

ЛЮДИ УЧАТ ЛЮДЕЙ®

**Внутренние эксперты: роль и
мотивы в обучении людей**

*Результаты исследования
Института Тренинга, 2025*



Условия использования материалов отчёта

Мы проводим исследования, чтобы вы
использовали их результаты.
Просим ссылаться на Институт Тренинга.

Цель исследования

взглянуть на роль внутреннего эксперта
глазами самих экспертов,
чтобы лучше их понимать, эффективней
привлекать, развивать и поддерживать.

Дизайн исследования

Выборка опроса внутренних экспертов



Стаж в роли:



Качественный анализ

Метод – интервью (25)

- ▶ описать случаи
- ▶ глубже понять убеждения и восприятие участников
- ▶ разработать анкету



Количественный анализ

Метод – опрос (135)

- ▶ выделить наиболее распространенные мнения и практики



СОДЕРЖАНИЕ



00

Об
исследовании

4



01

Выбор роли
внутреннего
эксперта:
ожидания,
польза,
открытия

9



02

Что мотивирует,
вдохновляет и
поддерживает
внутренних
экспертов

20



03

Эмоциональные
реакции и
трудности
освоения
обучающей
роли

30



04

Эволюция
представлений
внутренних
экспертов
о своей роли

42



05

Какой он –
хороший и
умелый
внутренний
эксперт?

51

Внутренние эксперты (ВЭ) – о ком речь



Юрист, который
учит составлять договоры



Финансовый аналитик,
который учит техникам ТРИЗ



Топ-менеджер,
который делится
«секретами лидерства»

**Сотрудники
организаций, эксперты
в своем деле, которые в
дополнение к своей
основной работе
обучают других,
передают накопленный
опыт**

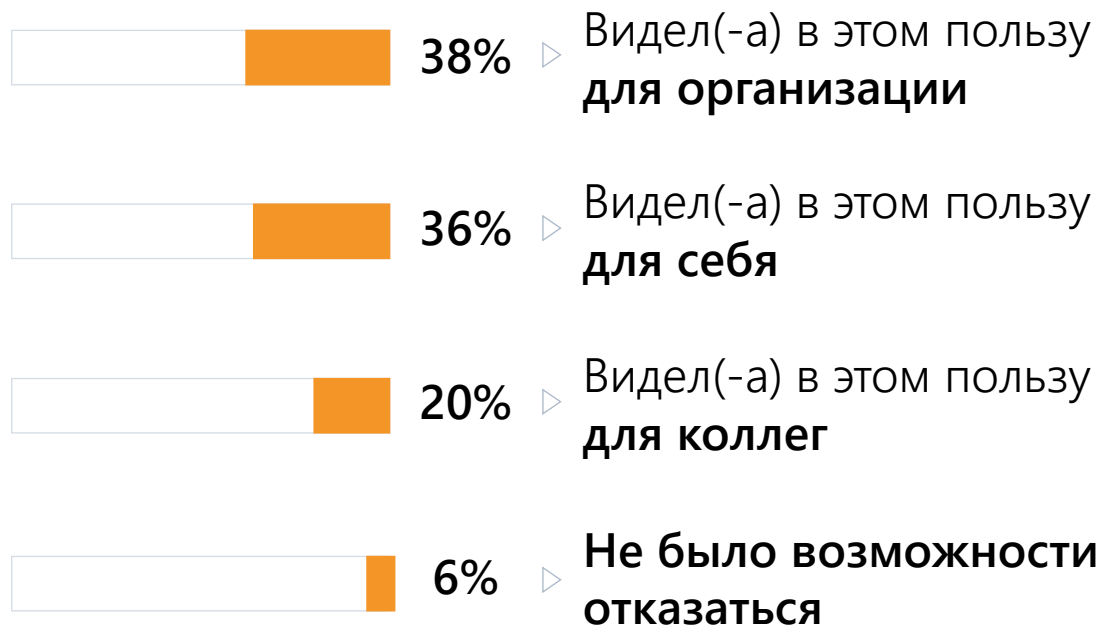
01

Выбор роли внутреннего эксперта: ожидания, польза, открытия



Мотивы стать ВЭ

Почему вы решили обучать людей в организации*?



2 основных мотива:
желание принести пользу компании
и получить личную выгоду

* выбор одного варианта ответа

Возникла авария из-за нехватки знаний у работника. После этого у меня появилась идея проводить обучение. <...> Это было желание самому осмыслить, что произошло, и нежелание, чтобы подобное повторилось.

У нас был сотрудник, который готовил операторов. Он не всегда вовремя успевал, и сильно хромало качество обучения. А я в дальнейшем с этими людьми работаю, я за них отвечаю.

Это была попытка снять с себя основную нагрузку от работы попугаем, когда с одними и теми же вопросами приходят по несколько раз в день.



Не было возможности отказаться, но...



8 человек взяли на себя роль вынужденно, но остаются в ней более года.
Они нашли в деятельности ВЭ интерес и удовольствие

...по моей должности нужно было это делать. Хочешь не хочешь — пойдешь учить. <...> Но я получаю истинное удовольствие от того, что я выхожу к людям и выступаю.

... привела должность. <...> Но мне очень нравилось, когда я давал знания. <...> приходили новые рабочие и говорили «спасибо», потому что хорошо рассказал, все понятно. Это вдохновляло.

Мне просто принудительно это досталось, но не могу сказать, что я сильно страдаю.

Польза для себя, которую ВЭ **усматривают на старте** в роли

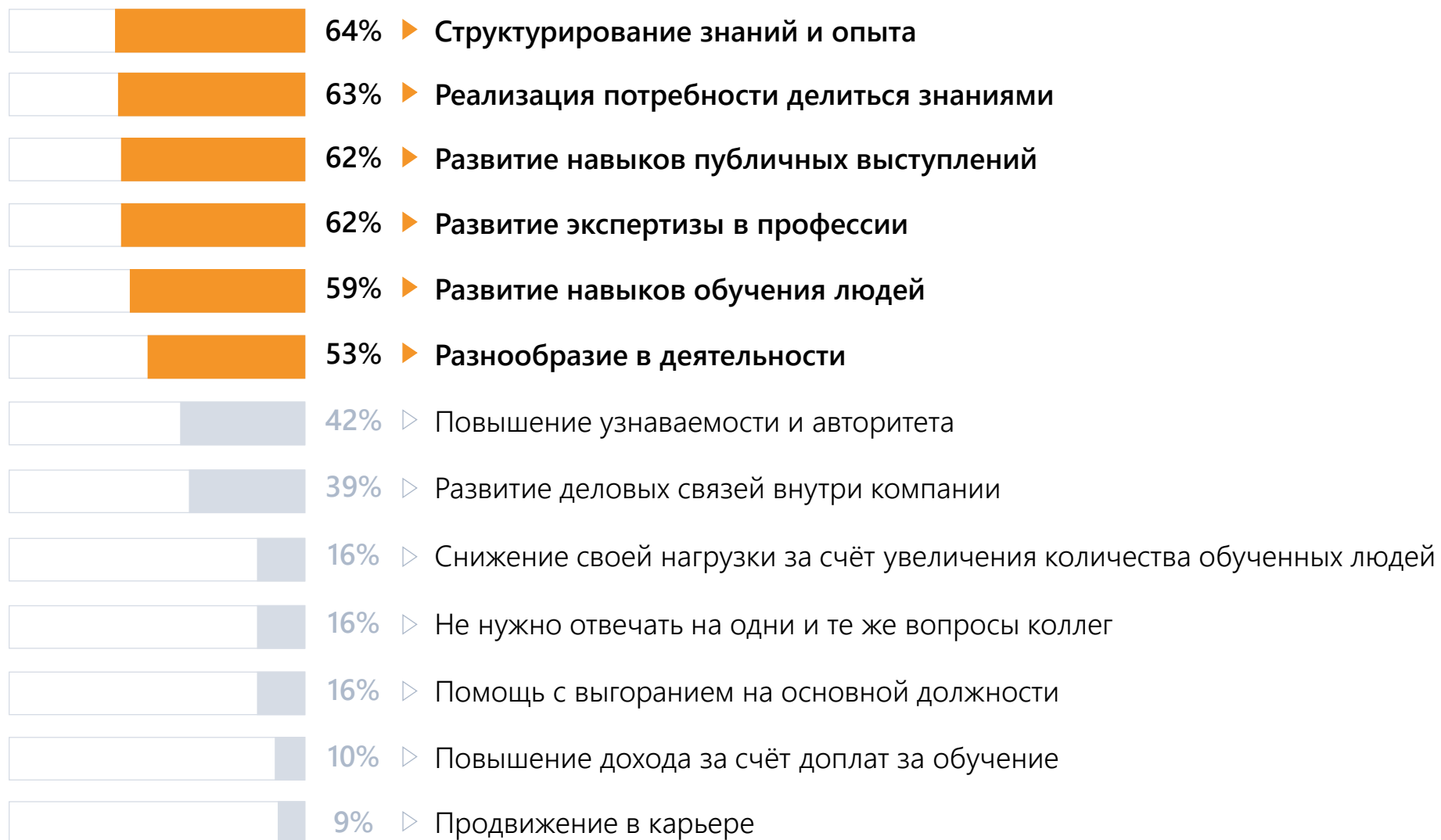
Какую пользу ВЭ ожидали получить для себя, когда начали обучать людей?*



**Возможность
выбрать до 5-ти
вариантов ответа
(n=135).*

Польза для себя, которую ВЭ **получают**

Какую пользу для себя получают, обучая других людей*



**Множественный
выбор,
неограниченное
количество
вариантов (n=135).*

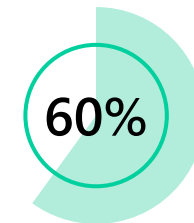
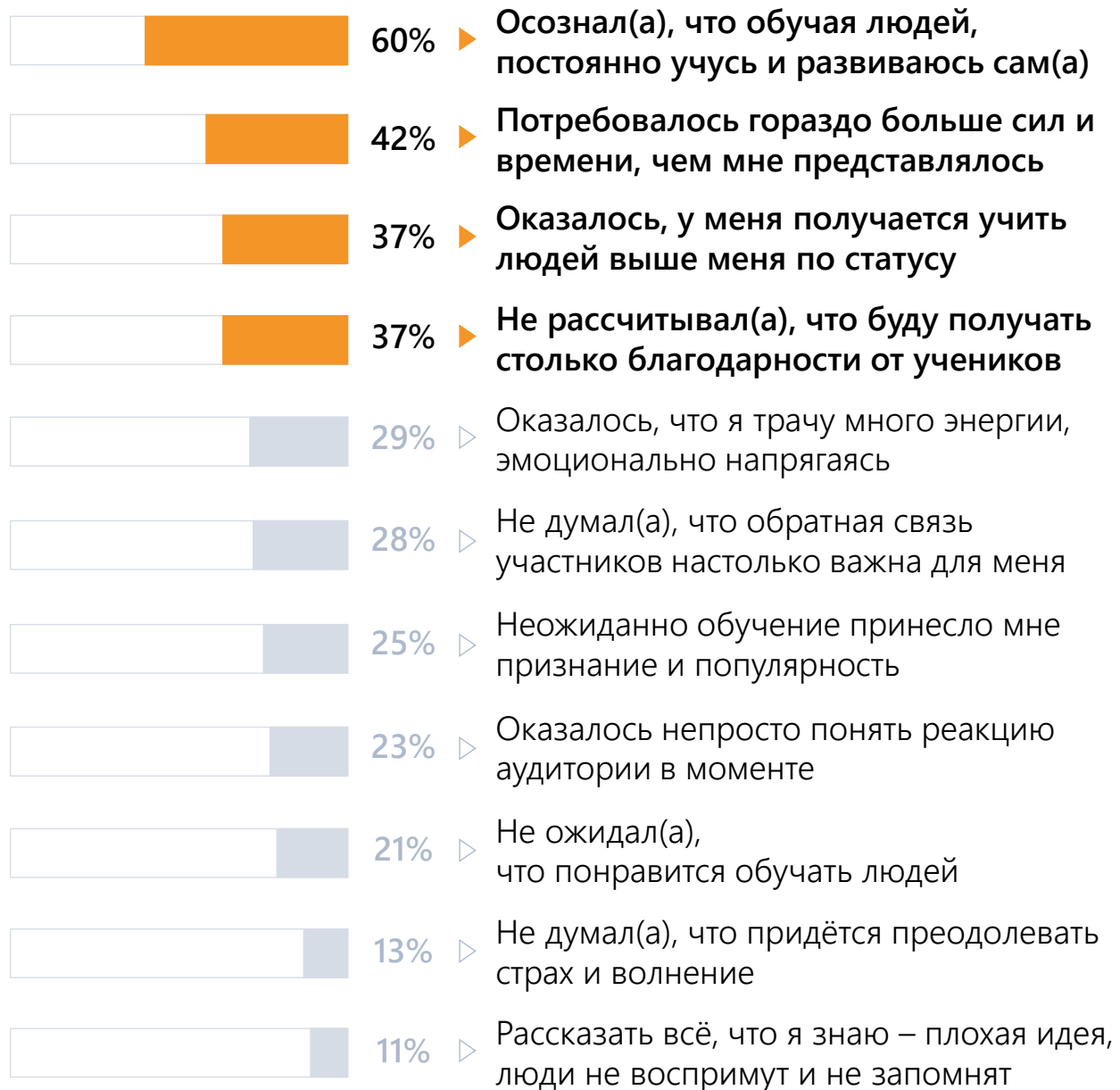
Основная польза

Более половины ВЭ видят пользу роли в:

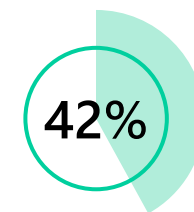
- возможности делиться знаниями
- развитию своей экспертности
- развитию навыков публичных выступлений и обучения взрослых
- структурировании опыта
- разнообразии деятельности

**Ожидаемая и фактическая личная польза от роли
в высокой степени совпадают**

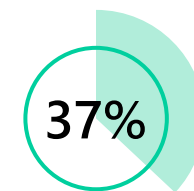
Неожиданные открытия в роли



Осознают, что в роли постоянно учатся и развиваются ➔ преподавание не только усиливает экспертность, но и запускает процессы рефлексии и самообучения



сталкиваются с неожиданной ресурсоёмкостью обучающей роли ➔ необходимо тратить значительно больше времени, сил и энергии, чем ожидалось



«Получаю благодарность от участников» и «Получается учить людей выше по статусу» ➔ **позитивная обратная связь и успех в работе с более статусными участниками** повышают осознание своей значимости и уверенность в роли



цитаты
из интервью

«Я бы никогда не подумал(а), что в роли внутреннего эксперта столкнусь ...»

*... с тем, что обучать так
кайфово.*

*... с такой популярностью и
любовью от аудитории.*

*... с таким высоким уровнем
напряжения и страха перед
аудиторией.*

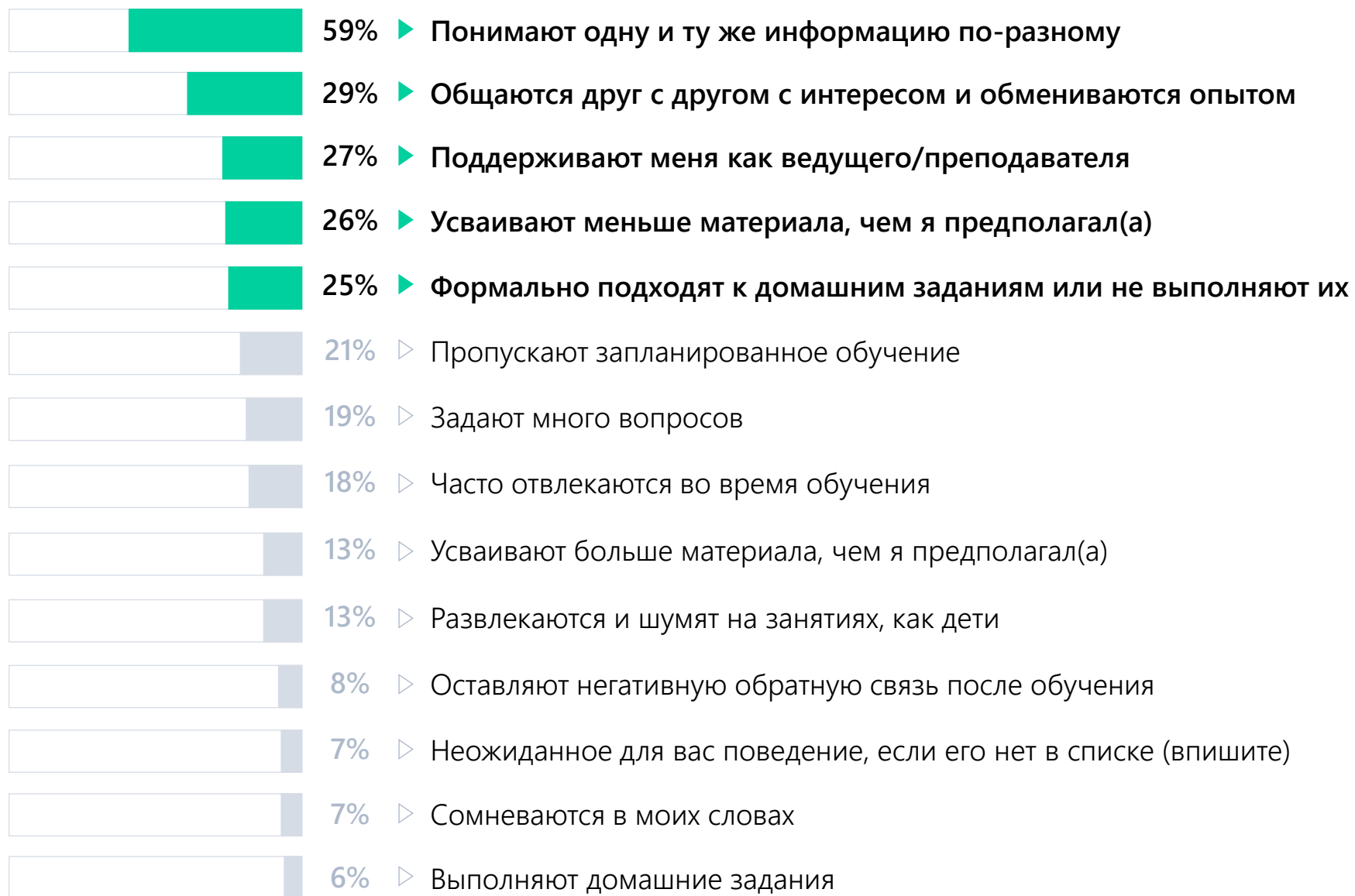
*Думала, что не смогу
доносить свою экспертную
позицию до вышестоящего
руководства: если человек
выше тебя по статусу, то
это я должна у него
поучиться.*

*Люди слышат одни и те же
слова по-разному. Очевидное
надо разжёвывать. Всё, что
не сказано, не очевидно.*

*... что мне могут задавать
каверзные вопросы,
уточняющие. Я им читаю
лекцию, и они лишних
вопросов не должны
задавать. Я даю
информацию, будьте добры,
пишите.*

Неожиданные открытия в роли: действия участников

Какие действия участников обучения были неожиданными, когда начали обучать



«Понимают одну и ту же информацию по-разному» ➔
внутренние эксперты на старте с удивлением сталкиваются с тем, насколько по-разному слушатели воспринимают один и тот же материал

Выводы

1. **Ведущие мотивы выбора роли ВЭ:** вклад в развитие организации и польза для себя. Ответы распределились равномерно в нашей выборке.
2. **Более половины ВЭ видят пользу роли** в возможности делиться знаниями, в развитии своей экспертности, навыков публичных выступлений и обучения взрослых, структурировании опыта и разнообразии деятельности. При этом ожидаемая и получаемая польза во многом совпадают.
3. **В качестве неожиданного открытия** 60% респондентов отмечают осознание того, что, обучая других, они развиваются и обучаются сами, хотя на старте в роли они видели для себя разные возможности саморазвития (пользы). Видимо, со временем оказалось, что этот эффект значительно превысил их ожидания.
4. **Второе по значимости «открытие»** связано с затратами сил и времени на обучающую деятельность (42 %). До начала обучения эксперты недооценивают ресурсы – время, энергию, эмоции – которых потребует от них новая роль. Это может стать причиной низкого качества обучающего продукта, выхода эксперта из роли.
5. **Обнаруживаются расхождения** между представлениями ВЭ о том, как люди должны учиться и как они это в действительности делают. Наиболее распространённое «удивление» – понимание, что одна и та же информация воспринимается разными людьми по-разному.
6. **Позитивная обратная связь** от аудитории – неожиданность для каждого третьего ВЭ: отмечали благодарность, поддержку и успешную работу с более статусными участниками. Это повышает осознание своей значимости и уверенность в роли.

Рекомендации для HR и специалистов по обучению и развитию

1. **Показывайте будущим ВЭ значимость роли и личные возможности**, которые она открывает. Используйте истории успеха и явно формулируйте выгоды – «что это даст вам»: развитие, расширение задач, признание и др.
2. **Обсуждайте** не только плюсы, но и **трудности** роли. Проговаривайте затраты времени, особенности восприятия информации и вариативность реакции аудитории.
3. **Поддержите новичков** в планировании подготовки тренинга. Дайте рекомендации по времени на разработку новой темы и адаптацию готовых материалов. Обеспечьте доступ к помощи методистов и опытных ВЭ на старте.
4. **Учите работать с разными аудиториями**. Включайте упражнения на переформулирование материала, подбор альтернативных примеров и адаптацию объяснений. Продвигайте идею, что разнообразие восприятия – это норма в обучении взрослых, а не сбой.

Внутренние эксперты: роль и мотивы в обучении людей

полную версию отчета
можно получить здесь

