

ЛЮДИ УЧАТ ЛЮДЕЙ

Как и зачем бизнес вовлекает внутренних экспертов
в систему обучения и развития персонала





Уважаемые коллеги,

перед вами отчет об исследовании «Люди учат людей: как и зачем бизнес вовлекает внутренних экспертов в систему обучения и развития персонала — 2023».

Исследование о том, для чего и каким образом организации ищут внутри себя экспертов в разных областях знаний, помогают им упаковать экспертизу и обучать коллег и партнеров.

Наш исследовательский интерес имеет более чем 30-летнюю историю, поскольку Институт Тренинга вырос из внедрения тренинга как метода обучения в нашей стране, у истоков которого стояла еще в начале 80-х годов XX века Нина Юрьевна Хрящева.

Я и коллеги наблюдали растущую потребность организаций в построении работы с внутренними экспертами и, следовательно, в подспорье в виде системного описания практик.

Мы сделали наш небольшой вклад в это описание и надеемся, что эти результаты будут пищей для размышлений руководителей обучения и развития в организациях.

Перед тем как вы погрузитесь в цифры и факты, я хочу поделиться главным моим личным размышлением по итогам интервью и анализа.

Развивая систему обучения силами сотрудников, организации не только решают прикладную задачу сохранения и преумножения экспертизы, но и создают более наполненную, разнообразную и развивающую повседневность для людей.

Организации создают среду обучения, в еще большей степени побуждающую к взаимодействию человека с человеком — производственника и финансиста, ученого и практика, разработчика и пользователя, взрослого и юного, заинтересованного и скептика, преуспевшего и пробующего, опытного и начинающего.

Это среда, в которой все учат всех для лучших результатов.

Благодарю каждого, кто открыто и вдумчиво поделился опытом и видением будущего!

Центр исследований Института Тренинга продолжит систематический сбор практик обучения и развития.

Следующий наш шаг — посмотреть на устройство глазами самого внутреннего эксперта.

Я благодарю команду Института Тренинга за бережное отношение к респондентам, данным, результатам: руководителя Центра исследований Светлану Савельеву и менеджера инновационных проектов Анну Турлаеву.


Анна Грибанова,

*директор Института Тренинга,
лидер практики «Обучение тренеров»*


О КОМПАНИИ «ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА»

Институт Тренинга основан в 1993 году и специализируется на:


- ✦ разработке обучающих решений для бизнеса;
- ✦ обучении и развитии сотрудников и руководителей организаций;
- ✦ обучении и повышении квалификации профессиональных бизнес-тренеров и внутренних экспертов;
- ✦ консультировании в области управления персоналом;
- ✦ фасилитации встреч для решения бизнес-задач;
- ✦ проведении оригинальных эмпирических исследований.



1000+
тренеров
обучено




30
лет опыта



85+
обучающих
программ

В основе программ, разработанных в Институте Тренинга:

- ✦ фундаментальные теоретические знания;
- ✦ анализ эмпирических данных, собранных в рамках оригинальных и мировых исследований;
- ✦ практический опыт управления организациями в России сегодня;
- ✦ знание специфики современных российских организаций, их проблем и путей решений многочисленных практических задач.

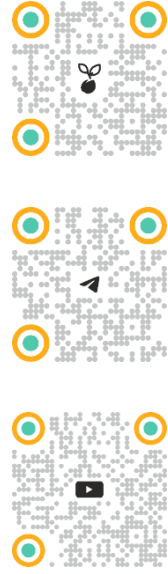


Сегодня мы — одни из лидеров российского рынка бизнес-обучения.

Наша миссия, которой мы верны 30 лет:
«Создание условий для конструктивных изменений людей и организаций!»

Области нашей экспертизы:

- ✦ методология обучающих решений для взрослых;
- ✦ подготовка тренеров и преподавателей;
- ✦ управление изменениями;
- ✦ системное мышление и принятие решений;
- ✦ инновации и креативность в организации;
- ✦ управление стрессом и жизнестойкость;
- ✦ деловая коммуникация и переговоры;
- ✦ кросс-функциональная и межкомандная интеграция;
- ✦ развитие управленческих компетенций;
- ✦ оценка и развитие персонала;
- ✦ фасилитация группового взаимодействия и принятия решений.



АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



Анна Грибанова

- автор идеи, консультант
- директор Института Тренинга, руководитель практики «Обучение тренеров»



Ирина Марковская

- научный консультант
- тренер-консультант, руководитель практики «Оценка эффективности и методическая поддержка тренинга»
- кандидат психологических наук



Светлана Савельева

- автор методологии, автор аналитического отчета
- руководитель Центра исследований
- кандидат социологических наук



Анна Турлаева

- организатор исследования, автор аналитического отчета
- руководитель инновационных проектов



Татьяна Морозова

- соавтор опросного инструмента
- руководитель направления «Школа тренеров»

ОГЛАВЛЕНИЕ

Об исследовании	6
Цель исследования	7
Дизайн и данные.....	7
Выборка.....	7
Размер организаций.....	8
Отрасли организаций.....	8
Конфиденциальность.....	8
Как читать диаграммы.....	9
РАЗДЕЛ 1. Внутренние эксперты в современных организациях: общее описание роли	11
Зачем организациям внутренние эксперты?.....	11
В каких ролях выступают внутренние эксперты и как их называют?.....	13
Где в организациях присутствуют внутренние эксперты?.....	16
Какие задачи решают внутренние эксперты?.....	17
В каких форматах обучают внутренние эксперты?.....	18
Кого обучают внутренние эксперты и в каком объеме?.....	19
Кто становится внутренними экспертами?.....	20
Каков средний срок работы сотрудника в роли внутреннего эксперта?.....	20
Насколько организации обеспечены внутренними экспертами?.....	21
РАЗДЕЛ 2. Привлечение и отбор внутренних экспертов	22
Как определяют кандидатов на роль внутренних экспертов?.....	22
Как отбирают внутренних экспертов?.....	22
На что в организациях обращают внимание при отборе внутренних экспертов?.....	23
РАЗДЕЛ 3. Обучение и развитие внутренних экспертов	26
Какие компетенции внутренних экспертов считают важным развивать?.....	27
Как организации поддерживают внутренних экспертов в области развития профессиональной экспертизы?.....	28
Как организации проводят стартовую подготовку к роли внутреннего эксперта?.....	29
Дополнительная поддержка и сопровождение внутренних экспертов.....	32
РАЗДЕЛ 4. Мотивация внутренних экспертов	33
РАЗДЕЛ 5. Система управления, нормативы, стандарты и сертификация	37
Как организации сертифицируют внутренних экспертов?.....	39
РАЗДЕЛ 6. Эффективность и контроль качества работы внутренних экспертов	41
РАЗДЕЛ 7. Сообщества внутренних экспертов	44
РАЗДЕЛ 8. Ключевые вызовы	46
Приложение	48
В каких форматах обучают внутренние эксперты?.....	48
Форматы, суть которых участники раскрыли в интервью	49

Мы предоставляем результаты нашего исследования бесплатно и надеемся, что они окажутся полезными для вас. Если вы захотите использовать факты и данные из отчета, пожалуйста, укажите его название «Люди учат людей. Как и зачем бизнес вовлекает внутренних экспертов в систему обучения и развития персонала» и добавьте ссылку на наш сайт: <https://training-institute.ru/research/>.

Обратите внимание, что материал предназначен исключительно для некоммерческого использования. По любым вопросам, связанным с использованием нашего контента, пишите руководителю Центра исследований по адресу svetlana.savelieva@training-institute.ru.

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

На старте работы над исследованием мы предполагали изучить, проанализировать и описать существующие сегодня в России практики работы с внутренними функциональными тренерами. Однако уже на этапе приглашения руководителей и менеджеров по обучению к участию в исследовании по комментариям и вопросам коллег мы поняли, что исследование работы именно и только с тренерами будет необоснованным сужением темы.

Во-первых, сегодня организации широко и разнообразно привлекают сотрудников к обучению и развитию коллег, партнеров, кандидатов на работу как в индивидуальном, так и в групповом формате. При этом групповые форматы выходят за рамки тренингов.

Во-вторых, в области обучения и развития персонала еще не сложилась единая терминология. Одни и те же явления в разных организациях называют по-разному, и наоборот, под одним и тем же названием кроются разные явления. Понятие «функциональный тренер» также имеет разные трактовки.

В связи с этими фактами мы осознанно приняли решение обратиться к более широкому названию роли — внутренний эксперт (ВЭ).

- ★ **Предмет исследования** — система построения работы с внутренними тренерами, экспертами.
- ★ **Объект исследования** — люди, которые часть своего рабочего времени, не являясь профессиональными тренерами и преподавателями, учат других своей экспертизе и чаще всего делают это в групповых форматах.

Очень сложно говорить о системе обучения, групповых форматах, внутренних экспертах и не затронуть другие «помогающие роли» и форматы: в рамках одной программы сосуществуют разные форматы, один и тот же сотрудник может выступать в разных ролях. В разделах «В каких ролях выступают внутренние эксперты и как их называют?» и «В каких форматах обучают внутренние эксперты?» мы описали многообразие ролей внутренних экспертов и обучающих и развивающих форматов, которое встретили в рамках исследования.

Однако наш основной фокус внимания на протяжении всего отчета остается на тех сотрудниках организаций, которые чаще всего упаковывают и передают экспертизу в групповом формате.

Цель исследования

Описать и проанализировать практики подбора, развития и поддержки внутренних экспертов в организациях.

ЗАДАЧИ — провести анализ и описать:



видение роли ВЭ, которое формируется внутри организаций;



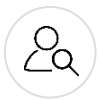
подходы к обучению и развитию ВЭ и систему мотивации ВЭ;



содержание работ в роли ВЭ;



управление качеством обучения, которое проводят ВЭ;



систему рекрутинга и отбора ВЭ;



ключевые вызовы в работе с ВЭ.

Дизайн и данные

Для участия в исследовании мы приглашали сотрудников, управляющих системой обучения (в которую включены внутренние эксперты) и/или управляющих командой внутренних экспертов.

На наши вопросы отвечали: руководитель департамента/отдела оценки и развития персонала, руководитель корпоративного университета, руководитель отдела обучения/адаптации, HR Business Partner, менеджер по обучению и развитию персонала и др.

На первом этапе проводилось анкетирование, на втором — интервью. Для интервью отбирались участники, которые уже заполнили анкету, что помогало интервьюерам более глубоко погрузиться в контекст и обсуждать ситуацию в деталях.

Это исследование мнений руководителей, а не наблюдение за практиками.

Выборка

Мы поставили перед собой задачу охватить как можно более широкий спектр практик, включив в исследование организации различных размеров и отраслей. В исследовании приняли участие представители тех организаций, которые согласились на участие в опросах и интервью. Однако такой подход к формированию выборки ограничивает возможность распространять наши выводы на все российские организации и характеризуют ситуацию в рамках выбранной нами группы.

ДАнные:

53



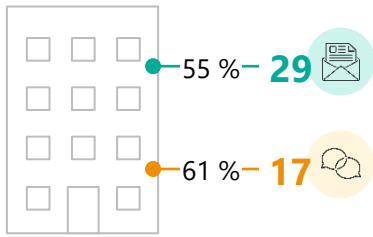
АНКЕТЫ

28

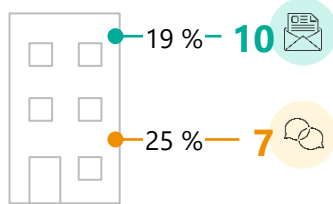


ИНТЕРВЬЮ

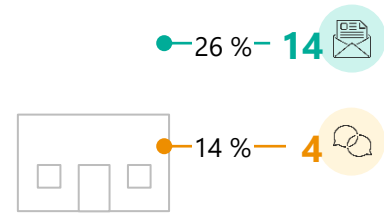
Размер организаций



> 5000 человек



501–5000 человек



101–500 человек

Отрасли организаций



Банки, финансовый сектор, экосистемы
(6)



IT-услуги
(4)



Гостиницы, рестораны, общепит, кейтеринг
(1)



Образовательные услуги и консалтинг
(6)



Медицинские услуги, фармацевтика
(3)



Инжиниринг, проектирование, строительство
(1)



Производство продуктов питания
(5)



Телекоммуникации
(3)



Химическая промышленность
(1)



Металлургия, металлообработка
(4)



Страхование
(2)



Лесная промышленность
(1)



Производство непродовольственных товаров
(4)



Добыча, переработка, продажа полезных ископаемых
(2)



Энергетика, генерация и реализация электроэнергии
(1)



Розничная торговля
(4)



Недвижимость
(2)

Другое
(3)

Конфиденциальность

Мы сохраняем конфиденциальность данных и анонимность участников исследования. Прямое цитирование с указанием организации приводится только после согласования с автором цитаты.

Как читать диаграммы

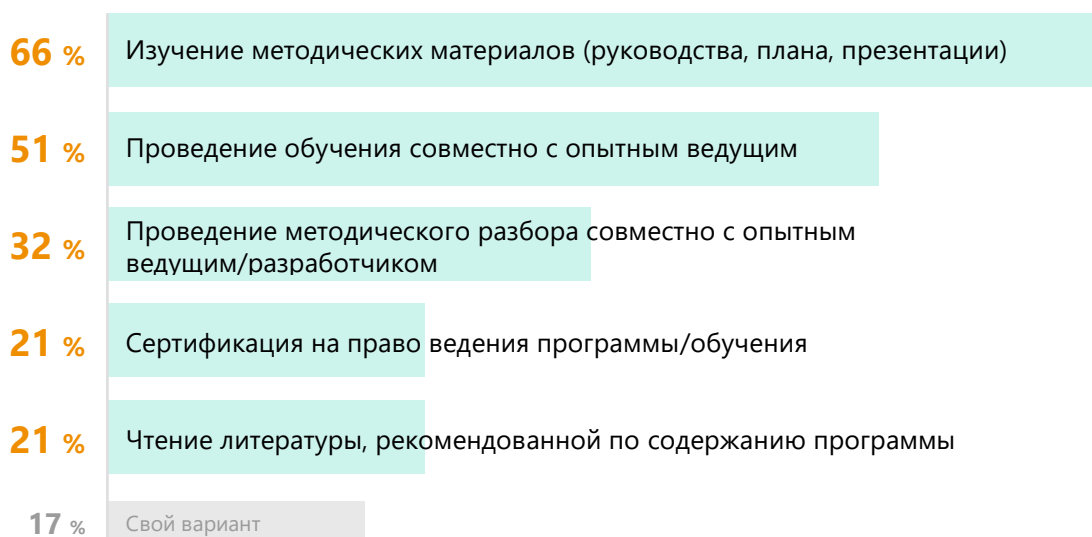
Для иллюстрации результатов анализа количественных данных в отчете чаще всего используются столбчатые горизонтальные диаграммы. Такие диаграммы показывают частоту или долю одного показателя по каждому варианту ответа.

Исследование носит описательный характер и посвящено феномену, который существует в самых разных вариантах и видах, поэтому во многих закрытых вопросах анкеты была оставлена возможность:

- ✦ выбрать несколько вариантов ответа. В этом случае вы увидите в заголовке диаграммы пометку «множ. выбор». **Значения ответов в таких распределениях не будут складываться в 100 %**, при этом они показывают, какие ответы наиболее популярны;
- ✦ выбрать «Свой вариант» и вписать его.

Например:

Из каких шагов состоит передача программы или методики обучения внутреннему эксперту? (множ. выбор)



В случае, если речь идет об ответах группы численностью в 30 человек и более, на диаграмме размещены значения в процентах, если же численность меньше, результаты представлены в количественном выражении.

Если численность группы отвечающих была меньше выборочной совокупности (= 53 кейса), в тексте или заголовке указана ее численность.

Например:



РАЗДЕЛ 1

ВНУТРЕННИЕ ЭКСПЕРТЫ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ РОЛИ

Зачем организациям внутренние эксперты?

Участники исследования называют следующие цели выделения роли «внутренний эксперт» в их организациях:

1. Снизить затраты на обучение или обеспечить обучение при отсутствии бюджета.

«Мы просто не закупим нужное количество тренингов.

«Если бы у нас в штате были тренеры, они бы периодически сидели без работы, потому что никто не приходил бы на тренинги в высокий сезон. Это трата бюджета впустую.

2. Повысить эффективность бизнес-процессов: обучение у внутренних экспертов снижает количество ошибок, повышает скорость и эффективность работы.

«Проект «Внутренние эксперты» в первую очередь закрывает потребность подразделения, которое выступает внутренним экспертом, в том, чтобы повысить качество своих процессов, снизить количество ошибок.

3. Обеспечить организацию квалифицированными сотрудниками:

- ✦ Внутренние эксперты проводят длительные программы переквалификации для действующих сотрудников и внешних кандидатов. Успешные выпускники этих программ занимают дефицитные вакансии.

«В компании возник дефицит дата-инженеров. Закрытие вакансий было не таким быстрым, как хотелось бы, и дорогим. Мы пошли на эксперимент: создали школу переобучения. Сначала это была школа для внутренних сотрудников, которые решили сменить свой карьерный трек. А после мы решили выйти и на внешнюю аудиторию.

- ✦ Внутренние эксперты обучают новых сотрудников и формируют необходимые для работы компетенции уже после найма людей в штат.

Причины такого подхода:

- > нет колледжей и вузов, которые готовят специалистов нужного профиля;
- > в ситуации неожиданного ухода из России зарубежных организаций-подрядчиков и требований к импортозамещению образовался критичный дефицит необходимых компетенций.

«Проблема неквалифицированного нового персонала проявляется все ярче и ярче.

4. Обеспечить организацию сотрудниками на долгосрочную перспективу: внутренние эксперты обучают студентов профильных вузов, вовлечены в обучение и профориентацию школьников.

5. Снизить отток среди новичков: обучение у внутренних экспертов облегчает адаптацию в организации.

«Достаточно большая текучка в период адаптации. Когда проясняем причины, среди прочего говорят: «Меня не обучают совсем или плохо обучают. При этом коллеги с меня требуют, возникают конфликты. Я больше в такой ситуации работать не хочу».

6. Удержать ключевых экспертов: в обучении других они находят возможности для собственного развития и самореализации.

«Они видят эту роль как обогащение своей деятельности».

7. Создать «песочницу для будущих управленцев»: проводя обучение, внутренний эксперт развивает необходимые управленцу компетенции (выстраивает отношения и коммуникацию, ставит задачи, отслеживает прогресс, дает обратную связь).

8. Снизить травматизм и смертность на производстве: внутренние эксперты широко распространены в обучении безопасному проведению опасных работ.

«Например, инструктажи по производственной безопасности для подрядных организаций. У нас топовый тренер за год обучил 12 000 человек».

9. Транслировать культуру и ценности организации: при должном подборе внутренние эксперты не только передают знания и навыки, но и собственным примером транслируют культуру и ценности.

«Сотрудники, которые проводят обучение, также становятся амбассадорами культурного элемента. Помимо тренингов, транслируют его дальше».

10. Повысить качество кросс-функционального взаимодействия: в разработке и проведении обучающей программы участвуют эксперты из функций с конфликтом интересов. Благодаря этому опыту учитывается взгляд каждой стороны, снижается напряжение.

«У нас одну и ту же тему раскрывают эксперты одновременно из нескольких подразделений. Они так и друг с другом находят общий язык, и более объемную картинку участникам дают».

11. Укрепить бренд организации в профессиональном сообществе: организация целенаправленно привлекает к выступлениям на внешних мероприятиях — конференциях, презентациях — не только менеджеров, но и внутренних экспертов.

12. Сохранить экспертизу в организации, особенно в ситуации выхода на пенсию ключевых экспертов.

В каких ролях выступают внутренние эксперты и как их называют?

Исследование показывает, что сегодня нет согласованности в выделении ролей ВЭ и названии этих ролей. Самые популярные названия роли: внутренние эксперты и функциональные тренеры, но есть множество других вариантов. Понятийный аппарат складывается внутри каждой организации. Одни и те же слова могут наполняться разными смыслами от организации к организации.

Например, слово **«ментор»** встретилось в исследовании в разных значениях:

- ✦ профессионал, наставник, который продолжительное время работает со своими подопечными, менти, обеспечивает их профессиональное развитие;
- ✦ эксперт, к которому каждый сотрудник может обратиться в любой момент за быстрой помощью по конкретному профессиональному вопросу;
- ✦ эксперт, к которому может обратиться участник модульной обучающей программы, если у него возникнут вопросы при выполнении межмодульных заданий.

Также по-разному участники понимают, кто такой **«функциональный тренер»**:

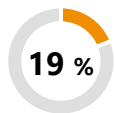
- ✦ сотрудник, который работает на основной позиции и выделяет время для группового обучения коллег; может обучать как «мягким», так и «жестким» навыкам;
- ✦ сотрудник, который работает на основной позиции и выделяет время для группового обучения коллег строго по своей экспертной функциональной теме; обучает только «жестким» навыкам.

При этом видно, насколько активно и разнообразно организации вовлекают ВЭ в систему обучения и развития персонала. В анкетах и интервью встречаются такие роли ВЭ (названия, указанные авторами, сохранены):

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> > наставник > ментор > коуч > фасилитатор > карьерный консультант > эксперт, который проверяет задания и дает обратную связь в рамках электронного курса > трекер > разработчик электронных курсов > куратор образовательного решения/ модуля программы | <ul style="list-style-type: none"> > внутренний эксперт > функциональный тренер > внутренний тренер > преподаватель > внутренний фасилитатор > руководитель стажировки > эксперт > наставник-эксперт > амбассадор > key talent (ключевой талант) > нет названия (при широко распространенной деятельности ВЭ) |
|--|---|

Так в разных организациях называют ВЭ, которые упаковывают и передают свою экспертизу в групповом обучении. Связи между разными названиями и спецификой организации или содержанием работы ВЭ не выявлено.

Чаще всего используются «внутренний эксперт», «внутренний тренер», «функциональный тренер».



участников говорят,
что внутри их организаций нет устоявшегося названия для роли ВЭ.

«Я не разграничиваю. У нас нет регламента, который бы прописывал: функциональные тренеры исполняют такие роли, а эксперты — такие.»

Поиск подходящего названия роли актуален для организаций. В рамках исследования нам встретились примечательные кейсы.

В «Экспобанке» HR-функция поставила вопрос о том, насколько название «внутренний эксперт» отражает суть явления, как можно уточнить это название. В решение вопроса были вовлечены сами ВЭ и другие сотрудники.

«Мы запускали внутри банка голосование. Мы сначала провели мозговой штурм по поводу названия, рассматривали самые разные варианты. Но все-таки 80 % сотрудников банка проголосовали за то, чтобы осталось название «внутренний эксперт».»

(АО «Экспобанк»)

В ОМК было принято решение изменить название роли с «преподаватель» на «функциональный тренер». Причиной стало изменение позиционирования самой роли, появление новых смыслов в работе ВЭ и ожиданий от их деятельности.

«Для многих «преподаватель» — это условно вузовский профессор, чей авторитет беспрекословен для аудитории. Основной формат работы такого преподавателя — лекция, которую он отчитал и ушел, не заботясь, усвоили его материал или нет. Мы стремимся к формату «функционального тренера», который, во-первых, обучает на равных, поскольку общается со взрослыми людьми, а во-вторых, использует интерактив (как минимум вопрос-ответ), чтобы убедиться, что аудитория правильно его поняла.»

(Группа компаний ОМК)

Некоторые организации внутри одной роли ВЭ отчетливо выделяют категории с разным набором компетенций, содержанием работы и подходом к развитию сотрудников в этих категориях. Например, внутренних тренеров в организации могут делить на тренеров-трансляторов, тренеров-разработчиков и тренеров-наставников. Мы выделили несколько категорий и соотнесли их с содержанием выполняемых работ.

КАТЕГОРИИ из анкет и интервью	СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ
Тренер-спикер Тренер-транслятор	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Проводит готовые программы, не участвует в разработке
Тренер-методолог Тренер-разработчик	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Разрабатывает и пилотирует программы ✦ сам проводит эти программы и передает их другим ведущим ✦ в некоторых организациях сертифицирует на проведение программ
Тренер-наставник	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Проводит стартовое обучение на роли «тренер-транслятор» и «тренер-разработчик» ✦ передает учебные программы новым ведущим ✦ проводит супервизии ✦ поддерживает тренеров-разработчиков в описании учебных программ ✦ консультирует начинающих тренеров
Главный тренер по функциональному направлению	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Рецензирует контент внутренних и внешних программ с точки зрения корректности и актуальности содержания <p>  <i>Я хочу, чтобы у нас в каждом функциональном колодце был один эксперт, который бы отсматривал и согласовывал материал, отвечал на вопросы по своему колодцу. То есть такой главный внутренний тренер по колодцу.</i> <i>(ООО «Группа Компаний „Русагро“»)</i> </p>
Куратор модуля программы Куратор образовательного решения от бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Как правило, топ-менеджер ✦ определяет или рецензирует наполнение программы и состав приглашенных ведущих и спикеров ✦ может открывать и частично вести модуль как владелец экспертизы, давать обратную связь участникам

Еще одна категория не упоминается участниками исследования, но встречается в нашем опыте работы с ВЭ в разных организациях.

Методолог-наставник	✦ Сопровождает ВЭ в разработке и описании программ
----------------------------	--

Некоторые организации также разделяют ВЭ **по степени их активности в этой роли:**

Действующие/активные — ВЭ, которые разрабатывают и/или проводят не менее установленного организацией минимального количества учебных программ в год (от 1 до 4 программ).

Подготовленные/неактивные — это или ВЭ, которые ранее разрабатывали и/или проводили обучение, но сейчас по разным причинам этого не делают, или эксперты, которые уже прошли подготовку в методологии обучения, но еще не начали разрабатывать и/или проводить свои программы.

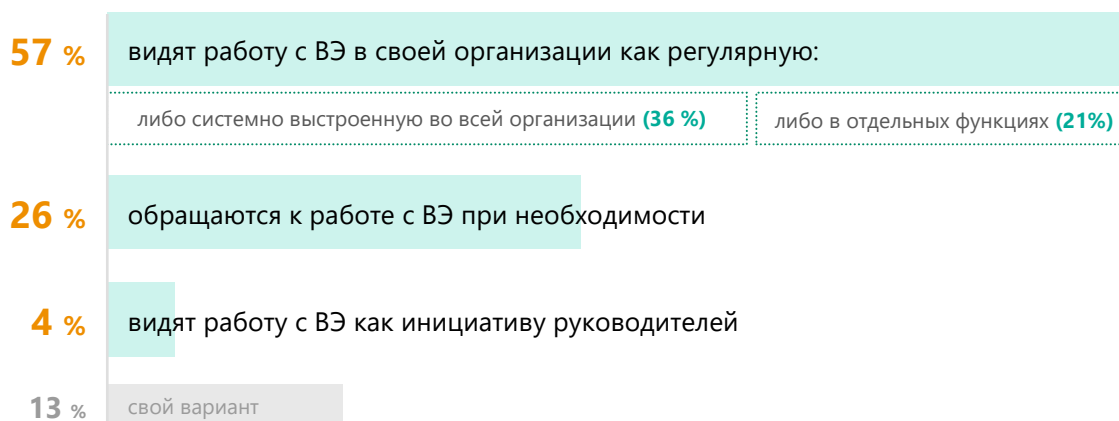
Где в организациях присутствуют внутренние эксперты?

Исследование показало широкое разнообразие бизнес-функций, в которых есть ВЭ.

В части организаций ВЭ — официальный статус, есть пул или реестр ВЭ. Существуют процедуры отбора и сертификации на роль ВЭ и/или проводимые программы. Есть план обучения силами ВЭ, ведется статистика.

В некоторых организациях официального статуса и входных требований для старта работы в качестве ВЭ нет, при этом деятельность ВЭ широко распространена. Обучение организуется по запросу бизнес-функций или по мере готовности самого ВЭ.

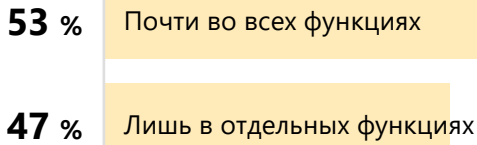
Системность работы с ВЭ в организациях



Внутри одной организации работа с ВЭ может существовать в разном виде:

« Все зависит от подразделения, цеха, но стараемся везде систематизировать. Где-то уже систематическая работа, в каких-то местах практика, которую используем по необходимости, а в других — только пилот.

В каких функциях
есть внутренние эксперты?



В организациях, где работа с ВЭ ведется только в отдельных функциях, этими функциями чаще являются:

- ✦ HR;
- ✦ IT;
- ✦ продажи, поддержка продаж;
- ✦ финансы, бухгалтерия;
- ✦ маркетинг, телемаркетинг.

Какие задачи решают внутренние эксперты?

Внутренние эксперты вовлечены во все задачи, которые организации решают с помощью обучения, но **в меньшей степени** — в обучение по следующим направлениям:



Цифровая
безопасность

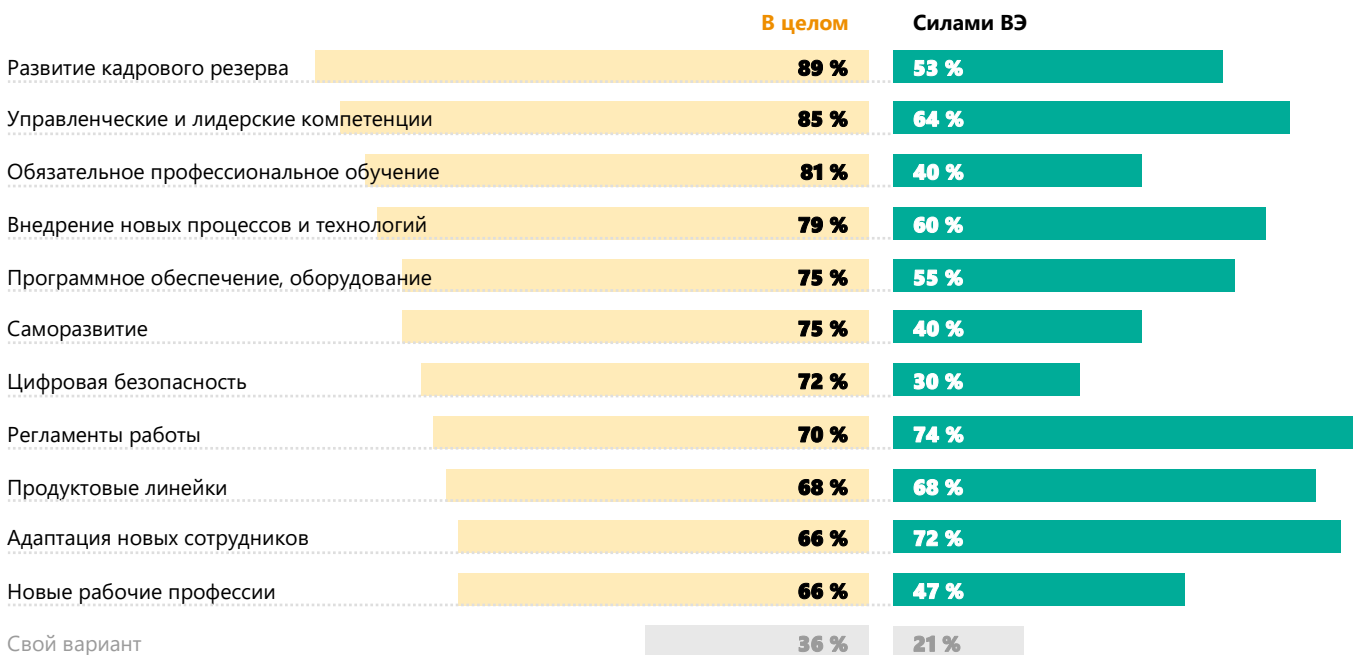


Саморазвитие



Обязательное
профессиональное обучение

Задачи для решения с помощью обучения



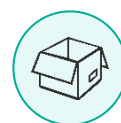
Внутренние эксперты **чаще вовлечены** в следующие задачи:



Обучение
регламентам работы



Адаптация новых
сотрудников



Передача знаний
о продуктовой линейке



Развитие управленческих
и лидерских компетенций

В адаптации новичков отчетливо выделяются две подгруппы ВЭ:

ВЭ, которые проводят групповое обучение для новых сотрудников: презентации об организации, обучение продуктовой линейке, теоретическая подготовка на производстве до встречи с наставником на рабочем месте и т. д.

Наставники, которые работают с новичками индивидуально на рабочем месте (эту категорию ВЭ мы не изучаем подробно в рамках текущего исследования).

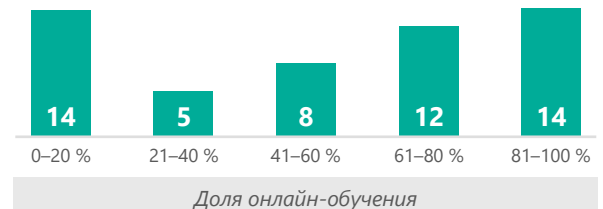
Чтобы создавать комфортную рабочую среду, культуру обмена знаниями, привлекать и удерживать персонал, организации предоставляют сотрудникам возможность с помощью ВЭ не только развивать рабочие и лидерские компетенции, но и объединяться вокруг интересующих их нерабочих тем. Например, участники приводили такие темы, как игра в шахматы и осознанное родительство.

В каких форматах обучают внутренние эксперты?

Большую часть обучения ВЭ проводят онлайн. Однако в некоторых организациях эта форма доминирует, а в некоторых — сосуществует с офлайн-обучением.

14 организаций ответили, что доля обучения в онлайн-формате составляет более 81 %.

Кол-во организаций с определенной долей онлайн-обучения



Основные причины, по которым участники выбирают обучение онлайн:

- ✦ возможность синхронно обучать сотрудников из разных городов и регионов;
- ✦ возможность экономить время и бюджет на проезд сотрудников в место обучения (об этом говорят не только организации с офисами в разных городах и регионах, но и те, у кого несколько офисов в одном городе или сотрудники, которые не привязаны к офису, а работают удаленно или постоянно перемещаются во время выполнения рабочих задач);
- ✦ возможность регулярного обмена опытом среди сотрудников из разных городов и регионов.

100 %-ное офлайн-обучение выбирают организации, в которых участники обучения всегда сосредоточены в одном офисе или производственном цехе (таких в выборке — четыре кейса).

Одна организация поделилась практикой разработки программ обучения сразу для двух форм проведения: очной и дистанционной.

Участники отмечают, что ВЭ часто проводят обучение в традиционных форматах, таких как:



презентация (81%)



тренинг (74%)



инструктаж (58%)

Всего в анкетах и интервью упоминается более сорока форматов, в которых обучают ВЭ: от сессии вопросов-ответов до бизнес-симуляции и гембы.

Примером разнообразия форматов обучения в организации и выбора, который есть у ВЭ, поделились в МТС.

«Человек, попадая в проект, сам решает, либо он один раз туда придет, проведет консультацию, больше к нам не вернется, либо человеку становится интересно, он говорит: «Давайте будем меня чаще привлекать. Я буду консультировать, либо писать статьи на внутренние ресурсы, объяснять, как что-то делать, либо вообще мой курс запишу». Форматы участия разные и глубина тоже разная.
(МТС)

Все встретившиеся в исследовании форматы индивидуального и группового обучения и развития силами ВЭ с авторскими примерами и пояснениями там, где это возможно, приведены в [Приложении](#).

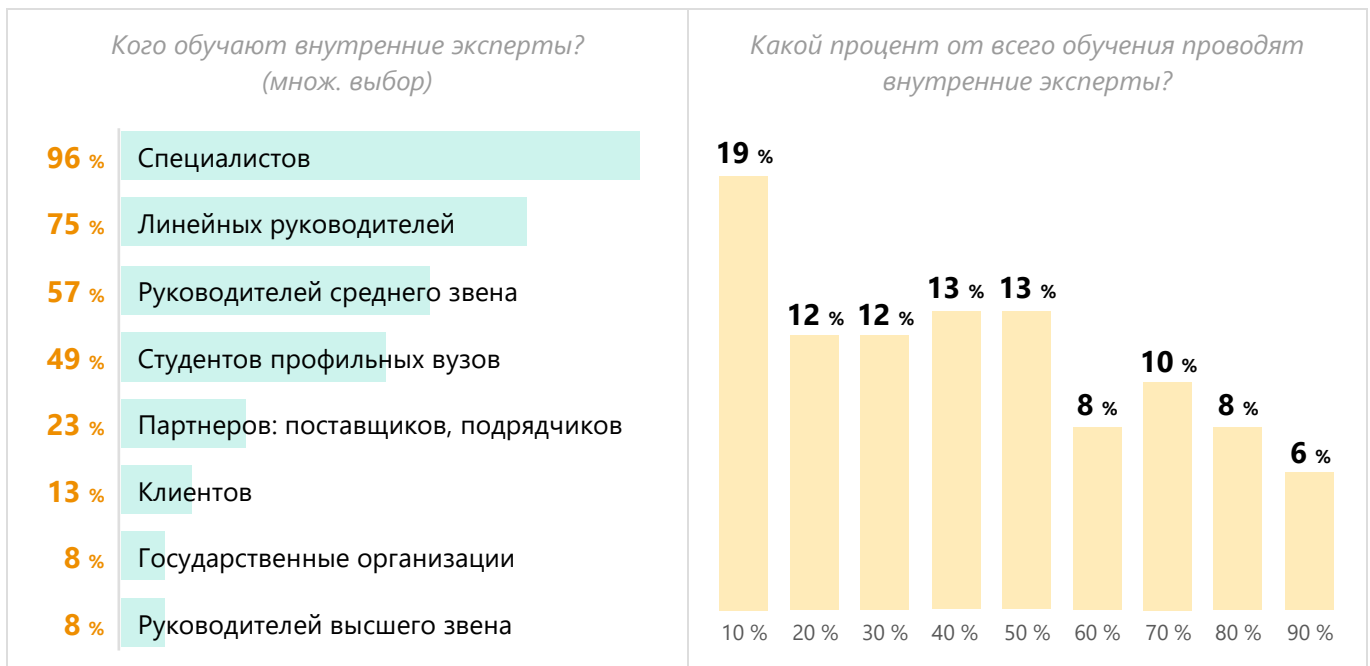
Многие участники отмечают, что записывают на видео все синхронные курсы, которые ВЭ проводят офлайн и онлайн. Часть позже переводят в электронные курсы, часть используют как видеолекции. Такой подход позволяет одновременно обучать сотрудников по текущим запросам и формировать в организации базу знаний, снижать риски потери уникальной экспертизы.

Кого обучают внутренние эксперты и в каком объеме?

Деятельность внутренних экспертов в организациях широко распространена. Они обучают сотрудников разного уровня, преимущественно:

- > **специалистов** — в 96 % опрошенных организаций;
- > **линейных руководителей** — в 75 %.

Меньше распространены практики обучения руководителей среднего звена (57 %). Кроме обучения сотрудников организации, ВЭ также обучают студентов профильных вузов, клиентов и организации и др.



В 31 % организаций объем обучения силами внутренних экспертов составляет 20 % от всего обучения в организации и меньше. В остальных организациях этот объем — больше. А в 14 % случаев даже составляет 80–90 %.

Кроме того, участники отмечают, что ВЭ проводят программы для внешних организаций. Успешные выпускники этих программ часто впоследствии нанимаются в штат организаций.

Также ВЭ обучают сотрудников других организаций «по бартеру»: то есть организации силами ВЭ взаимно развивают друг у друга недостающие каждой компетенции.

Кто становится внутренними экспертами?

Большинство организаций не ставит ограничений по тому, кто может быть ВЭ. Ими становятся специалисты и руководители разного уровня. Кто из них будет разработчиком и/или ведущим, определяют задачи и целевая аудитория каждой программы.

Участники говорят об этом так:

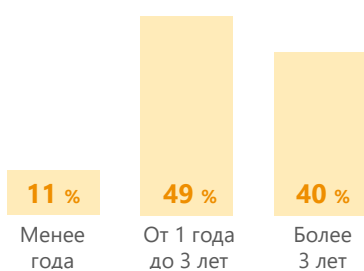
«Это могут быть как руководители, так и очень хорошие спецы: юрист, производство, финансы»

«Тренерами у нас могут быть кто угодно, мы не ограничиваем. Но разный уровень программ требует разного уровня знаний.»

«Мы недавно делали анализ, кто у нас является внутренними тренерами. На рабочих приходится около 3–4 %. [...] И далее примерно поровну разделены пропорции между специалистами и руководителями.»

В одной организации на роль ВЭ могут претендовать только руководители разных уровней. Такой подход был выбран в момент формирования корпоративного университета и действовал несколько лет. Сейчас организация пересматривает это требование к ВЭ, но окончательное решение на момент интервью еще не озвучила.

Каков средний срок работы сотрудника в роли внутреннего эксперта?



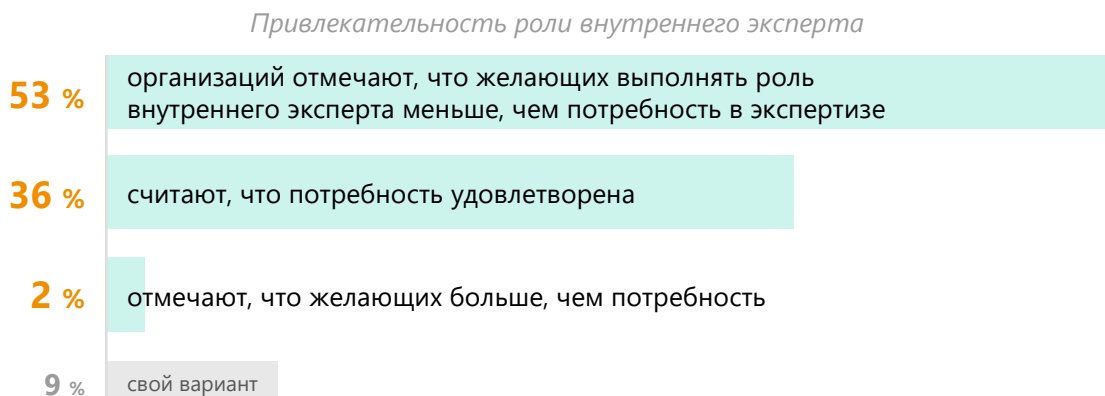
В 49 % организаций сотрудники в роли внутреннего эксперта работают в течение срока от года до трех лет.

В 40 % — более трех лет.

Учитывая, что во многих организациях система управления ВЭ еще только строится, можно сказать, что в среднем текучка специалистов в этой роли невелика.

Насколько организации обеспечены внутренними экспертами?

Результаты исследования показывают, что бизнес нуждается в сотрудниках, готовых выполнять роль внутренних экспертов.



В случаях, когда потребность удовлетворена, встречается мнение, что в ближайшее время нехватка ВЭ может стать ощутимой:

«Сейчас примерно равно количество. При этом начинаем постепенно видеть признаки нехватки на глубокие экспертные темы.»

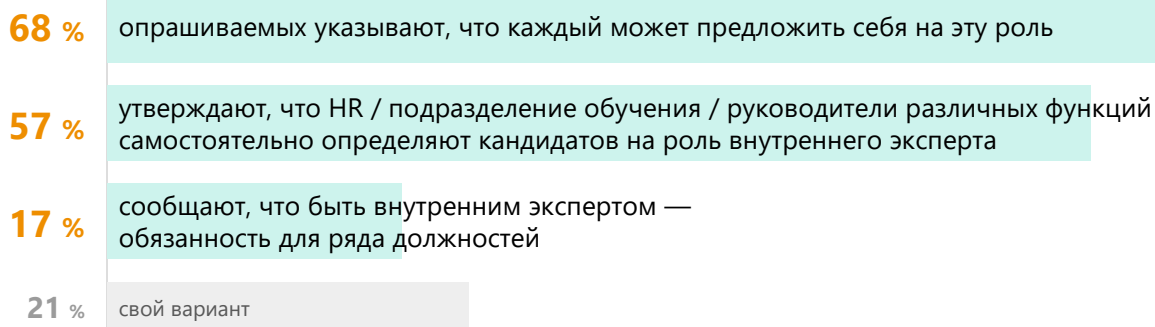
РАЗДЕЛ 2

ПРИВЛЕЧЕНИЕ И ОТБОР ВНУТРЕННИХ ЭКСПЕРТОВ

В организациях существуют и даже сосуществуют разные практики выдвижения и отбора на роль ВЭ: от «открытой двери», когда любой желающий может попробовать себя в обучении коллег, до проходящего в несколько этапов конкурса среди кандидатов.

Как определяют кандидатов на роль внутренних экспертов?

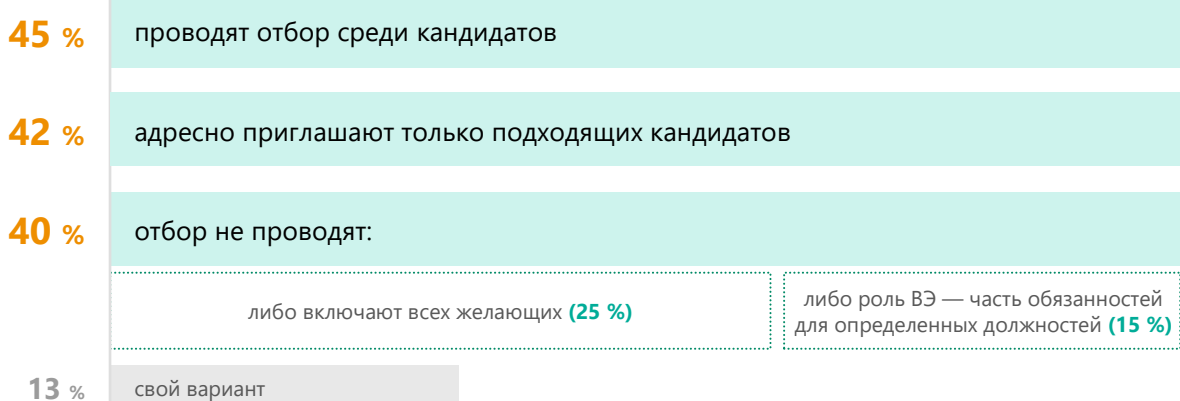
Как определяются кандидаты на роль внутреннего эксперта? (множ. выбор)



Как отбирают внутренних экспертов?

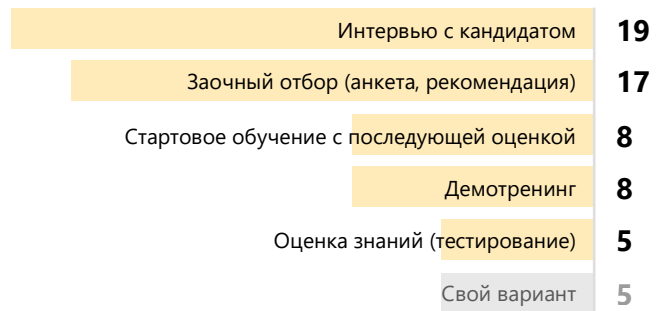
Есть практика проводить отбор среди заявившихся или приглашенных, а также адресно приглашать подходящих кандидатов:

Существует ли отбор среди кандидатов на роль внутреннего эксперта? (множ. выбор)



Организации, которые проводят отбор кандидатов на роль ВЭ, чаще всего используют для этого интервью или заочный отбор — на основе анкеты, рекомендаций или обратной связи руководителя.

Какие обязательные этапы отбора проходит кандидат на роль внутреннего эксперта? (множ. выбор, N=27)



На что в организациях обращают внимание при отборе внутренних экспертов?

Участники анкетирования считают: чтобы быть внутренним экспертом, самое важное — иметь экспертизу в теме планируемого обучения. В остальном наблюдается широкий разброс в требованиях к кандидатам на эту роль. **Более популярные требования:**



Опыт работы
в текущей должности



Грамотная речь

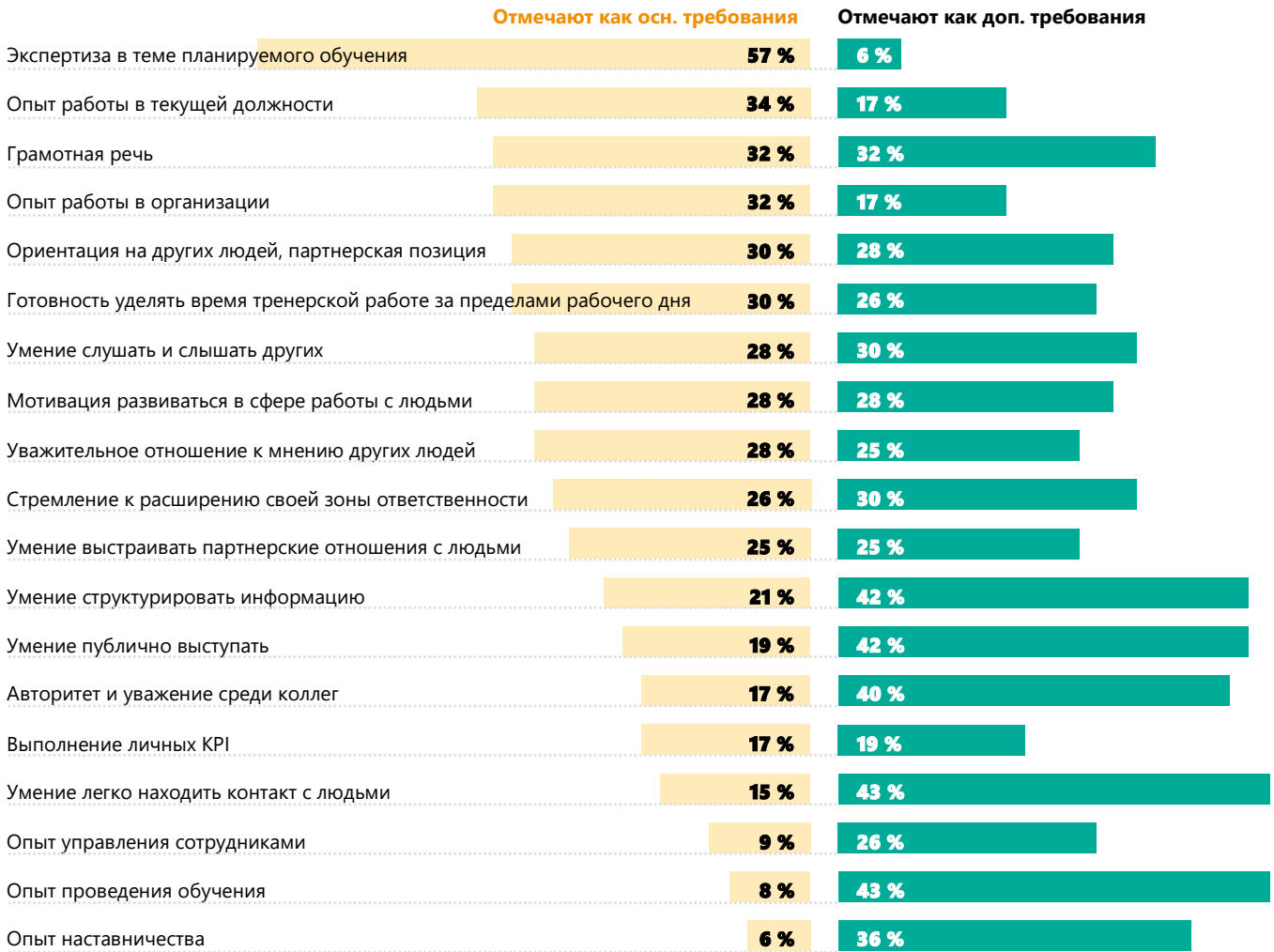


Опыт работы
в организации

Характеристики кандидатов, **желательные или дополнительные к основным:**

- ✦ умение легко находить контакт с людьми;
- ✦ опыт проведения обучения;
- ✦ умение структурировать информацию;
- ✦ умение публично выступать.

Требования к кандидатам на роль внутренних экспертов при отборе/приглашении (множ. выбор)



Представим несколько практик привлечения и отбора внутренних экспертов на примерах кейсов.

Пример 1. Контрактование

HR-отдел определяет кандидатов на роль ВЭ, исходя из потребностей бизнеса в определенной экспертизе и профессионализме сотрудников. Выбранным сотрудникам предлагают стать ВЭ. Желающие проходят опрос на выявление мотивации, наличия ресурсов (прежде всего, временных) и видения целей предполагаемого обучения.

Пример 2. Эксперты под задачу

Функция обучения и развития под определенные задачи разыскивает экспертов с опытом работы в организации, с высокими результатами и коммуникативными способностями. Затем адресно приглашает этих экспертов:

«Когда нам нужен внутренний эксперт в определенном направлении, мы приходим к соответствующим бизнесам с вопросом: «Скажите, пожалуйста, кто у вас показывают высокие результаты на производстве? Кто работает дольше года и кто может общаться с людьми?» Потому что хорошо кормить поросят и обучать тому, как хорошо кормить поросят, — это все-таки разные вещи.

(ООО «Группа Компаний „Русагро“»)

Пример 3. Адресное приглашение

Функция обучения и развития адресно приглашает сотрудников, которые уже зарекомендовали себя экспертами в своей области. Других критериев отбора нет. Профессиональный тренер сопровождает экспертов в разработке и проведении обучения:

«У нас есть категория экспертов, которые действительно превосходно разбираются, например, в бухгалтерии. Их экспертиза востребована. Естественно, никакой отбор на роль ВЭ они не проходят. Мы приглашаем их провести обучение и помогаем структурировать их знания и разработать такой интерактивный вебинар, чтобы после этого вебинара захотелось что-то поменять в своем взаимодействии с бухгалтерией. Чтобы это было интересно, вовлекающе, сформировало необходимые знания и умения.

(«Циан»)

Пример 4. Широкий доступ

Каждый сотрудник может стать участником программы развития для экспертов, чтобы отточить свои навыки в упаковке и передаче экспертизы. Такое обучение не обязывает сотрудника работать в качестве ВЭ в дальнейшем, но дает возможность попробовать себя в роли и при желании остаться в ней после окончания программы.

«В команде HR есть программа развития «Эксперты Ростелекома». Принять участие в программе и стать экспертом может любой сотрудник. Мы уверены, что каждый из нас обладает уникальным опытом, которым можно и нужно делиться. Программа направлена на развитие коммуникативных навыков сотрудников, формирование их личного бренда и бренда компании. Участникам это дает новые возможности для профессионального и карьерного развития, а нам — возможность привлекать и удерживать таланты. Идея проекта в том, чтобы **заинтересовать и привлечь проактивных сотрудников с экспертным опытом в профильные и молодежные мероприятия**, представлять бренд компании на внешних ресурсах и медиаплощадках, участвовать во внутренних мероприятиях компании, проводить мастер-классы в программах обучения. Команда управления знаниями предоставляет поддержку в развитии навыков публичных выступлений, письменных коммуникаций, упаковки экспертизы и смыслов для роли спикера или автора статей. Команда стратегических проектов дает возможность проявляться на самых интересных и значимых площадках как внутри компании, так и за ее пределами.

(ПАО «Ростелеком»)

Пример 5. Разные роли и обязательства

На одну из программ отобрали 20 человек для структурированного обучения с домашними заданиями, индивидуальной обратной связью, поддержкой и обязательствами последующей работы в роли ВЭ. При этом к обучающему контенту дали свободный доступ огромной аудитории желающих. Последние в дальнейшем могут вовлечься и начать передавать экспертизу другим:

«У нас было 20 экспертов, которые учились активно. То есть они получали домашние задания, которые нужно выполнить, проводили обучение для коллег, или помогали нам в записи какого-то курса, или написали хотя бы одну статью в нашем блоге. И было 200 человек, которые могли просто этот курс прослушать. Таких вольных слушателей мы ни к чему не обязываем, но надеемся, что они заинтересуются, вовлекутся и продолжат дальше передавать свои знания.

(МТС)

РАЗДЕЛ 3

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ВНУТРЕННИХ ЭКСПЕРТОВ

Каждая организация по-своему решает, в какой момент, в какой степени и каким образом поддерживать развитие внутреннего эксперта (профессиональное и в методологии обучения).

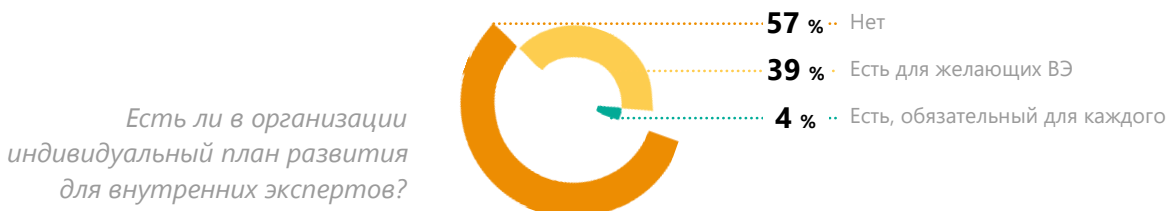
По данным анкетирования, развитие ВЭ в виде дополнительного обучения проводится в организациях нерегулярно:

70 % опрошенных организаций заявили, что ВЭ проходят обучение нерегулярно, 19 % — раз в год, 11 % — чаще одного раза в год.



Индивидуальный план развития для ВЭ чаще отсутствует или не является обязательным:

57 % участников опроса сообщили, что индивидуальный план развития для ВЭ отсутствует в организации, 39 % — его составляют для желающих ВЭ, в 4 % случаев его составляют в обязательном порядке.



Пример работы с составлением индивидуального плана развития привели в НЛМК:

«Новички проходят стандартный первый уровень тренинга тренеров, который допускает к тому, чтобы уйти на первую практику с супервизией. В результате этой практики у тренера рождается индивидуальный план развития, в который он включает или вторую ступень тренинга тренеров, или одну из следующих программ: публичные выступления, работа с голосом, групповая динамика, сложные участники и т. д. В зависимости от того, что конкретному тренеру нужно, туда и идет. Далее в течение года тренируется, развивает навыки. Через год у него еще одна супервизия, которая показывает следующие зоны роста.

(Группа НЛМК)

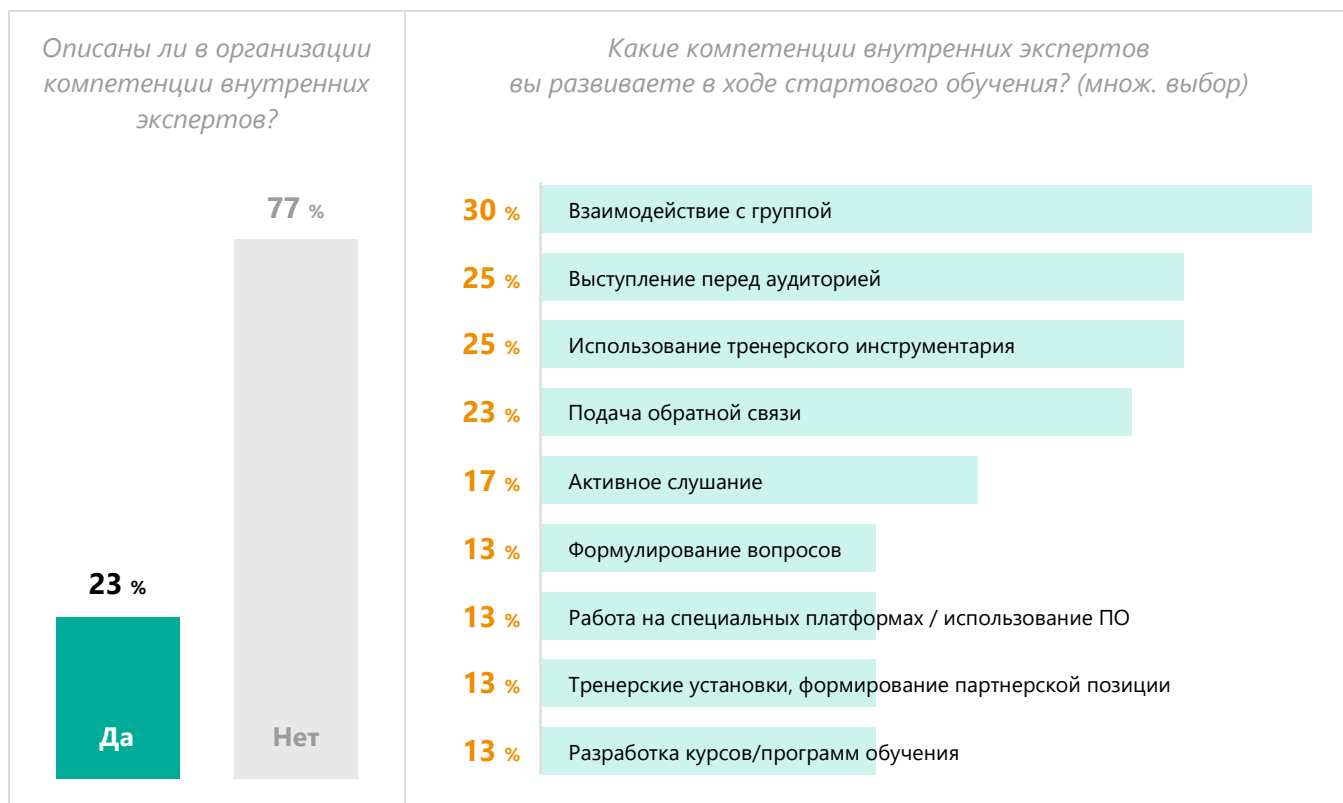
Какие компетенции внутренних экспертов считают важным развивать?

23 % организаций заявили, что у них есть модель компетенций внутреннего эксперта.

За исключением одного случая это крупные организации с более чем 5000 сотрудников.

Ключевые компетенции, которые организации развивают у внутренних экспертов в ходе подготовки:

- ✦ взаимодействие с группой;
- ✦ выступление перед аудиторией;
- ✦ использование тренерского инструментария;
- ✦ подача обратной связи.



Основная зона роста для внутренних экспертов с небольшим опытом в проведении обучения — развитие таких навыков работы с группой:



Управление групповой динамикой



Вовлечение и мотивация группы на обучение



Управление сложными ситуациями в тренинге

Каких компетенций прежде всего не хватает внутренним экспертам с опытом проведения обучения до года? (выбор трех вариантов)



Как организации поддерживают внутренних экспертов в области развития профессиональной экспертизы?

Экспертиза в теме планируемого обучения — самый важный критерий для выбора ВЭ, по мнению участников.

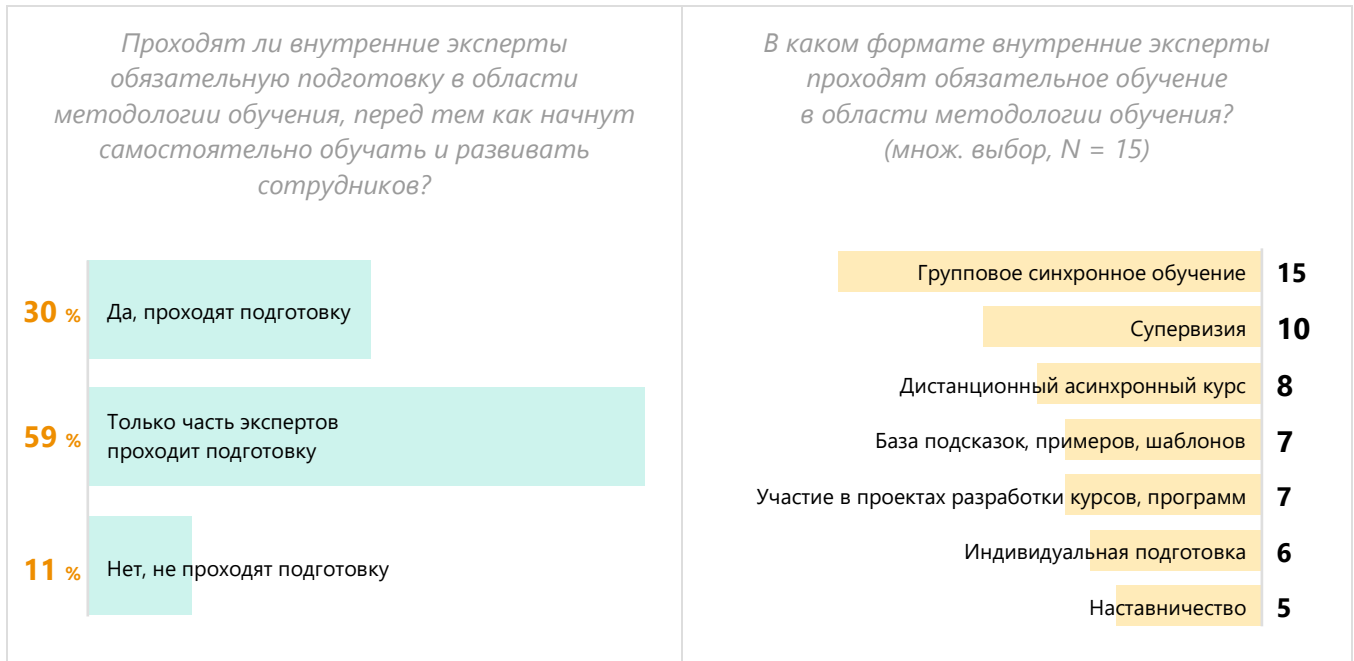
Некоторые организации стремятся поддерживать ВЭ в развитии их собственной экспертизы и профессиональном обучении. Встречаются такие приемы:

- ★ заявки на профессиональное обучение от ВЭ рассматривают в первую очередь при распределении бюджета на обучение;
- ★ условия ученического договора на дорогостоящее обучение для ВЭ лояльнее, чем для других сотрудников: стоимость обучения, которое считается дорогостоящим, выше или срок обязательной работы в организации после такого обучения меньше;
- ★ ВЭ получают доступ к корпоративной электронной библиотеке, которая доступна не всем сотрудникам организации.

По мнению участников интервью, такие шаги работают одновременно на развитие профессиональной экспертизы и на мотивацию ВЭ.

Как организации проводят стартовую подготовку к роли внутреннего эксперта?

В 30 % организаций, которые участвовали в исследовании, внутренние эксперты проходят обязательную подготовку в области методологии обучения, перед тем как начать обучать сотрудников.



Содержание стартовой подготовки зависит от того функционала, который будет выполнять ВЭ:

- А.** только проводить готовые программы
- Б.** или разрабатывать и проводить свои обучающие продукты.

На основании интервью мы описали способы методической подготовки ВЭ на старте в зависимости от этих двух задач.

А Стартовая методическая подготовка внутренних экспертов, которые будут **проводить готовые программы**

Как правило, подготовка этих экспертов проходит внутренними силами организаций, без привлечения внешних провайдеров, одним из следующих способов:

1. Поддержка со стороны **опытного внутреннего эксперта-наставника**, который курирует новичка на всех этапах освоения новой роли.
2. Организация **обязательной групповой методической сессии** для новичков **плюс поддержка со стороны опытных внутренних экспертов**, которые могут меняться на разных этапах освоения новой роли.

Этапы подготовки новичка при помощи **внутреннего эксперта-наставника** обычно выглядят так:

1. Проходит программу, которую планирует проводить в будущем, как участник.
2. Проходит проверку знания теории, заложенной в основу программы.
3. Изучает методические материалы программы.
4. Проводит программу совместно с наставником.
5. Проводит анализ своей работы, получает обратную связь от наставника.
6. При необходимости еще раз проводит программу совместно с наставником.
7. Проводит программу самостоятельно.

Параллельно новичку предлагается пройти очный тренинг для тренеров / дистанционный асинхронный курс для тренеров / дистанционные асинхронные курсы по навыкам презентации, фасилитации и т. п.

Основные этапы подготовки новичка при помощи **обязательной методической групповой сессии и опытных внутренних экспертов** обычно такие:

1. Проходит программу, которую планирует проводить в будущем, как участник.
2. Проходит проверку знания теории, заложенной в основу программы.
3. Изучает методические материалы программы.
4. Проходит обязательную групповую методическую сессию.

Возможны два варианта реализации такой сессии:

- > собирается группа из будущих ведущих разных программ;
 - > собирается группа будущих ведущих одной программы. В сессию включены прогоны частей программы новичками для анализа и получения обратной связи.
5. При необходимости проводит программу совместно с опытным ведущим.
 6. Самостоятельно проводит программу с супервизией и обратной связью от опытного ведущего.

Б Стартовая методическая подготовка внутренних экспертов, которые будут **разрабатывать и проводить собственные обучающие продукты**

Подготовка ВЭ в этих случаях, как правило, проводится силами профессионального штатного тренера / специалиста по обучению и развитию и/или с помощью внешнего провайдера.

Мы встретили следующие подходы к подготовке таких внутренних экспертов:

- 1.** Профессиональный тренер, сотрудник функции обучения, выступает наставником для новичков. Он индивидуально работает с каждым, сопровождает на всех этапах разработки программы и первых проведениях.
- 2.** Внешний провайдер проводит групповое обучение для новичков. Длительность обучения 1–3 месяца. Как правило, обучение состоит из нескольких очных и/или дистанционных модулей с домашним заданием между ними или очного модуля с последующей дистанционной методической поддержкой участников. Проходя это обучение, участники параллельно разрабатывают собственные программы, получают консультации по своим разработкам от ведущего.
- 3.** Функция обучения собственными силами, или совместно с внешними провайдерами проводит продолжительную программу подготовки внутренних экспертов-методологов.

Продолжительность такой программы в организациях может составлять от нескольких месяцев до года. Каждый участник программы заранее определяется с темой обучения, которое он будет разрабатывать и проводить. Программа подготовки ВЭ состоит из нескольких синхронных методических сессий, которые могут проходить как очно, так и дистанционно. На этих сессиях участники получают теоретические основы по разработке, описанию, проведению обучения. Все полученные знания они сразу применяют к своему обучающему продукту. По окончании обучения каждый участник должен представить свою готовую программу.

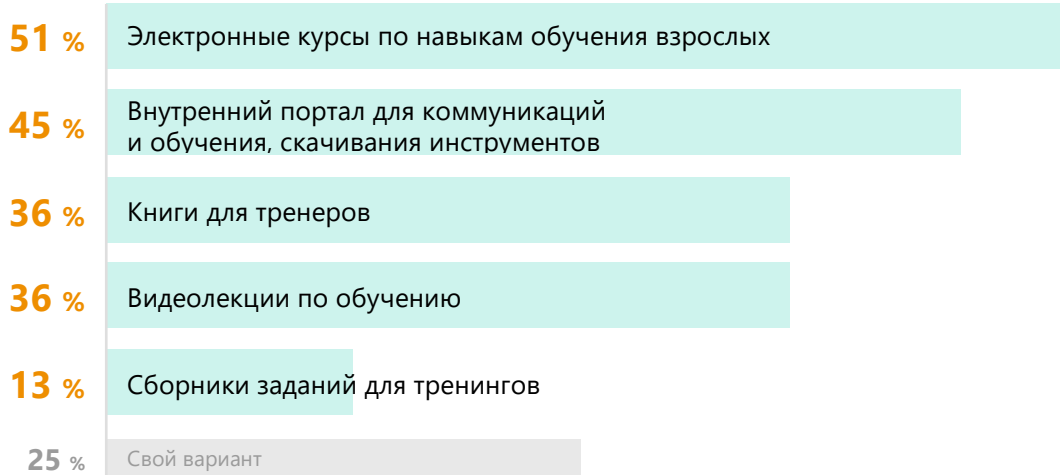
В нескольких организациях выделена роль методолога-наставника. Он сопровождает новичков и опытных ВЭ в разработке и описании новых программ обучения. Подчеркнем, что методолог-наставник также не является профессиональным тренером или штатным сотрудником функции обучения.

Несколько участников исследования подчеркнули важность того, чтобы первый опыт проведения обучения у внутреннего эксперта был удачным. Успех на старте мотивирует на дальнейшую работу в роли внутреннего эксперта, а неуспех — мощный фактор демотивации и причина отказа обучать в будущем. Часто организации готовы вкладывать ресурс функции обучения и индивидуально поддерживать ВЭ, особенно экспертов с ценной и уникальной экспертизой, для получения такого успешного стартового опыта.

Дополнительная поддержка и сопровождение внутренних экспертов

Организации используют разные способы поддержки и развития ВЭ, обеспечивают доступ к учебно-методическим ресурсам в различном формате:

Какие дополнительные учебно-методические ресурсы организация предоставляет внутренним экспертам для их собственного обучения и развития? (множ. выбор)



Также участники исследования поделились такими практиками развития и поддержки внутренних экспертов:

1. Размещение на внутреннем сайте шпаргалки с описанием ключевых методических подсказок. ВЭ в любой момент может обратиться к этой подсказке.
2. Организация базы знаний: каждый ВЭ может в любой момент пройти необходимые ему дистанционные курсы.
3. Создание системы администрирования, в которой числятся ведущие каждой программы. Владелец программы направляет ведущим информацию обо всех обновлениях. В случае существенных изменений или редкого проведения программы ведущие собираются на очную методическую сессию, чтобы вспомнить и потренировать навыки проведения, изучить обновления.
4. Рассылка для ВЭ с интересными материалами по обучению и развитию персонала от сотрудников функции обучения.
5. Проведение мастер-классов для ВЭ силами сотрудников функции обучения.
6. Создание и развитие сообщества внутренних экспертов, в котором сотрудники регулярно обмениваются опытом и делятся материалами об обучении и развитии.
7. Организация для ВЭ регулярной обратной связи по своей работе от профессионального тренера: ВЭ либо проходит очную супервизию, либо присылает видеозапись части своего тренинга.

В некоторых организациях внедряют подход взаимной поддержки и развития: сами ВЭ посещают программы коллег и делятся с ними обратной связью.

Мы хотим внедрить правило обратной связи друг другу. То есть если ты как тренер с какой-то целью присутствуешь на программе, которую проводит другой тренер, обязательно делишься обратной связью, помогаешь коллеге развиваться.

(Health and nutrition)

РАЗДЕЛ 4

МОТИВАЦИЯ ВНУТРЕННИХ ЭКСПЕРТОВ

Внутренняя мотивация — основной драйвер работы в роли внутреннего эксперта.

«На старте мы проводим интервью для выявления источников внутренней мотивации. HR-профессионалы на такой встрече помогают самому эксперту искренне ответить «Зачем мне это?». Через открытые вопросы, исследование имеющейся уже экспертизы и опыта, сильных сторон определит, в передачу знаний, опыта, по каким конкретным направлениям эксперту хотелось бы вкладываться. Для мотивированных людей этот коучинговый разговор уже крайне полезен, т.к. побуждает задуматься про свою уникальность, экспертное направление из отношения «Хочу, и для меня это по-настоящему важно и интересно», а не «Потому что Надо».

(СберУниверситет)

Отдельные участники исследования работают над формированием корпоративной культуры, которой свойственна готовность выполнять роль ВЭ.

«Мы хотим сформировать определенные установки. Делиться знанием — хорошо, скрывать экспертизу — плохо. Думать «Я их научу, и они сделают компанию сильнее» — хорошо, а думать «Я их научу, а они меня подсадят» — плохо. Партнерская позиция в обучении — хорошо, корона на голове — плохо.

(Группа НЛМК)

Организации используют различные инструменты материального и нематериального стимулирования внутренних экспертов для поддержки их мотивации.

49 % организаций заявили, что практикуют оплату работы в роли внутреннего эксперта и делают это в разных видах.

В рамках исследования нам встретились такие кейсы:

1. Оплачивается каждое обучение по договору гражданско-правового характера. У всех внутренних экспертов единая почасовая ставка.

ВЭ разрабатывает обучение и готовит необходимые материалы в рабочее время. Эта деятельность не оплачивается дополнительно.

Проводится обучение в вечерние часы, в нерабочее время, и оплачивается дополнительно. Для проведения обучения с ВЭ заключается договор гражданско-правового характера, в котором указано, что именно он проводит, сколько часов, за какую плату.

2. Оплачивается каждое обучение по фиксированной ставке за час. Ставка сертифицированного эксперта выше ставки несертифицированного эксперта.

ВЭ получает оплату каждого часа проведенного обучения по фиксированной ставке.

В течение полутора-двух лет со старта работы в роли ВЭ он должен пройти внутреннюю сертификацию на соответствие модели компетенций ВЭ. Для этого он снимает на видео часть проведения своего курса, направляет на оценку в корпоративный университет.

Если работа ВЭ соответствует модели компетенций, его часовая ставка увеличивается.

Если нет, ему назначают куратора из корпоративного университета для помощи в развитии недостающих компетенций и повторного прохождения сертификации.

В случае, если ВЭ не проходит сертификацию в течение двух лет со старта работы в роли, его перестают привлекать к разработке и проведению обучения.

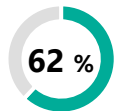
3. Оплачивается проведение отдельных видов обучения.

ВЭ разрабатывает обучение и готовит необходимые материалы совместно с корпоративным университетом в рабочее время. Эта деятельность не оплачивается дополнительно. По ряду обучений организация выплачивает вознаграждение за проведение по фиксированной ставке за час.

4. Нет единого подхода. Каждая дочерняя организация сама принимает решение о доплатах за обучение.

Отдельно выделим кейсы, в которых работа в роли внутреннего эксперта **не оплачивается** напрямую, однако **позволяет получать те или иные материальные выгоды**:

- 1.** Работа в роли ВЭ учитывается как вклад в развитие организации при подведении итогов года и позволяет увеличить коэффициент годовой премии.
- 2.** Опыт работы в роли ВЭ — обязательное условие для назначения на определенные должности и, следовательно, повышения заработной платы.
- 3.** Разработка и проведение обучения — основание для получения «внутренней валюты», которую можно обменять на мерч или другую продукцию от организации.
- 4.** В конце года каждый ВЭ получает сертификат с определенной суммой, которую он может потратить на свое обучение. Обучение не обязательно должно относиться к профессиональной деятельности сотрудника.
- 5.** ВЭ обладают преимуществом при распределении бюджета на внешнее обучение. Их заявки рассматриваются с высоким приоритетом и удовлетворяются в большинстве случаев.
- 6.** В конце года ВЭ получают приглашение на праздник, на котором либо все ВЭ, либо победители в различных номинациях получают подарки от организации в благодарность за обучение.
- 7.** ВЭ получают доступ к корпоративной электронной библиотеке, который есть не у всех сотрудников.



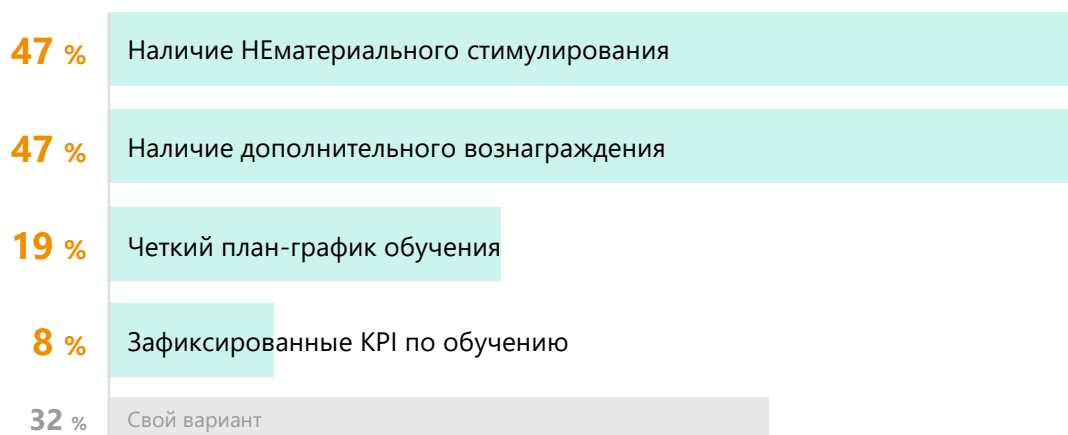
Нематериальное стимулирование внутренних экспертов используется гораздо чаще, чем материальное: **62 % участников отметили эту практику.**

В качестве нематериального стимулирования внутренних экспертов упоминаются:

- ✦ публикация статей, интервью, историй успеха;
- ✦ создание и развитие сообщества ВЭ;
- ✦ участие ВЭ в конференциях;
- ✦ сокращение срока отработки по Соглашению об обучении на внешней программе;
- ✦ получение специализированных гаджетов для ВЭ (ежедневник ВЭ, чемоданчик тренера и т. п.).

По мнению участников исследования, материальное и нематериальное стимулирование в равной степени влияет на вовлеченность ВЭ.

Что, по вашему мнению, больше влияет на вовлеченность внутренних экспертов в проведение обучения? (выбор двух вариантов)



Встречается мнение, что материальное и нематериальное стимулирование — лишь приятный бонус к внутренним мотивам.

Среди таких мотивов:

- ✦ возможность поделиться своими знаниями и опытом с коллегами;
- ✦ личный интерес к теме;
- ✦ позитивный фидбэк, признание своей экспертности;
- ✦ видимая отдача от учеников, их реальный результат;
- ✦ карьерное продвижение;
- ✦ повышение своего имиджа и узнаваемости в организации;
- ✦ развитие своего/курируемого направления, снижение ошибок и количества обращений по нему;
- ✦ влияние на достижение целей бизнес-функции, к которой принадлежит ВЭ;
- ✦ возможность повлиять на эффективность бизнес-процессов, принести пользу организации;
- ✦ способ получить поддержку и поощрение от руководителя;

- ✦ возможность взаимодействовать с высшим руководством.

«Сотрудник может упереться в «стеклянный потолок» и найти смысл, интерес и возможности для дальнейшей самореализации себя в обучении и развитии других.

(СберУниверситет)

Говоря о мотивации внутренних экспертов, участники исследования подчеркивают важность формирования и поддержки статуса внутренних экспертов. Для этого используются разные приемы: трансляция через разные каналы коммуникации, символические отметки в социальных сетях, на сайте и др.

«**Очень важно поддерживать статус того, что тренер — это человек, который делает экстраусилия, чтобы компания развивалась.** Это ключевое. Внутренний тренер — это почетно. Это не просто кто-то, кто программу проводит, истории рассказывает, настроение создает. Тренер делает вклад в развитие компании. И мы стараемся эту установку поддерживать разными каналами коммуникаций.

(Health and nutrition)

«У нас есть портал, где люди делятся своими знаниями, пишут статьи. **Для внутренних экспертов мы делаем специальную пометку, галочку, как в соцсетях, — этому автору доверяет корпоративный университет.** И уровень доверия к этому человеку выше, чем к людям без этой галочки.

(МТС)

В нескольких интервью участники подчеркнули, что обучение самих ВЭ, которое они проходят внутри своей организации, положительно влияет на мотивацию ВЭ (не только на качество их работы).

«Прохождение стартового курса для внутренних экспертов, **включение людей в программу само по себе мотивирует.** Многие говорят, что раньше не участвовали ни в каких обучениях, а сейчас прошли такой крутой курс. Получили пользу не только для взаимодействия со своими подопечными, но и для жизни вообще, для работы в команде и в компании в целом.

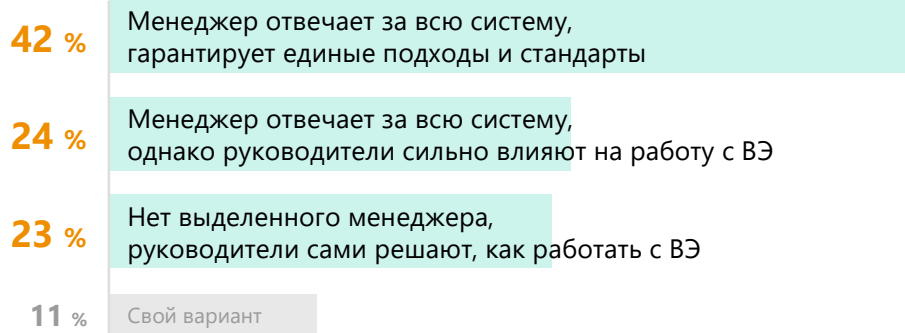
(«Циан»)

РАЗДЕЛ 5

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, НОРМАТИВЫ, СТАНДАРТЫ И СЕРТИФИКАЦИЯ

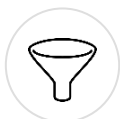
- 66 %** В **66 % случаев** в организациях есть менеджер, который отвечает за вовлечение внутренних экспертов в систему обучения и
- > либо обеспечивает единые подходы и стандарты во всей организации,
 - > либо отвечает за систему при высоком влиянии на нее руководителей.

Насколько централизована работа с внутренними экспертами?



- 47 %** В **47 % организаций** разработаны документы, регламентирующие работу внутренних экспертов (процедуры, положения, модель компетенций и пр.).

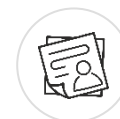
Из этих 29 кейсов в 12 есть общий документ, в котором описана вся система работы с внутренними экспертами. Документами также описываются отдельные аспекты работы. Чаще остальных описаны:



Процедура подбора внутренних экспертов

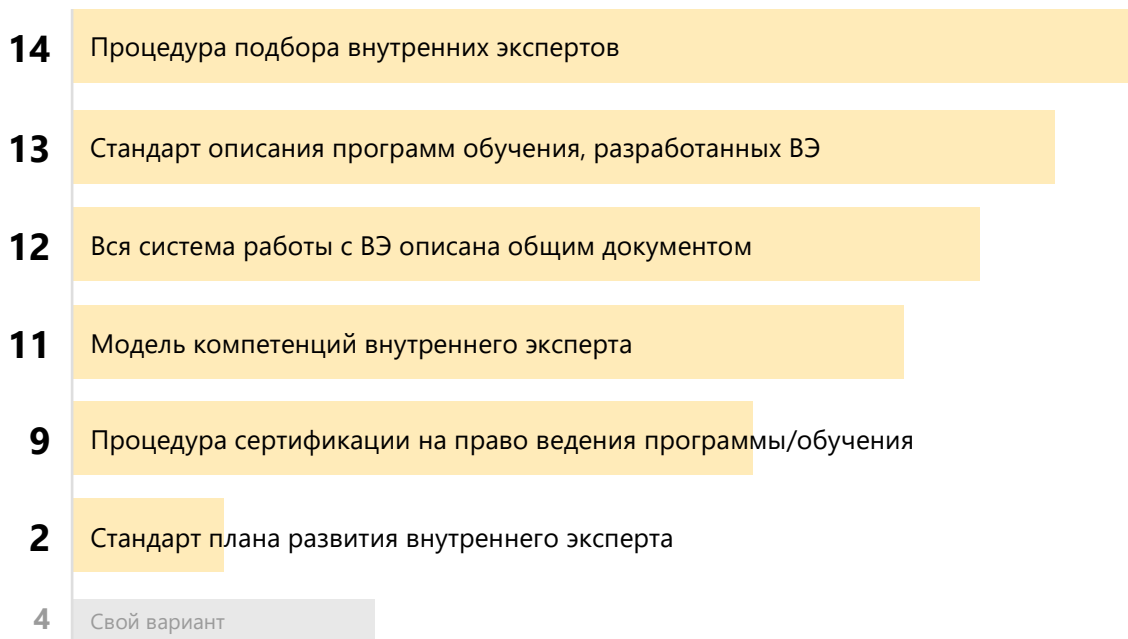


Стандарт описания программ обучения



Модель компетенций внутреннего эксперта

Что в вашей организации регламентировано документами? (множ. выбор, N = 29)



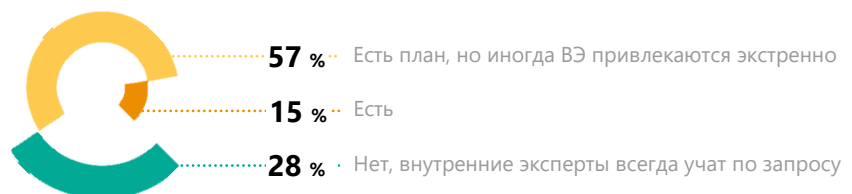
В некоторых организациях описаны стандарты работы с разными категориями тренеров.

« У нас есть определенный стандарт, где описано, как мы работаем с разными категориями тренеров: чему мы учим, как мы сертифицируем, с какими чек-листами. Около трех лет назад мы начали выстраивать эту систему, и сейчас она дала свои плоды.

(Компания «Свеза»)

В двух организациях такие документы сейчас находятся в стадии разработки. Регламентированы также бывают положение о премировании и стандарты подготовки и проведения мероприятий.

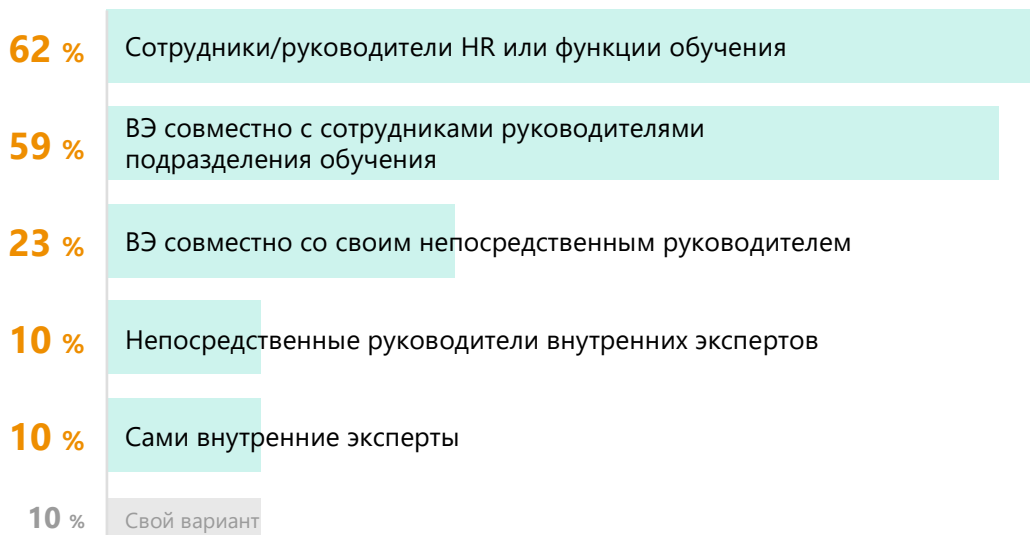
Есть ли в организации план обучения, которое проводят внутренние эксперты?



В 57 % организаций разработан план обучения, которое проводят эксперты, но при этом иногда внутренние эксперты привлекаются экстренно. И в 15 % — есть план, которого стараются строго придерживаться.

В организациях, где существует план обучения, его обычно формирует либо функция HR/обучения, либо сами ВЭ совместно с функцией HR/обучения.

Кто формирует план обучения, которое проводят внутренние эксперты? (множ. выбор, N = 39)



Как организации сертифицируют внутренних экспертов?

Сертификация — инструмент, который обеспечивает качество работы ВЭ и единые стандарты обучения. Одновременно с этим сертификация может способствовать мотивации, обучению и развитию ВЭ.

Некоторые организации проводят сертификации ВЭ. Как правило, это связано с необходимостью поддерживать единые стандарты работы и, следовательно, единые стандарты обучения в разных подразделениях и филиалах.

Организации проводят сертификации:

- А.** На право самостоятельного проведения программы обучения.
- Б.** На право работы в роли ВЭ / присвоения следующего грейда в роли ВЭ / получения или повышения доплаты за работу в роли ВЭ.

А **Подход к сертификации на право проведения новых программ** схож в разных организациях и состоит из следующих шагов:

1. Проходит программу как участник.
2. Проходит проверку знания теории, заложенной в основу программы.
3. Изучает методические материалы программы.
4. Проводит программу совместно с опытным ведущим.
5. Проводит анализ своей работы, получает обратную связь от опытного ведущего.
6. При необходимости еще раз проводит программу с опытным ведущим.
7. Проводит программу самостоятельно.

Б **Сертификация на право работы в роли ВЭ / присвоения следующего грейда в роли ВЭ / получения или повышения доплаты за работу в роли ВЭ**

возможна только в организациях с описанной моделью компетенций ВЭ или описанным стандартом проведения обучения.

Актуальна такая сертификация:

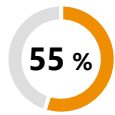
- ✦ для крупных организаций с большим количеством ВЭ, которые стремятся поддерживать единые высокие стандарты проведения обучения;
- ✦ когда ресурса функции обучения и развития не хватает на постоянный мониторинг качества работы каждого ВЭ и непрерывную индивидуальную методическую поддержку.

Процесс сертификации обычно проводится через 6–12 месяцев работы в роли ВЭ и строится так:

1. ВЭ проводит обучение. Профессиональный тренер наблюдает за проведением очно или просматривает видеозапись.
2. ВЭ проводит самоанализ прошедшего обучения по чек-листу.
3. Профессиональный тренер дает ВЭ обратную связь. Сообщает решение о прохождении сертификации.
4. В случае, если сертификация не пройдена с первого раза, ВЭ может повторить попытку.

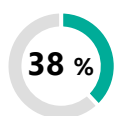
РАЗДЕЛ 6

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА РАБОТЫ ВНУТРЕННИХ ЭКСПЕРТОВ



В 55 % организаций (26 кейсов) существует оценка качества обучения, которое проводят внутренние эксперты. Большая часть этих организаций проводит оценку регулярно. При оценке почти все опираются на анализ анкет обратной связи по конкретному обучающему событию. Также используют:

- ✦ проведение супервизий силами сотрудников подразделения обучения;
- ✦ проведение супервизий силами самих внутренних экспертов;
- ✦ сбор устной обратной связи от участников обучения, руководителя и др.

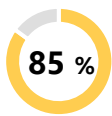
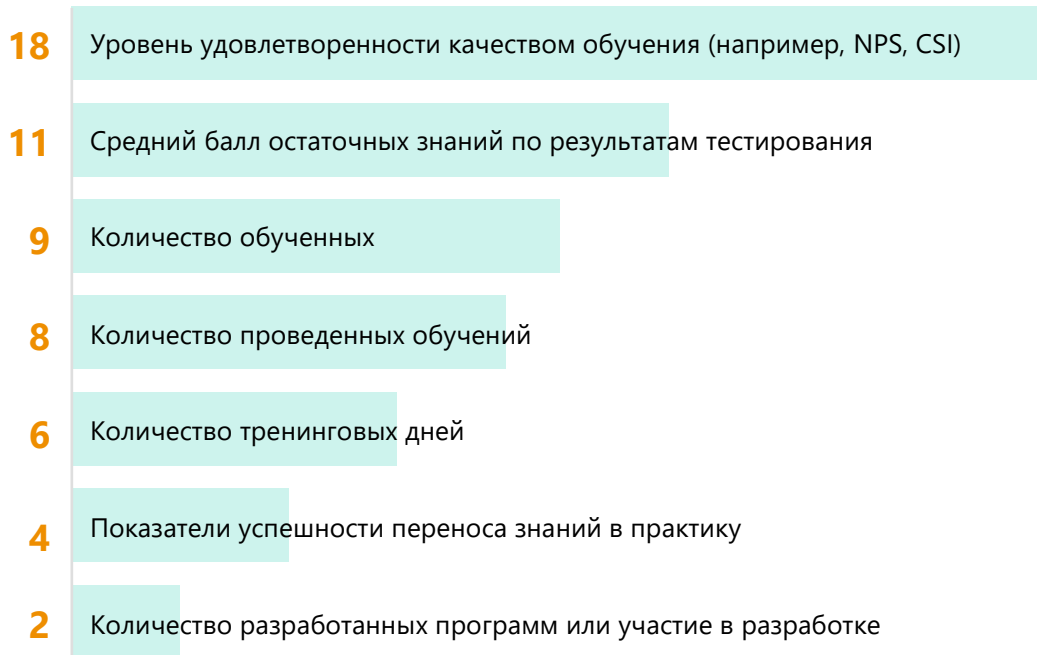


В 38 % организаций (20 кейсов) существуют показатели KPI по обучению, которые применяют для оценки эффективности работы внутренних экспертов. Наиболее популярный показатель для такой оценки — уровень удовлетворенности качеством обучения (например, NPS, CSI).

Также ориентируются на:

- ✦ средний балл остаточных знаний по результатам тестирований;
- ✦ количество обученных;
- ✦ количество проведенных обучений и др.

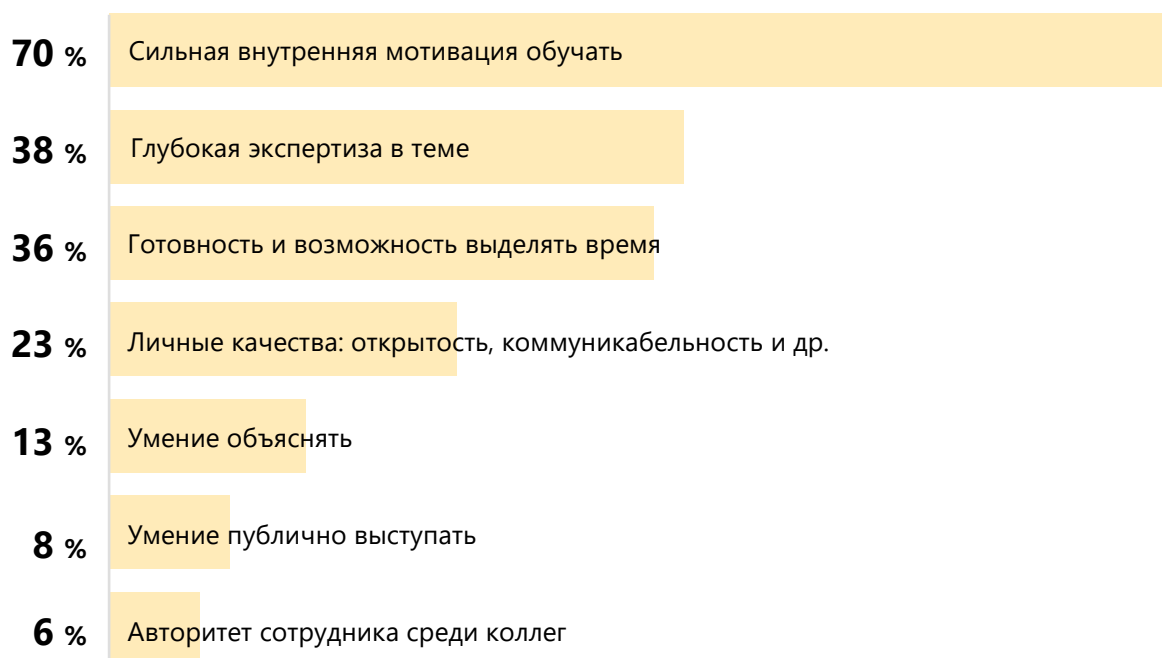
Какие показатели применяются для оценки эффективности работы сотрудников в роли внутренних экспертов? (множ. выбор, N = 20)



В 85 % организаций отсутствуют нормативы по объему обучения, которое проводят внутренние эксперты. В тех случаях, где они есть, такие нормативы составляют в основном один день в 2–3 месяца.

Участники исследования связывают эффективность сотрудника в роли внутреннего эксперта в первую очередь с его сильной внутренней мотивацией. Также отмечают важность глубокой экспертизы в теме и готовности (как и возможности) с его стороны выделять время на эту активность.

С чем связана успешность внутреннего эксперта? (выбор двух вариантов)



47 % опрошенных считают, что на качество работы внутренних экспертов влияют разработанные и описанные программы обучения.

Также качеству работы способствуют:



Регулярные супервизии



Объемная базовая подготовка на старте



Регулярное обучение в течение года

Что больше всего влияет на качество работы внутренних экспертов? (выбор двух вариантов)



ВАЖНОЕ НАБЛЮДЕНИЕ:

Почти половина участников исследования считает, что «разработанные и описанные программы» повышают качество работы внутренних экспертов. При этом лишь в 13 организациях разработан стандарт описания программ обучения.

Повышение качества работы внутренних экспертов — один из текущих вызовов, по мнению участников исследования. В качестве решения называют обучение и развитие самих внутренних экспертов в области методологии обучения. В двух случаях планируется повышать качество работы с помощью развития поддержки (методологической, ресурсной) или с помощью регулярных супервизий. Разработка и описание программ как решение в этом контексте напрямую не упоминаются.

РАЗДЕЛ 7

СООБЩЕСТВА ВНУТРЕННИХ ЭКСПЕРТОВ

Для ряда организаций создание сообществ внутренних экспертов — возможность совершенствования работы с ними и их развития. Она кажется особенно актуальной в контексте постоянно изменяющейся бизнес-среды.

Цели создания сообществ внутренних экспертов в организациях, по мнению участников исследования:

1. Создавать условия для взаимного обмена знаниями, информацией и опытом между внутренними экспертами.

«...для того чтобы люди со смежными темами могли активно и структурированно обмениваться опытом и практиками.

(ООО «СК «Согласие»)

В некоторых кейсах сотрудники делают акцент на обмене информацией и опытом на равных.

«...создать такое пространство, где не только HR будет обучать, а где сами эксперты будут обмениваться опытом: как и что у них работает.

(«Циан»)

2. Формировать чувство общности и поддержки, безопасную и комфортную среду для непрерывного развития внутренних экспертов.

3. Транслировать ценность обмена знаниями среди сотрудников.

«... Мы должны показать, что делиться знаниями – это ценность. А показать это можно примером других людей. Поэтому важно развивать комьюнити.

(«Юнилевер Русь»)

Бизнес активно исследует возможности для развития работы с ВЭ и создания соответствующих сообществ. Тема сообществ внутренних экспертов часто спонтанно возникала во время интервью. Интересно, что группы ВЭ иногда называются сообществами даже в отсутствие регулярного общения и обмена знаниями между их членами.

На основе интервью мы выделили **два основных подхода к созданию сообществ**, инициированных организациями:

1. Организация сообщества вокруг специфической роли внутреннего эксперта.

«Например, сообщество дата-инженеров, сообщество дата-аналитиков и другие. Одна из целей лидера этого сообщества — развитие и поддержание экспертизы участников сообщества, обучение сотрудников одного профиля силами в том числе тимлидов и экспертов совместно с «билайн университетом».

(«билайн университет»)

2. Формирование сообщества вокруг определенных тематик.

«Мы запускали формат саморазвивающегося сообщества по личной эффективности. В нем было порядка 20 человек. Ребята рассказывали друг другу, у кого какие техники работают, кто что пробует. У нас были мини-бадди-сессии, random coffee запускали: каждую неделю они встречались по парам, друг другу рассказывали, как продвигается достижение их целей. У нас родилась после этого сообщества целая база знаний по личной эффективности из техник, которые успешно применяют сами коллеги.

(«Циан»)

Потребность в формировании сообщества также может исходить непосредственно от внутренних экспертов, например когда они сами организуются вокруг какой-то темы или идеи, тем самым зарождавая новые сообщества.

«Мы стараемся находить для роли внутренних экспертов людей, которые или являются ролевыми моделями, или сами заинтересованы в теме: книги читали, какие-то курсы посещали, еще что-то. Вот по системному подходу у нас примерно такие люди. Помимо того, что им тема интересна, они еще и сами инвестируют в свою компетентность в этой теме. Они даже основали клуб системного мышления: решают кейсы, но уже самостоятельно, приглашают туда выпускников своих программ. То есть они такие адепты дела.

(Группа НЛМК)

Некоторые участники исследования отмечают, что такие инициативы должны получать поддержку. Особенно ценно, когда развитие сообществ основывается на принципах самоорганизации.

Развитие сообществ ВЭ сегодня — эксперимент, а не инструмент с заранее гарантированными результатами.

«Создание сообществ — поле для экспериментов. Мы чувствуем, что туда надо зайти, посмотреть, поисследовать. Самим поучиться с этим работать. Посмотреть на эффект и возможные результаты от этого формата.

(ООО «СК «Согласие»)

Мы наблюдаем, что некоторые организации создают и развивают сообщества внутренних экспертов, однако отсутствует единое понимание того, что такое сообщество внутренних экспертов и как его следует развивать.

РАЗДЕЛ 8

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ

Организации находятся на разных этапах развития практик вовлечения внутренних экспертов в систему обучения. В каких-то из них описаны и внедрены процедуры отбора и подготовки внутренних экспертов, есть инструменты для их мотивации и контроля качества их работы. В других организациях внутренние эксперты только пробуют разрабатывать и проводить свои первые программы. В зависимости от этого контекста отличаются и вызовы, которые организации видят перед собой.

Мы предлагали участникам исследования ответить на открытый вопрос о вызовах в анкете, а также спрашивали об этом в интервью. Учитывая все ответы, можем выделить ключевые тренды в том, что сейчас наиболее актуально для организаций.

Вызов № 1

Повышение качества обучения, которое разрабатывают и проводят внутренние эксперты

Об этом говорят разные организации, независимо от размера и содержания деятельности.

Организации называли возможные решения:

- ✦ обучение и развитие самих ВЭ в области методологии обучения взрослых — 16 упоминаний;
- ✦ развитие системы поддержки ВЭ (методологической, ресурсной и др.) — 1 упоминание;
- ✦ внедрение регулярных супервизий работы ВЭ — 1 упоминание.

Действительно, согласно нашим данным, лишь в 30 % организаций ВЭ проходят стартовую подготовку в области методологии обучения, а в 70 % организаций нет регулярности в обучении действующих внутренних экспертов.

Мы можем сказать, что сегодня сформирован запрос на системное качественное обучение самих внутренних экспертов методологии разработки и проведения обучающих и развивающих решений.

Вызов № 2

Мотивация внутренних экспертов на работу в этой роли

Организации озвучивают этот вызов в разных его аспектах:

- ✦ привлечение и удержание ВЭ;
- ✦ увеличение количества ВЭ и программ, которые они разрабатывают и проводят;
- ✦ разработка или усовершенствование системы нематериальной мотивации при условии отсутствия доплат за работу в роли ВЭ;
- ✦ повышение вовлеченности и инициативности ВЭ;
- ✦ изменение восприятия роли ВЭ: не повинность, а увлекательный рабочий процесс, бонус;
- ✦ победа над синдромом самозванца у экспертов.

Вызов № 3

Систематизация обучения с привлечением внутренних экспертов и работы самих экспертов

Здесь организации видят актуальными разные точки приложения усилий:

- ✦ создание и описание бизнес-процессов, в которые вовлечены ВЭ;
- ✦ централизация бизнес-процессов, в которые вовлечены ВЭ;
- ✦ организация и развитие сообщества ВЭ в организации;
- ✦ обеспечение регулярности обучения силами ВЭ;
- ✦ объединение в единую систему разных ролей внутренних экспертов: тренеров, менторов, коучей и т. д.

Вызов № 4

Выделение рабочего времени внутренних экспертов на выполнение задач в этой роли

Участники подчеркивают тесную связь этого вызова с мотивацией внутренних экспертов и необходимостью работы с их руководителями.

Частая причина отказа от работы в роли внутреннего эксперта даже у тех сотрудников, кто востребован как эксперт и сам хотел бы обучать коллег, — нехватка рабочего времени на эту задачу. Решение этой проблемы невозможно без участия руководителей и поддержки ими роли ВЭ.

Вызов № 5

Сохранение экспертизы в организации

- ✦ Работа над вопросом прав интеллектуальной собственности на разработанные внутренними экспертами программы;
- ✦ оцифровка экспертизы ВЭ;
- ✦ ликвидация риска ухода редкой экспертизы из организации;
- ✦ формирование культуры обмена знаниями в организации, победа над страхом того, что эксперт может потерять свою ценность, если начнет делиться экспертизой;
- ✦ сохранение пула экспертов;
- ✦ наращивание внутренней базы знаний.

Вызов № 6

Связь экспертов и потребителей их экспертизы

- ✦ Развитие «Маркетплейса ВЭ» в организации как способ связать сотрудников с определёнными потребностями в обучении и внутренних экспертов;
- ✦ в этом контексте возникает задача валидации экспертизы.

ПРИЛОЖЕНИЕ

В каких форматах обучают внутренние эксперты?

В анкетах и интервью участники упоминают более 40 форматов, в которых ВЭ обучают и развивают коллег. Эти форматы перечислены ниже. Суть некоторых из них участники раскрывали в интервью, такие форматы приводим с авторскими описаниями.

- > Бизнес-симуляция
- > **Ведение своего тематического модуля внутри программы обучения**
- > Воркшоп
- > Выступления на конференциях
- > Гемба
- > Деловая игра
- > **Долгосрочное наставничество**
- > Запись дистанционного курса
- > Инструктаж
- > Кейс-стади
- > Консультация
- > **Книжный клуб**
- > **Консультация один на один**
- > Коучинг
- > **Лидерский менторинг для управленцев**
- > **Марафон знаний**
- > Мастермайнд
- > Мастер-класс
- > **Менторинг**
- > Написание статей для внутренних ресурсов
- > Написание постов для социальных сетей
- > Наставничество
- > Обучение на рабочем месте
- > Панельное интервью
- > Презентация
- > Проверка заданий в дистанционных курсах
- > Проектная деятельность
- > Профориентация для школьников и студентов
- > Работа в паре с приглашенным внешним экспертом
- > Рассказ о личном опыте внутри учебного модуля
- > Совместный просмотр видеоуроков с последующим обсуждением
- > Содержательное курирование учебного модуля
- > **Сообщества**
(см. подробнее в соответствующем разделе отчета)
- > Тренинг
- > Фасилитация
- > **Час с экспертом**
- > **Экспертная сессия**
- > Co-development
- > Shadowing
- > **USPASE**
- > **UTALK**

Форматы, суть которых участники раскрыли в интервью

1. Ведение своего тематического модуля внутри программы обучения

Мы понимаем, что у нас есть потребность в людях какой-то специализации. Сделали по компании рассылку о том, что открываем факультет, то есть даем новую профессию. Сделали план занятий, поняли, что нужно знать людям, которые могут начать работу на этой позиции. И по каждой из тем выбрали эксперта, который может этому обучить.

(САО «ВСК»)

2. Долгосрочное наставничество

Ключевая цель — рост от джуниор- до мидл-позиций. Это экспертное наставничество, в нем мы не планируем развивать софты. Наставник работает с сотрудником в матрице компетенций, и их цель — подготовиться к техническому интервью для следующего уровня.

Бывают такие ситуации, когда в продуктовую команду приходит один аналитик, у него нет более сеньорного аналитика. И в таких ситуациях, когда руководитель сам, например, бывший разработчик и не может растить джуна-аналитика, он может найти в нашем сервисе ему наставника из какой-то другой команды. Таким образом мы помогаем расти сотрудникам, когда нет необходимой экспертизы в их команде.

(«Тинькофф»)

3. Книжный клуб

Проходит раз в месяц. Между сотрудниками распределяются книги по недостающим компетенциям или по компетенциям, которые хочет прокачать руководитель. Люди читают. Готовят доклады по прочитанному. Ведущий клуба — директор IT-департамента. А компетенции развиваем разные, в том числе и софтовые, и лидерские, и так далее.

(ООО «Смарта»)

4. Консультация один на один

Человек оформляет заявку: надо помочь, например, дописать код на питоне. Эксперт подключается. Он вместе с человеком, который оформил этот запрос, садится и доделывает код, либо эксперт ему объясняет, почему здесь работает так, а не иначе.

(МТС)

5. Лидерский менторинг для управленцев

Сфокусирован на лидерскую модель компетенций. У нас есть центр оценки для управленцев. После него мы предлагаем выбрать себе ментора в зависимости от компетенций, которые попали в план развития. Но при работе оперируют скорее рабочими задачами: «У меня как управленца такая проблема. Я знаю, с какой компетенцией связана».

(«Тинькофф»)

6. Марафон знаний

Цель не просто обучить, а расширить круг спикеров. Создать известный сотрудникам пул экспертов, которые уже обучились какой-то теме и готовы делиться знаниями.

Это были 30-минутки — 30 минут одна тема. Приходил эксперт и рассказывал свой путь, как он приобрел нужный навык. Ему задавали вопросы. И в конце у него обязательно были ссылки, пароли, платформы, где он рекомендует обучаться этой теме.

(«Юнилевер Русь»)

7. Менторинг

Это развитие мидлов и выше. Это скорее точечное закрытие их запросов, более краткосрочное. Там бывают запросы и софтовые тоже. Чаще всего запросы формулируются не от «обучите меня какому-то навыку», а от «я не могу решить такую-то задачу в работе».

(«Тинькофф»)

8. Экспертная сессия

У нас есть программы развития, в которых участники создают и запускают бизнес-проекты. Для них важно получить экспертное видение на разных этапах работы над проектом, поэтому мы ищем внутренних экспертов разного уровня и вовлекаем тех, кто готов быстро вникнуть в проект и дать экспертную обратную связь команде. В роли экспертов выступают руководители разных направлений: юристы, финансисты, стратеги, HR-партнеры. На встрече эксперты задают вопросы, которые становятся вызовом для участников программ развития, так как это может быть совсем новый ракурс, через который команда еще не смотрела, или риск, который не учли при прототипировании проекта. Экспертная сессия часто бывает поворотным этапом для команды проекта, который придает скорость и глубину его успешному запуску.

(ПАО «Ростелеком»)

9. Час с экспертом

Наш бизнес-тренер может провести обучение, рассказать, как продавать продукт, какие у него основные параметры, как будет проходить урегулирование: когда мы платим, когда мы не платим. Но наши продавцы сталкиваются с конкретными кейсами. Эти кейсы могут быть за рамками компетенции внутреннего тренера. Тогда мы зовем эксперта на «Час с экспертом», и он поясняет детали, которые интересны участникам, в большей степени отвечает на вопросы аудитории.

(САО «ВСК»)

10. USPACE

« Это место, пространство (трансляция, звонок), куда приходят несколько спикеров и делятся опытом на всю аудиторию компании. Там может быть теория, 20–30 %, но основное — это обмен опытом. Они рассказывают про что-то интересное, приводят примеры из своей жизни, в том числе когда что-то не получилось. Другие слушают, понимают, что ну не страшно, бывает. И вот на чужом опыте можно так учиться.

(«Юнилевер Русь»)

11. UTALK

« Это лекции, выступления спикеров. Их проводят как наши равнодушные сотрудники, которые готовы рассказать про какую-то тему, иногда даже не связанную с их работой и профессией, — может, например, финансист рассказать про эмоциональный интеллект, потому что интересуется, сам прошел где-то обучение, сертифицировался и говорит: «О, это я могу», — так и приглашенные эксперты из других компаний или сфер деятельности, зарекомендовавшие себя как крутые профессионалы.

(«Юнилевер Русь»)