от уникальности контента или технологичности
	Трансформация роли вузов	Ускоряющийся мир, клиповое мышление, диджитал-профессии
Персонализация контента *Увеличение запроса на персонализированное обучение, подстраивающееся под потребности и ритм жизни пользователя*	Обучение 24/7	Внедрение обучения в рутину: обучение всегда и везде
	Кастомизация	Адаптация обучения под конкретную организацию и человека
	Обучение по триггерам	Обучение конкретным направлениям, которые плохо/с трудом даются студенту, с дополнительным вовлечением специалиста, который поможет восполнить пробелы в знаниях
	Цифровая гигиена	Возрастающая актуальность темы онлайн- и офлайн-баланса
	Тренер в наушнике	Моделирование сознания, преобразователи нейронной системы
Синтез устройств *Появление персональной компьютерной сети*	Агрегатор обучения	Персональный помощник по персонализированному обучению, анализирующий потребности (как виртуальный коуч со встроенной диагностикой, контекстное обучение)
	Интернет вещей	Объединение устройств в одну компьютерную сеть (телефон, наушник, чайник, умный дом, человек-система)
Технологии AI	Большие данные	Запрос на новые компетенции будет определяться через анализ больших данных о деятельности, результатах и процессах компании (департамента, команды)
	Массовый VR	Технологии будут применяться массово, станут недорогими и мобильными
Синтез онлайн- и офлайн-форматов *Поиск оптимального сочетания форматов, воспроизведение офлайна в онлайне*	Омниканальность обучения	Комплексное объединение и анализ опыта онлайн- и офлайн-обучения
	Очные форматы как эксклюзив	Очное обучение как эксклюзивный формат для ограниченного количества сотрудников
Смена форматов *Преемственность форматов*	Уход теории	Теория становится общедоступной в сжатом виде
	Практикоориентированные форматы	Уход теории, возрастание запроса на обучение, ориентированное на практику
Диджитализация *Массовый перевод обучения в цифровые форматы*	Технологии быстрого перевода	Стирание границ в потреблении контента на разных языках мира
	Быстрое обучение	Люди все меньше готовы воспринимать лонгриды, длительное обучение
	Иммерсивность обучения	Технологии обучения (VR, обучение без отрыва от работы, обучающий контент, встроенный в линзу)
	Уход обучения hard skills	Автоматизация процессов и технологий, уход от ручного труда, hard skills будут все менее востребованы в обучении
Поиск форматов повышения вовлеченности *Инструменты эмоционально-мотивационного вовлечения аудитории*	Геймификация обучения	Встраивание игровых форматов в обучение: прокачка персонажа, валюта обучения
	Взросление аудитории	Быстрая обратная связь о потребности в обучении, неработающих форматах
Продвижение услуг *Изменение способов распространения контента*	Борьба за аудиторию	Повышение количества и качества контента
	Новые коллаборации	Появление новых форм коллабораций («корпорация – человек», «человек – человек»)
	Личный бренд	Влияние социальных сетей на профессиональный авторитет сотрудника, тренера, нетворкинг
	Доступность обучения	Доступность обучения и материалов для развития большинству/всем сотрудникам

КАРТА БУДУЩЕГО КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Используя полученные в ходе исследования данные, мы выделили ключевые тренды в сфере корпоративного обучения и предложили экспертам в этой сфере (провайдерам, клиентам и научным экспертам) подискутировать на тему того, как будет развиваться и меняться корпоративное обучение до 2035 года. Предметом обсуждения стала трансформация обучения по трем направлениям: форматы и технологии, запросы внутреннего клиента и трансформация профессий.

Прогноз на 2025 год

В ближайшие четыре года в корпоративном обучении ожидаются следующие изменения:

Внедрение новых технологий, в частности:

- Корпоративных университетов для студентов на последних курсах (ИТ-отрасль)
- Технологий по диагностике и эффективному распределению энергии
- Массовых технологий и приложений с VR и AR
- Технологий, помогающих генерировать контент с помощью AI: интеллектуальный поиск и ранжирование курсов по содержанию
- Инструментов трекинга обучения и рабочей активности
- Рекомендационных систем
- Иммерсивных симуляторов
- Технологий, повышающих вовлеченность студентов в условиях дистанционного и онлайн-обучения
- Технологий, обеспечивающих эффективный процесс микрообучения
- Технологий по созданию индивидуальных треков развития
- Технологий по расчету эффективности обучения: возврат сотрудниками инвестиций компании в их обучение
- Агрегаторов контента

Углубленные запросы от бизнеса:

- Ускорение обучения новой профессии для сотрудников
- Обучение специалистов «под себя» в рамках университетской программы
- Оценка эффективности обучения
- Навигация по учебным возможностям
- Тестирование продуктов с помощью VR: возможность дать клиенту протестировать и попробовать образовательный продукт, не выходя из дома, с помощью дополненной реальности в демоверсии.
- Тестирование новых профессий с помощью VR: обучение и переобучение профессии через VR-технологии.
- Изменение ценности офлайн-образования: эксперты предполагают, что в ближайшее время произойдет значительное удорожание офлайн-форматов, в связи с переводом стандартного обучения в онлайн. Запрос бизнеса на офлайн-обучение будет связан с эксклюзивными форматами для ключевых команд.
- Трансформация формы подачи теоретической информации сотрудникам: сотрудники не готовы слушать теорию в виде «начитанной» лекции, поэтому ее необходимо преобразовать в более вовлекающие форматы: сериалы, истории, которые ведут сотрудника по одной смысловой линии на протяжении всего курса.
- Провайдер, который сможет быстро ориентироваться в трендах, помогает в решении организационных вопросов и привлечении аудитории, может прийти с готовыми решениями, новыми форматами и разработанным под них ТЗ.
- Быстрый поиск по образовательному контенту внутри корпоративных университетов
- Защита интеллектуальной собственности
- Удержание обученного персонала
- Улучшение методов работы с поколениями

Возникновение новых профессий:

- Learning Space Manager
- Советники по обучению
- Lifelong learning tutor
- Тренеры по VR/AR
- Дизайнеры VR/AR-курса
- Узкие специалисты, способные обучить машину: эксперт, который может передать опыт и знания машине и обучить ее делать работу на этом же уровне. Компаниям нужно больше специалистов, которые разбираются в своей нише лучше остальных.
- Диджитал-методологи/продюсеры
- Пересказчики
- Появление специалистов по проектированию учебного опыта в онлайн-пространстве
- Тренер по success – профессия, совмещающая роли коуча, ментора и психолога, помогающая клиентам в различных сферах, в том числе в подборе обучающих программ, для достижения поставленных целей
- Performance Manage

При этом некоторые из текущих профессий не исчезнут, но сильно изменятся:

- Карьерные консультанты – их количество вырастет по сравнению с 2021 годом.
- Лекторы – снизится запрос на устное донесение информации/теории, поэтому им будет необходимо осваивать новые форматы.
- Методологи – их функционал будет связан со смешанными форматами обучения.

Прогноз на 2030 год

В перспективе десяти лет в сфере корпоративного обучения ожидаются следующие тренды:

Дальнейшее обновление технологий, включая разработку:

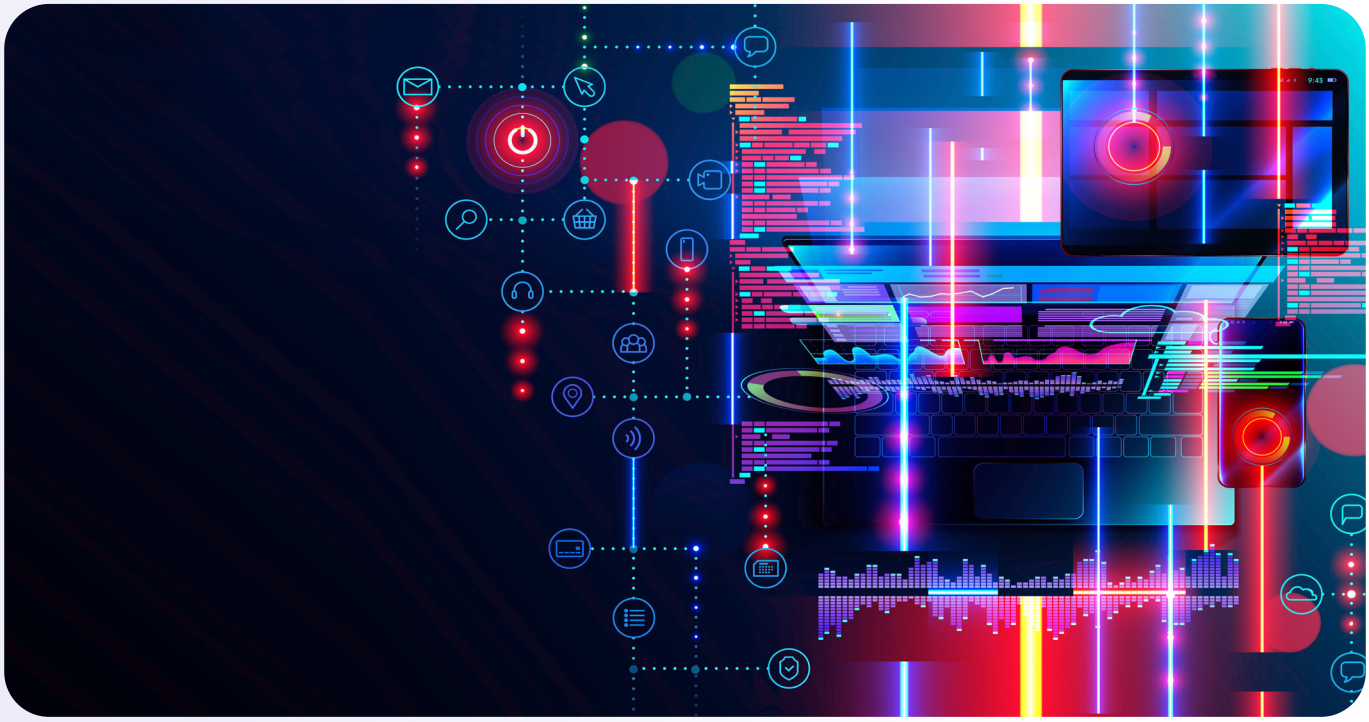
- Голосовых тренеров
- Интеллектуального поиска по содержанию курсов
- Системы социального рейтинга (ранжирования)
- Системы оценки эффективности корпоративного обучения
- Системы оценки человеческого капитала (human capital)

Запросы бизнеса дополнятся:

- Углубленной подготовкой студентов под конкретную организацию: компании будут внедрять своих сотрудников в качестве преподавателей в университеты и таким образом готовить будущие кадры под себя.
- Сокращением времени обучения soft skills
- Автоматизированной разработкой траектории пошагового карьерного развития
- Поиском определенных периодов времени для обучения в графике сотрудника с учетом его физической возможности усваивать информацию
- Увеличением требований к специалистам по анализу больших данных: компании нуждаются в людях, которые не просто умеют анализировать информацию, но и способны быть связующим звеном между аналитиком и разработчиком AI-технологии.
- Упором на бизнес-модель провайдера – деньги выплачиваются за конкретный результат, а не на перспективу.
- Разработкой методологий, позволяющих оценить баланс инвестиций компании и отдачу от знаний, которые получили сотрудники.
- Развитием инклюзивных методов обучения внутри компании

Дальнейшая трансформация профессий приведет к возникновению:

- Представителей компании в университете
- Личных/VIP-менеджеров по обучению
- Преподавателей, обучающих живому языку по отраслям
- Субсообществ, поддерживающих обучение, которые помогут создать дополнительную ценность взаимного обучения



Прогноз на 2035 год

В течение пятнадцати лет развитие корпоративного обучения приведет к:

Появлению технологий, которые помогут закрепить устоявшиеся тренды и расширить их возможности для всех обучающихся:

- Создание корпоративных университетов для всех
- Внедрение нейротехнологий
- Массовое применение VR и AR с использованием линзы
- Блокчейн-технологии по оценке человеческого капитала (вклад, отдача)
- Расчет коэффициента человеческого капитала в электронной книжке

Появлению новых запросов бизнеса, которые будут включать:

- Организацию офлайн-обучения по только по индивидуальному запросу
- Равенство в ожиданиях и адаптации всех групп сотрудников вне зависимости от их физических и ментальных возможностей

Трансформации профессий, которые дополнятся:

- Площадками тренеров по всему миру – P2P
- Тьюторами по стратегии непрерывного обучения вне корпорации

КОНТАКТЫ

CROC Education Solutions

Образовательное направление
ИТ-компании «КРОК»

edu.croc.ru
educroc@croc.ru

+7 (495) 974-22-74

Facebook
Telegram-канал HR2HR

Евгения Сотникова

Ведущий HR, эксперт по
образовательным решениям
CROC Education Solutions

esotnikova@croc.ru

+7 (916) 730-15-07

Facebook

KPMG Academy Russia

https://home.kpmg/ru/ru/home/
services/consulting/kpmg-
academy-russia.html

Александр Евдокименко

KPMG Academy Russia
Директор

aevdokimenko@kpmg.ru

Екатерина Стрижова

KPMG Academy Russia
Директор

estrizhova@kpmg.ru

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2021 г. КПМГ. КПМГ означает АО «КПМГ», ООО «КПМГ Налоги и Консультирование», компании, зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации, и КПМГ Лимитед, компанию, зарегистрированную в соответствии с Законом о компаниях (о. Гернси), 2008 г., участников глобальной организации независимых фирм КПМГ. Все права защищены. Подробная информация о структуре глобальной организации КПМГ доступна на странице home.kpmg/governance

KPMG и логотип KPMG являются товарными знаками, используемыми по лицензии участниками глобальной организации независимых фирм КПМГ.