

# ЛЮДИ УЧАТ ЛЮДЕЙ

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



ИНСТИТУТ  
ТРЕНИНГА



АРБ ПРО

Институт Тренинга исследовал и описал, как и зачем бизнес вовлекает внутренних экспертов в обучение и развитие сотрудников, на основании опыта 53 компаний из 20 отраслей бизнеса.

**РАДЫ ПОДЕЛИТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ!**



# Разрешение на использование данных

Если вы хотите 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/>



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](mailto:svetlana.savelieva@training-institute.ru)

# Команда 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



Анна Турлаева

- организатор исследования, автор аналитического отчета
- руководитель инновационных проектов



Светлана Савельева

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



Татьяна Морозова

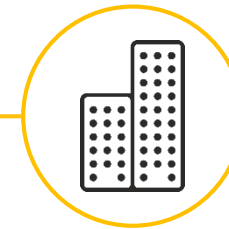
- соавтор опросного инструмента
- руководитель направления «Школа тренеров»

# Цель исследования

Описать, выделить типичные и редкие практики подбора, развития и поддержки внутренних экспертов в организациях



Показать, что сейчас делают организации в этом направлении (иногда системно, иногда интуитивно), и с какими вызовами они сталкиваются



# Внутренние эксперты (ВЭ) – о ком речь

сотрудники организаций, которые владеют экспертизой в своем деле, периодически разрабатывают и проводят обучение коллег, партнёров, кандидатов на вакансии организации

Не штатные «тренеры»,  
для которых это  
основная работа

Не наставники,  
которые учат  
на рабочем месте

Юрист, который  
обучает  
особенностям  
составления  
договоров



Специалист HR,  
который обучает  
проведению  
интервью



Финансовый  
аналитик,  
который учит  
техникам ТРИЗ



Топ-менеджер,  
делится  
«секретами  
лидерства»



Выборка руководителей функций и команд дает возможность максимально широко охватить разнообразие практик (с учетом контекста)



*Это не репрезентативная и не случайная выборка российских организаций. Участвуют **те, кто согласился***

Анализ количественных данных позволяет выделить наиболее распространенные мнения и практики



*Описанные примеры не претендуют на статус «лучших практик» - **просто практики***

Анализ качественных данных дает возможность в деталях описать случаи и глубже понять убеждения и восприятие участников



*Исследовали **мнение руководителей**, а не наблюдали за практикой*

Сотрудники,  
управляющие системой  
обучения (с участием ВЭ)

**И / ИЛИ**

управляющие командой  
внутренних экспертов

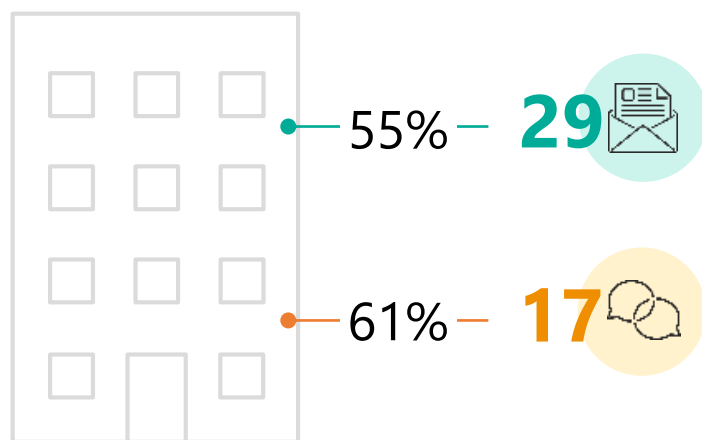
- руководитель департамента/отдела оценки и развития персонала
  - руководитель корпоративного университета, руководитель отдела обучения/адаптации
  - HR Business Partner
  - менеджер по обучению и развитию персонала
- и др.



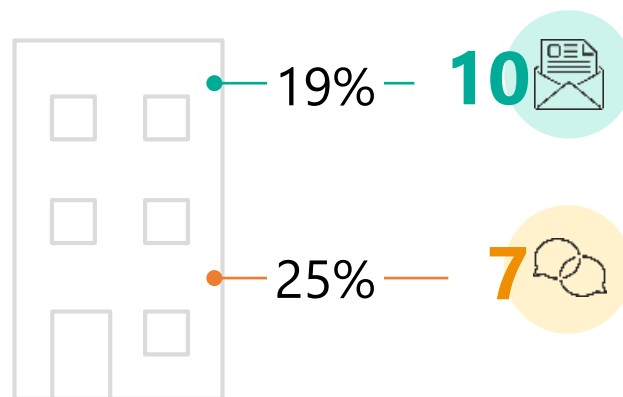
# Данные



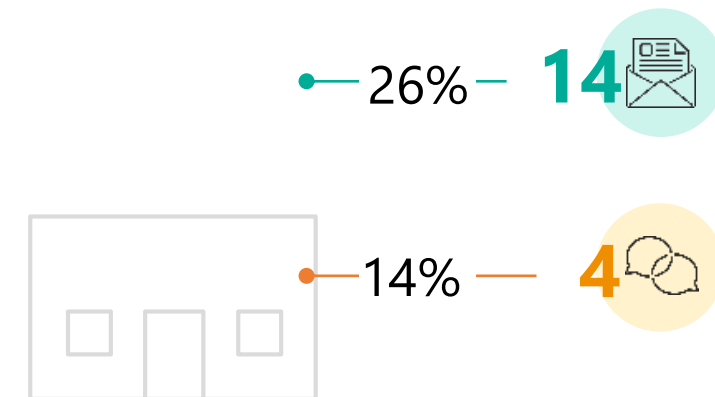
# Выборка: размер организаций



> 5000 человек



501 - 5000 человек



101 - 500 человек

# Фокусы внимания в исследовании

1. Роль внутреннего эксперта в организации
2. Как строится работа с ВЭ в разных контекстах: какие сложились подходы к...
  1. ... привлечению и отбору ВЭ
  2. ... обучению и развитию ВЭ
  3. ... их мотивации
  4. ... управлению, нормативам и стандартам работы ВЭ
  5. ... контролю качества работы ВЭ
3. Какие ключевые вызовы сейчас стоят перед организациями

# РОЛЬ ВНУТРЕННЕГО ЭКСПЕРТА В ОРГАНИЗАЦИИ

1

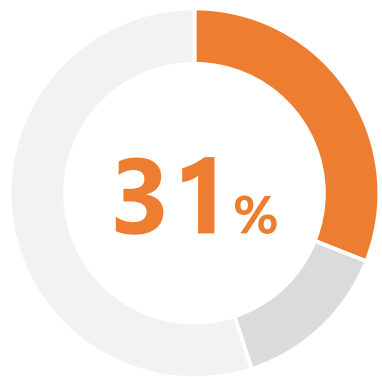
# Зачем организациям внутренние эксперты?

1. Снизить затраты на обучение или обеспечить обучение при отсутствии бюджета
2. Повысить эффективность бизнес-процессов
3. Обеспечить организацию квалифицированными сотрудниками
4. Обеспечить организацию сотрудниками на долгосрочную перспективу
5. Снизить отток среди новичков
6. Удержать ключевых экспертов за счет обогащения деятельности
7. Создать «песочницу для будущих управленцев»
8. Снизить травматизм и смертность на производстве
9. Транслировать культуру и ценности организации
10. Повысить качество кросс-функционального взаимодействия
11. Укрепить бренд организации в профессиональном сообществе
12. Сохранить экспертизу в организации, особенно в ситуации выхода на пенсию ключевых экспертов.

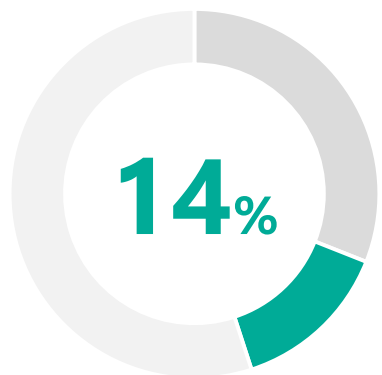
# Какие задачи организации решают с помощью обучения



# Объем обучения силами внутренних экспертов от всего обучения в организациях

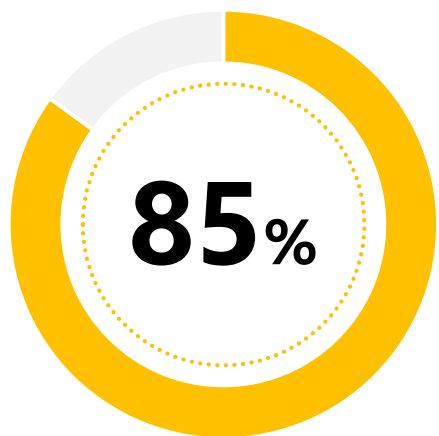


объем обучения силами ВЭ составляет 20% и менее



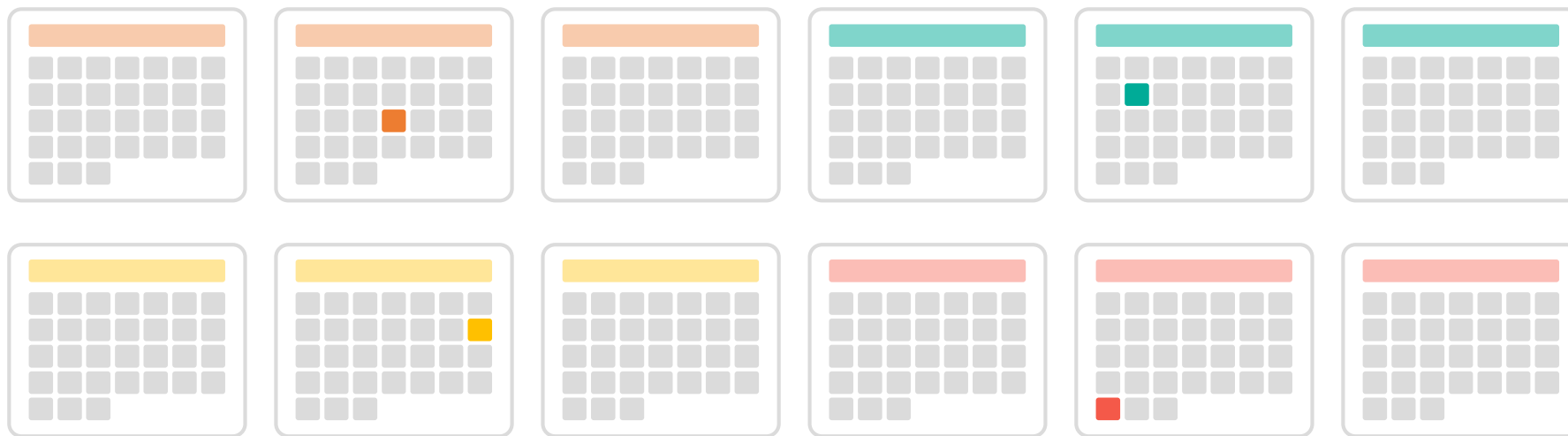
объем обучения силами ВЭ составляет 80-90%

# Нормативы по объему обучения



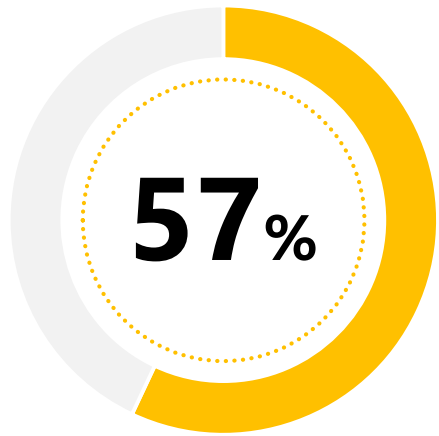
не имеют нормативов по объему обучения, которое проводят внутренние эксперты.

Если нормативы есть, они составляют в основном 1 день в 2-3 месяца.





# Как оценивают системность работы с внутренними экспертами



▶ Видят работу с ВЭ в своей организации как регулярную (либо системно выстроенную во всей организации, либо в отдельных функциях)

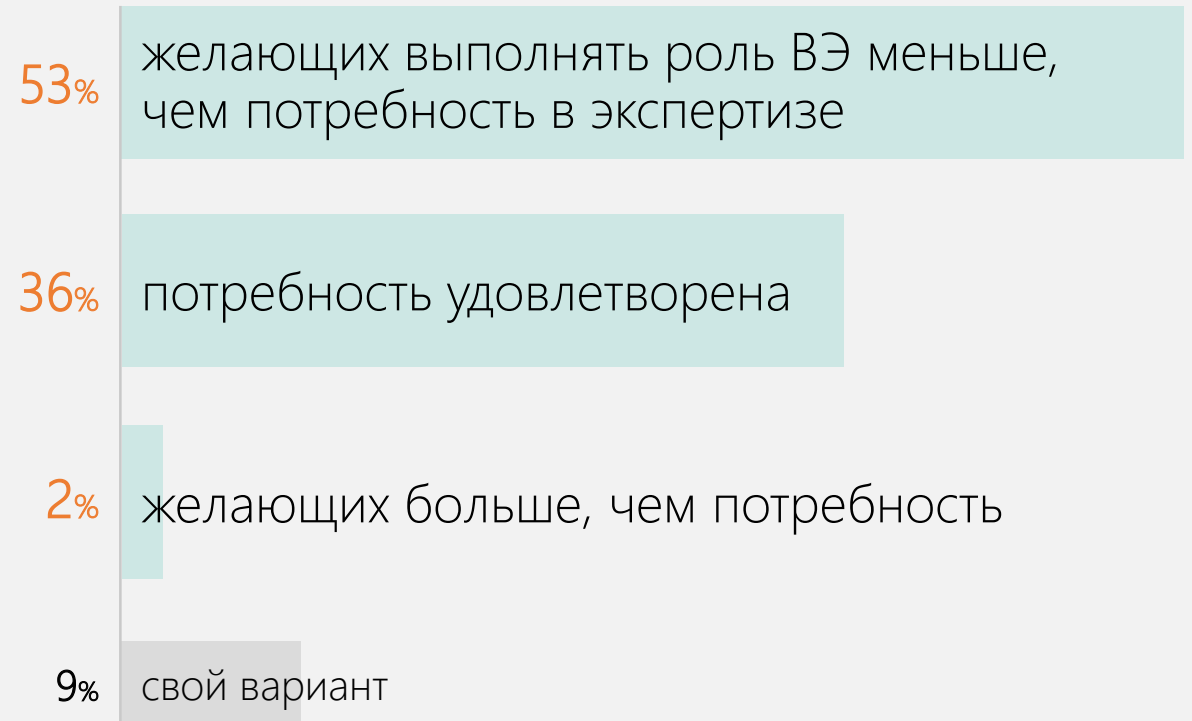
« Все зависит от подразделения, цеха, но стараемся везде систематизировать. Где-то уже систематическая работа, в каких-то местах практика, которую используем по необходимости, а в других – только пилот

# Бизнес нуждается во внутренних экспертах

Даже если 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.

Насколько организации обеспечены внутренними экспертами?





# ПРИВЛЕЧЕНИЕ И ОТБОР

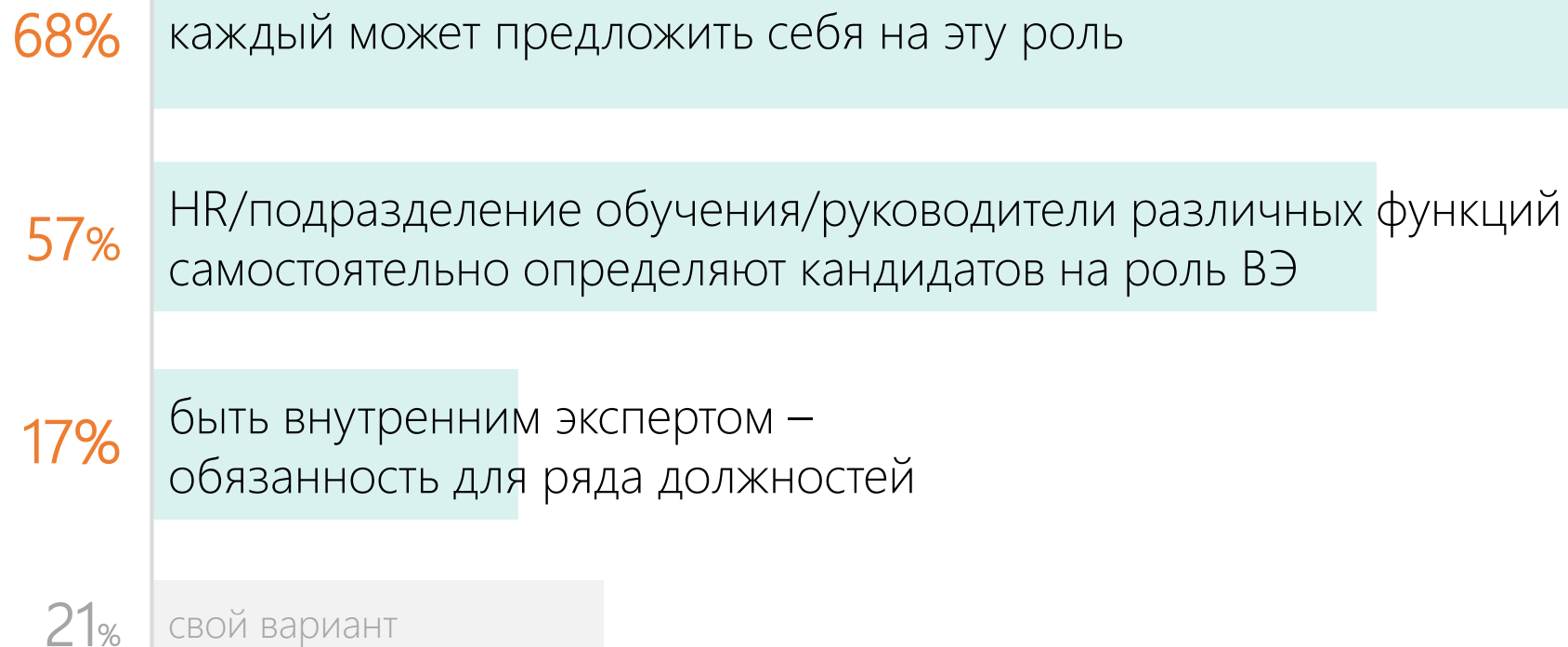
## ВНУТРЕННИХ ЭКСПЕРТОВ

**2.1**

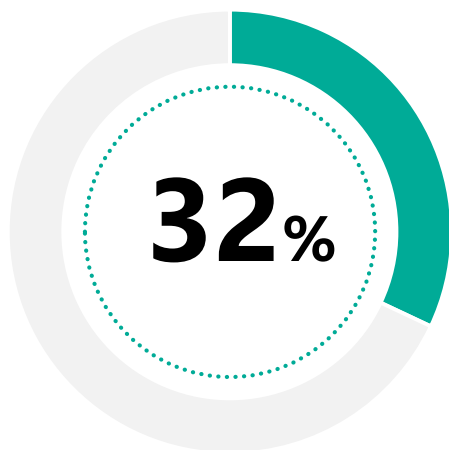
# Попробовать себя в роли ВЭ может каждый?

Внутри одной организации могут существовать разные практики

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

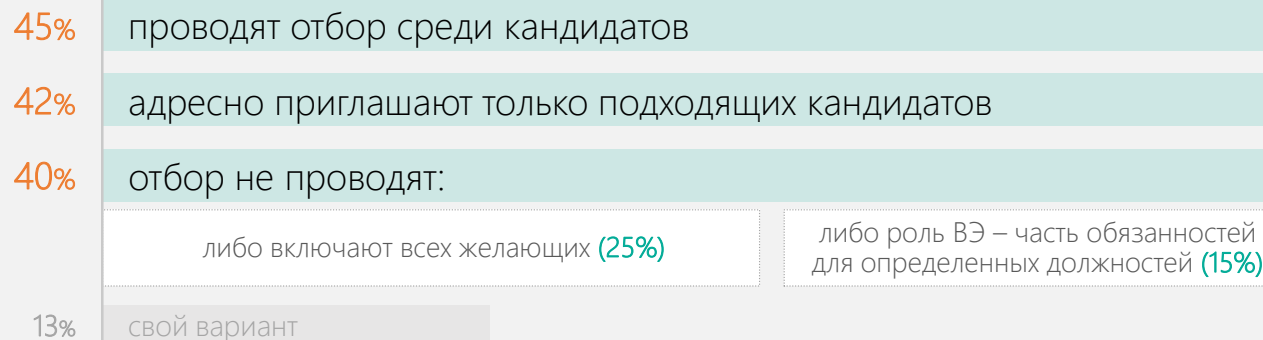


# Как отбирают внутренних экспертов

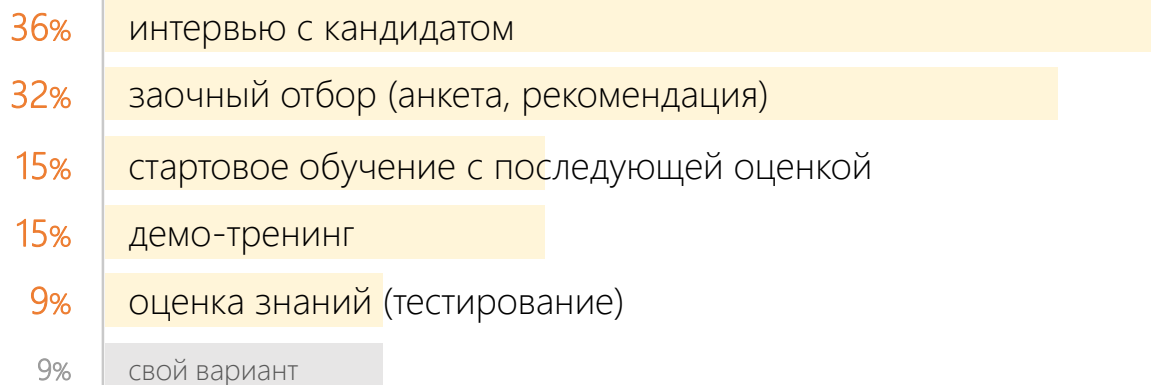


ответили по два  
варианта одновременно  
(в разных комбинациях)

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



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



# Требования к кандидатам

Наиболее популярные требования, кроме экспертизы в теме:

- 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





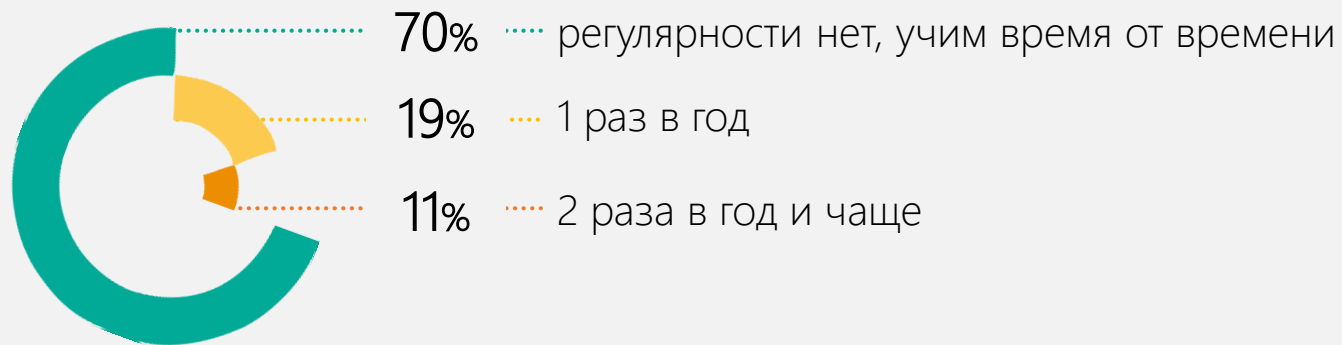
# ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

## ВНУТРЕННИХ ЭКСПЕРТОВ

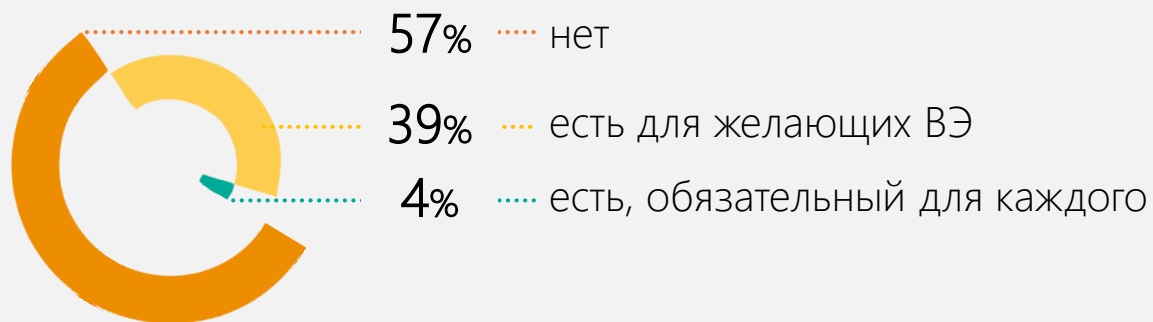
**2.2**

# Подготовка внутренних экспертов

*Как часто внутренние эксперты  
проходят дополнительное обучение в Вашей организации?*



*Есть ли в организации  
индивидуальный план развития для внутренних экспертов?*

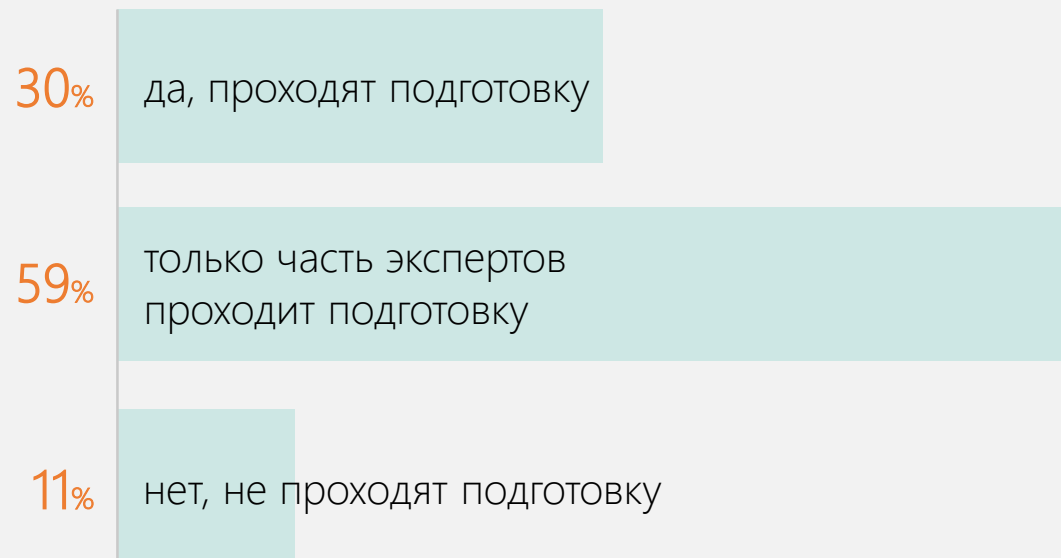


Регулярности  
в обучении ВЭ нет

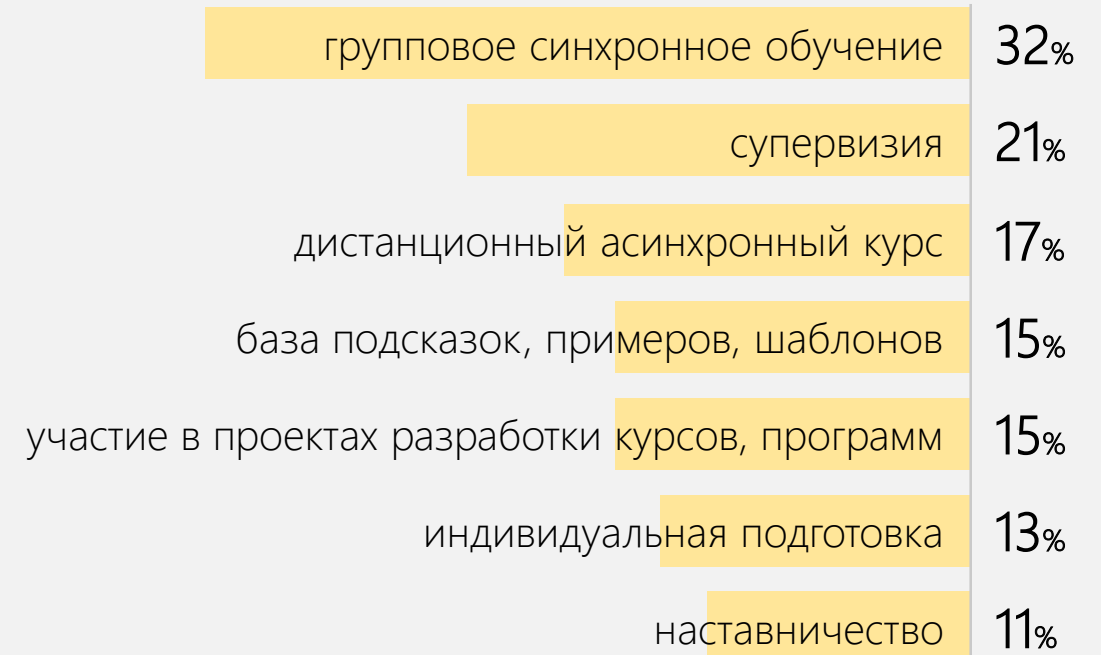


# Стартовая подготовка внутренних экспертов

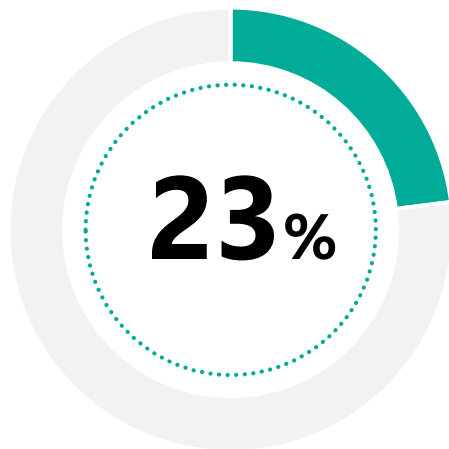
*Проходят ли внутренние эксперты обязательную подготовку в области методологии обучения перед тем, как начнут самостоятельно обучать и развивать сотрудников?*



*В каком формате внутренние эксперты проходят обязательное обучение в области методологии обучения? (множ. выбор, N=47)*



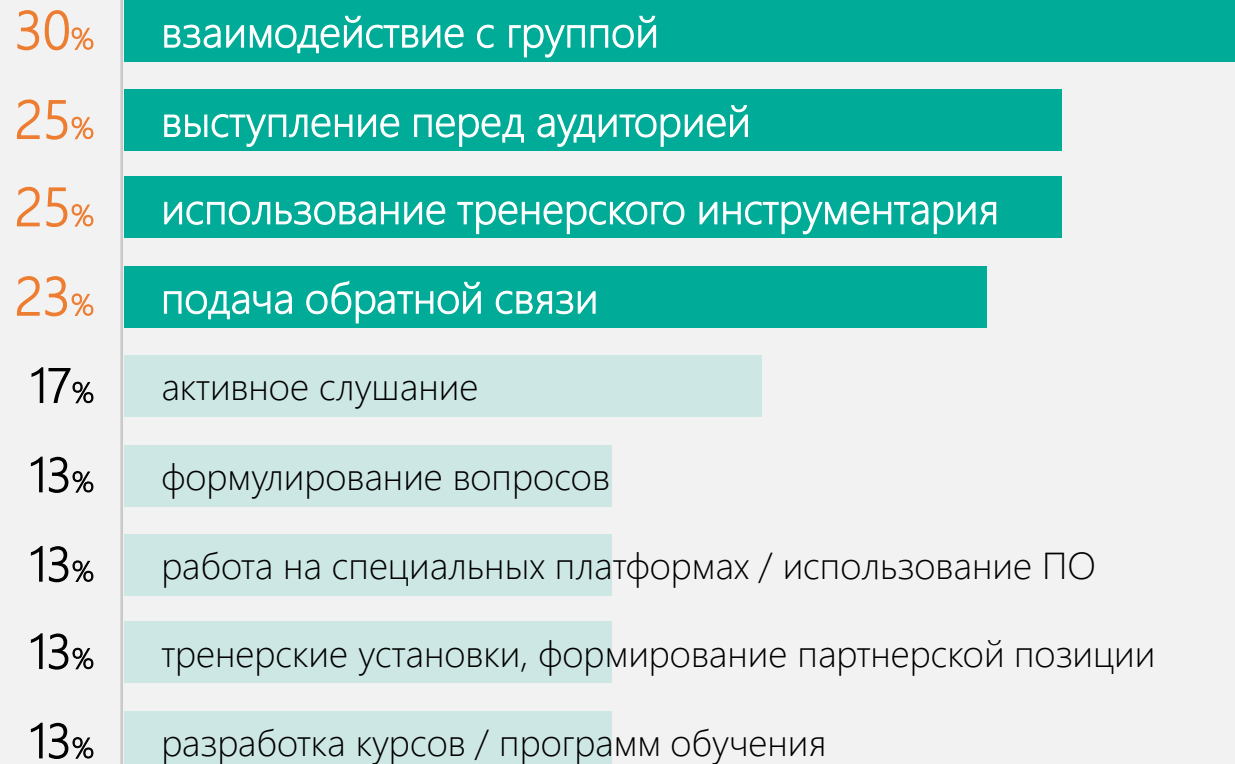
# Компетенции внутренних экспертов



имеют модель компетенций  
внутреннего эксперта

*(За исключением одного случая,  
это крупные организации размером  
более 5000 сотрудников)*

Какие компетенции внутренних экспертов Вы развиваете в ходе стартового обучения? (множ. выбор)



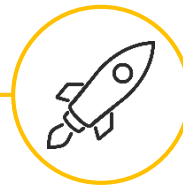
# Компетенции внутренних экспертов

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

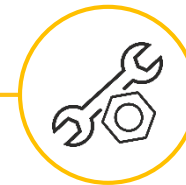
управление  
групповой  
динамикой



вовлечение и  
мотивация группы  
на обучение

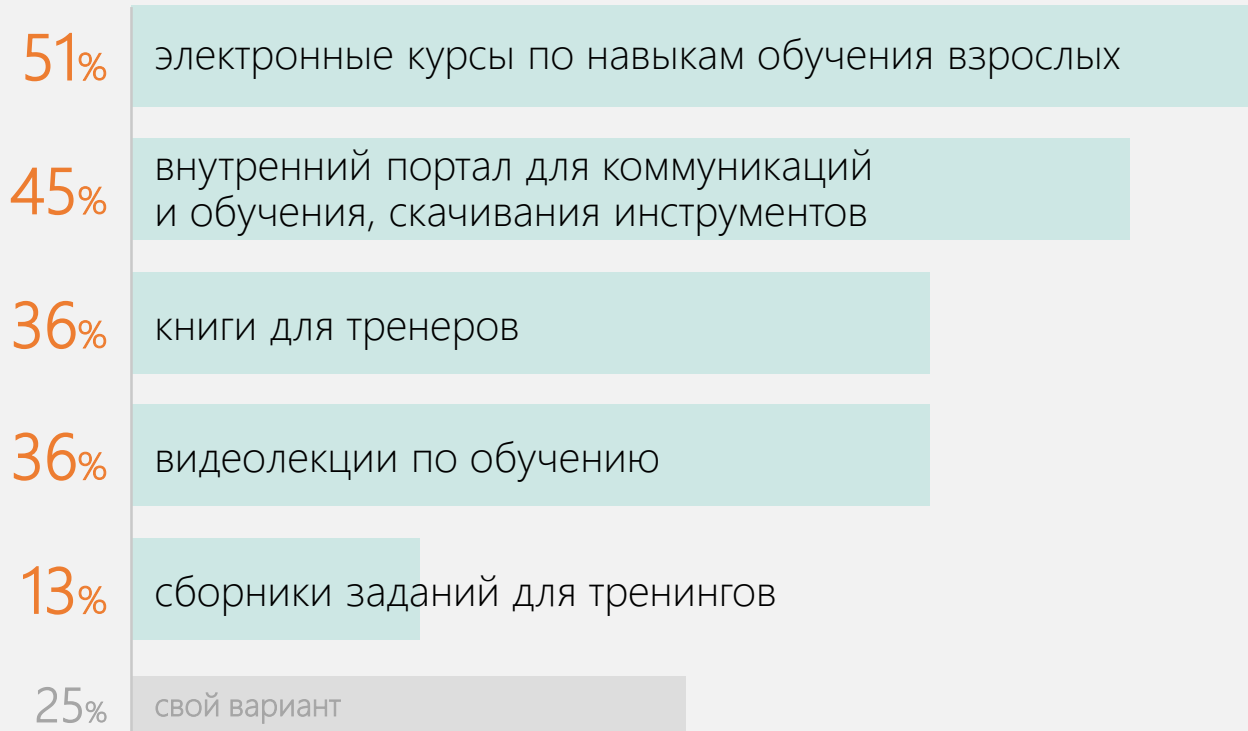




управление сложными  
ситуациями  
в тренинге



# Ресурсная поддержка внутренних экспертов в организациях

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

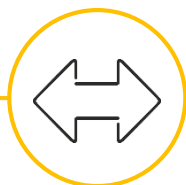


-  1. Шпаргалка с описанием ключевых методических подсказок.
-  2. Организация базы знаний (в т.ч. с дистанционными курсами).
-  3. Создание системы администрирования, в которой числятся ведущие каждой программы.
-  4. Рассылка для ВЭ с интересными материалами по обучению и развитию.
-  5. Проведение мастер-классов для ВЭ силами сотрудников функции обучения.
-  6. Организация регулярной обратной связи для ВЭ от профессионального тренера.
-  7. Создание и развитие сообщества ВЭ

# Ресурсная поддержка в виде сообщества

## Цели создания сообществ внутренних экспертов в организациях:

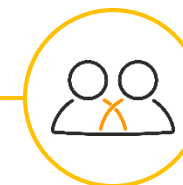
Создавать условия для взаимного обмена знаниями, информацией  
Обмен информацией и опытом на равных - ценен.



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



Транслировать ценность обмена знаниями среди сотрудников.





# МОТИВАЦИЯ

## ВНУТРЕННИХ ЭКСПЕРТОВ

**2.3**

# Мотивация внутренних экспертов

В организациях используются **материальное** и **нематериальное** стимулирование внутренних экспертов для поддержки их мотивации

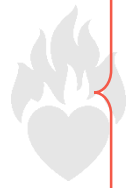
Считается, что материальное и нематериальное стимулирование в равной степени влияет на вовлеченность ВЭ, НО...


---


Внутренняя мотивация – основной драйвер работы в роли ВЭ


---

# Основные внутренние мотивы

- 
- возможность поделиться своими знаниями и опытом с коллегами
  - личный интерес к теме
  - позитивный фидбэк, признание своей экспертности
  - видимая отдача от учеников, их реальный результат

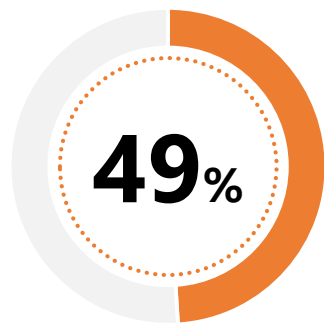
- 
- карьерное продвижение
  - повышение своего имиджа и узнаваемости в организации

- 
- развитие своего/курируемого направления, снижение ошибок и количества обращений по нему
  - возможность повлиять на эффективность бизнес-процессов, принести пользу организации
  - влияние на достижение целей бизнес-функции, к которой принадлежит ВЭ

- 
- способ получить поддержку и поощрение от руководителя
  - возможность взаимодействовать с высшим руководством



# Поощрение работы в роли внутреннего эксперта



▶ оплачивают работу в роли внутреннего эксперта

Те, кто НЕ оплачивают, используют:

исключительно  
нематериальное поощрение

- публикация статей, интервью, историй успеха
- участие ВЭ в конференциях
- получение специализированных гаджетов для ВЭ (ежедневник ВЭ, чемоданчик тренера и т.п.)

нематериальное поощрение и  
поощрение с косвенной материальной выгодой

- подарки на празднике
- внутренняя валюта для приобретения мерча и пр.
- бесплатный доступ в корп. библиотеку и пр.



# Поощрение работы в роли внутреннего эксперта

Еще один способ поощрить –

---

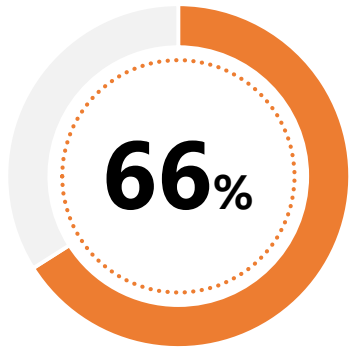
поддержка обучения самих ВЭ  
и повышение их экспертизы через это обучение

---

- сертификат на собственное обучение
- сокращение срока отработки по Соглашению об обучении на внешней программе
- повышение стоимости «дорогостоящего» обучения
- приоритет заявкам на обучение при бюджетировании обучения

# УПРАВЛЕНИЕ, НОРМАТИВЫ, СТАНДАРТЫ

**2.4**



имеют менеджера, 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?*

42%

менеджер отвечает за всю систему, гарантирует единые подходы и стандарты

24%

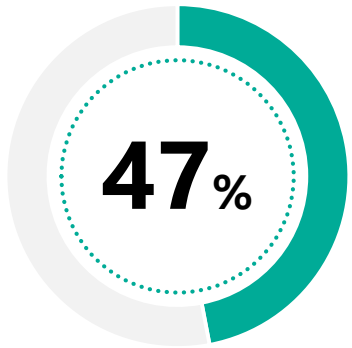
менеджер отвечает за всю систему, однако руководители сильно влияют на работу с ВЭ

23%

нет выделенного менеджера, руководители сами решают, как работать с ВЭ

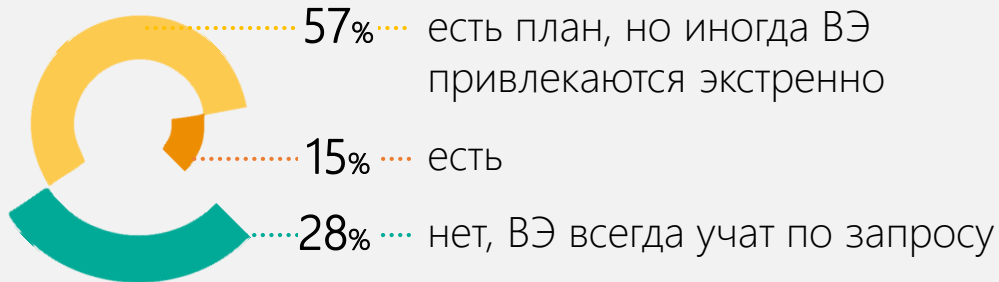
11%

свой вариант



имеют документы,  
регламентирующие работу  
внутренних экспертов.

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



План обучения формирует  
либо функция HR/обучения, либо сами ВЭ  
совместно с функцией HR/обучения.

## Регламентируются

(в порядке убывания упоминаний):

1. Процедура подбора внутренних экспертов
2. Стандарт описания программ обучения, разработанных ВЭ
3. Вся система работы с внутренними экспертами
4. Модель компетенций внутреннего эксперта
5. Процедура сертификации на право ведения программы / обучения

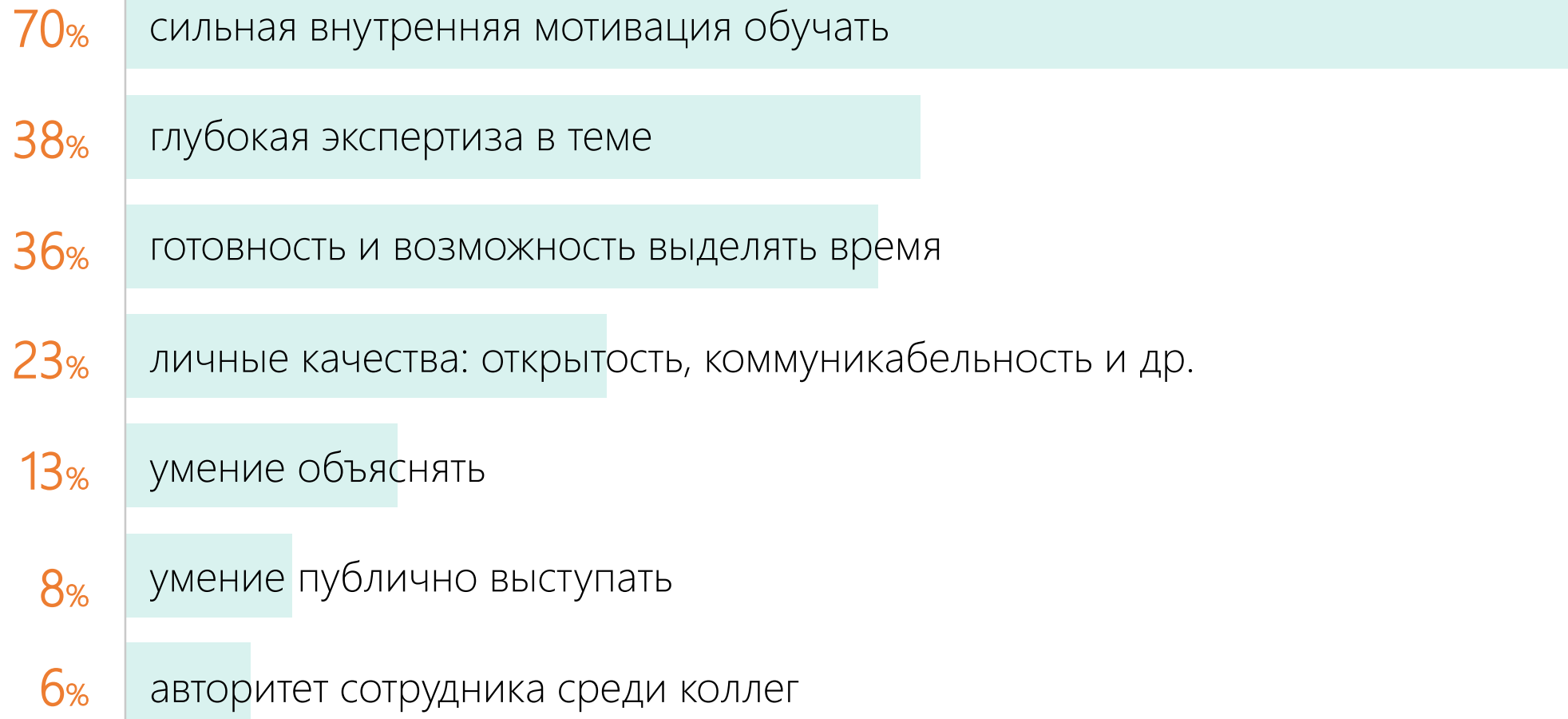


# КАЧЕСТВО РАБОТЫ

## ВНУТРЕННИХ ЭКСПЕРТОВ

**2.5**

# С чем связана успешность/качество работы внутреннего эксперта? (выбор 2-х вариантов)

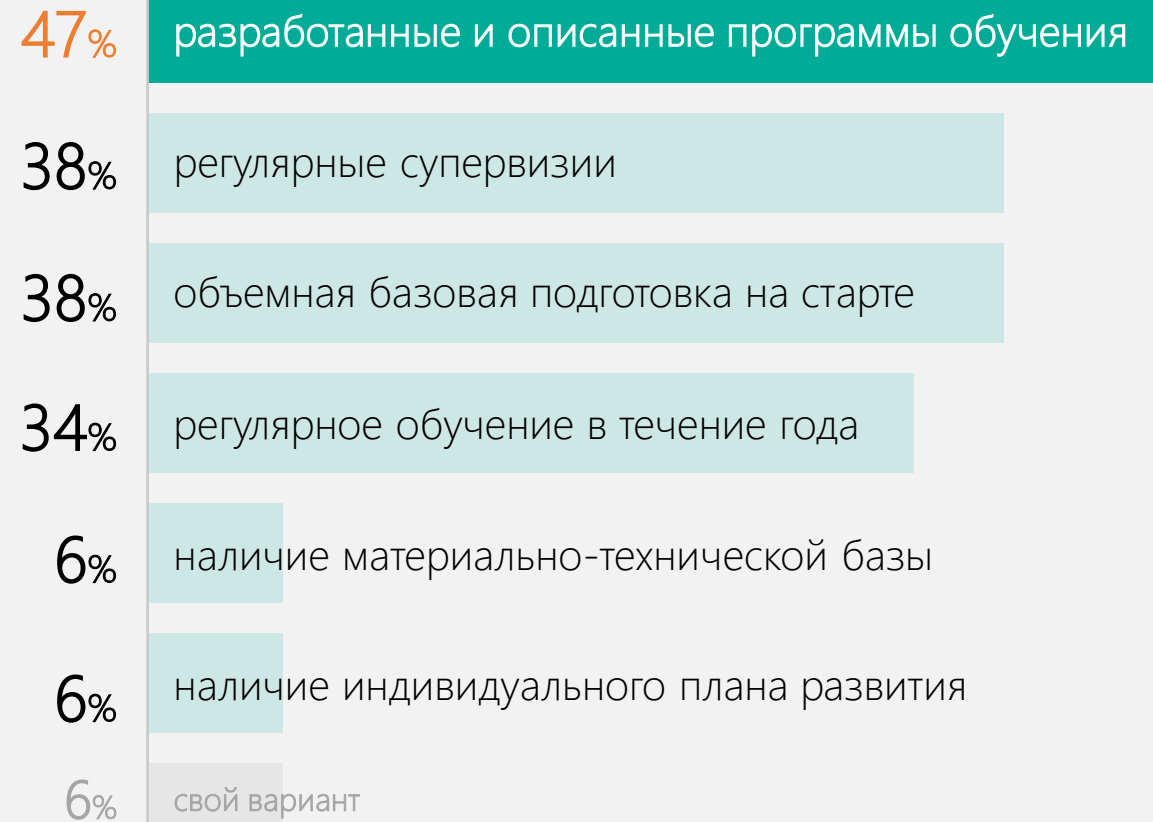


# Что влияет на качество работы внутренних экспертов



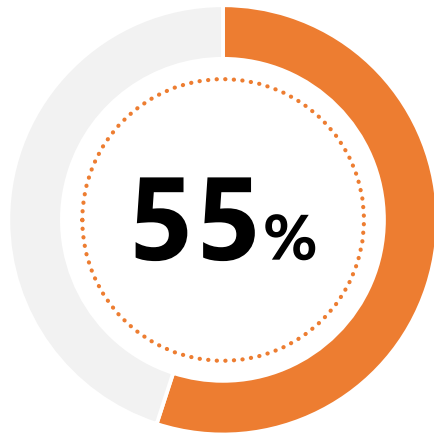
При этом лишь в 13 организациях разработан стандарт описания программ обучения.

Что больше всего влияет на качество работы внутренних экспертов? (выбор 2-х вариантов)





# Оценка качества обучения силами внутренних экспертов




проводят оценку качества обучения, которое проводят внутренние эксперты.

Большая часть этих организаций проводит оценку регулярно.

При оценке почти все опираются на анализ анкет обратной связи по 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.



# КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ

3

## Повышение качества обучения, которое разрабатывают и проводят внутренние эксперты

- обучение и развитие самих ВЭ в области методологии обучения взрослых
- развитие системы поддержки ВЭ (методологической, ресурсной и др.)
- внедрение регулярных супервизий работы ВЭ

сегодня сформирован запрос на системное качественное обучение самих внутренних экспертов методологии разработки и проведения обучающих и развивающих решений.

## Мотивация внутренних экспертов на работу в этой роли

- 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

## Систематизация обучения с привлечением внутренних экспертов и работы самих экспертов

- 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.

## Выделение рабочего времени внутренних экспертов на выполнение задач в этой роли

- частая причина отказа от работы в роли внутреннего эксперта – нехватка рабочего времени на эту задачу
- связано с мотивацией внутренних экспертов и необходимостью работы с их руководителями

## Сохранение экспертизы в организации

- удержание носителей редкой экспертизы
- сохранение общего пула экспертов
- формирование культуры обмена знаниями в организации
- оцифровка экспертизы ВЭ
- наращивание внутренней базы знаний
- работа над вопросом авторских прав организации на программы, разработанные внутренними экспертами

## Связать экспертов и потребителей их экспертизы

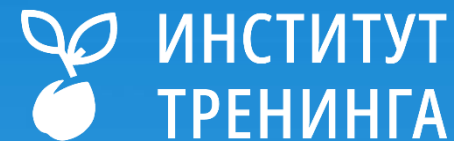
### Развитие «Маркетплейса ВЭ» в организации:

- способ связать сотрудников с определёнными потребностями в обучении и внутренних экспертов (изменить способ дистрибуции)

возникает задача валидации экспертизы!



# НАШИ КОНТАКТЫ



Свяжитесь с нами

+7 812 421-82-60



Наш чат в телеграмм



<https://training-institute.ru/>