<https://trends.rbc.ru/trends/education/658e0ea09a7947f23d680232>

Как компании будут учить своих сотрудников в 2024 году

Вместе с основателем LXP-платформы KAMPUS Надеждой Маковой рассмотрим, как российские компании обучали сотрудников и чему будут учить в следующем году

Эффективность корпоративного обучения признают и работодатели, и сотрудники. Компании, которые вкладываются в развитие команды, видят, что их прибыль в среднем на 24% выше, чем у бизнеса, который не делает таких инвестиций. А 93% опрошенных сотрудников называют корпоративное обучение одним из условий, благодаря которым они готовы оставаться на прежних рабочих местах.

**Расходы на обучение сотрудников в 2022 и 2023 годах**

В 2022 году 37% компаний потратили на обучение сотрудников не более ₽500 тыс., а 28% — до ₽1,5 млн. При этом расходы на корпоративное образование зависели от численности персонала. Например, среди крупных компаний со штатом до 1500 человек выделить на обучение до ₽1,5 млн смогли уже 40% респондентов. Это меньше, чем в 2021 году. По данным исследования «Нетологии», в 2022 году бюджеты на обучение сократили 40% компаний. В 2023 году 65% компаний бюджет на корпоративное обучение повышать не планировали.

В итоге в 2023 году 55% компаний оставили бюджет на обучение на уровне предыдущего года, 27% решили увеличить эту строку расходов, а 18% — сократить. В то же время, по данным исследования Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, за год на 20% выросли расходы крупных компаний на развитие корпоративных университетов — с ₽401,6 млн до ₽492,6 млн.

**Планы на 2024 год**

В 2024 году бюджет на обучение сотрудников запланирован у 80% российских компаний. Около половины компаний планируют сохранить его на уровне текущего года, а 39% — увеличить.

Если говорить о расходах в пересчете на обучение одного сотрудника, то больше всего денег компании готовы выделить на развитие топ-менеджеров — в среднем ₽55 442. А на обучение линейных сотрудников — около ₽22 845.

**Почему часть компаний сокращает бюджеты на обучение сотрудников**

С сокращением бюджетов на корпоративное образование компании столкнулись еще в 2021 году. Пик сокращений пришелся на 2022 год — изменения в геополитической и экономической обстановке повлекли за собой пересмотр финансовых планов российских компаний. Тогда расходы на обучение резко сократили 40% участников рынка. В первую очередь это касалось крупного бизнеса. Во втором квартале 76,7% компаний в лучшем случае лишь частично оставили обучение сотрудников, в худшем — свели его к нулю.

После адаптации бизнеса к новым условиям ситуация стабилизировалась. Как мы видим по планам на 2024 год, большая часть компаний планируют инвестировать в обучение сотрудников. И все же с планированием бюджета испытывают трудности примерно треть компаний. И вот по каким причинам:

1.Финансовый ресурс бизнеса ограничен.
2. Сложно обосновать бюджет перед руководством.
3. Трудно выявить потребности в обучении на длительный период.
4. Сложно выбрать методологию для планирования бюджета.
Как мы видим, только одна из четырех причин связана непосредственно с деньгами. В основном трудности с планированием бюджета связаны с организационными процессами.

**Как меняются приоритеты в навыках, которым обучают сотрудников**

В 2021 году работодатели считали, что линейным сотрудникам нужно обучение по таким направлениям:

1. Повышение квалификации.
2. Обучение продуктам компании.
3. Обязательное обучение (охрана труда и так далее).
4. Продажи и переговоры.
5. Лидерство и менеджмент.

Список направлений для руководителей выглядел примерно так же:

1. Лидерство и менеджмент.
2. Управление проектами.
3. Профессиональное обучение.
4. Обучение продуктам.
5. Обязательное обучение (охрана труда и так далее).

В 2022 году большинство компаний планировали придерживаться этих направлений, но жизнь внесла коррективы. На первый план вышло обучение, которое позволяет сотрудникам овладеть навыками, направленными на взаимодействие с клиентами, организацию своей работы и развитие стрессоустойчивости. Кроме этого, работодатели начали ценить умение сотрудников решать задачи в условиях полной неопределенности. А часть компаний делает ставку на развитие гибкости мышления руководителей и навыки экологичного увольнения сотрудников.

По данным «Сколково», в 2024 году лидерам важно будет обладать следующими навыками:

1. Операционная эффективность.
2. Управление людьми.
3. Лидерство.
4. Управление изменениями.

В топ-5 востребованных компетенций для линейных сотрудников вошли:

1. Управление изменениями.
2. Лидерство.
3. Операционная эффективность.
4. Цифровая трансформация.
5. Управление персоналом.

**Где компании берут образовательный контент**

В 2022 году 90% компаний пользовались преимущественно контентом, который разработали сами. Готовые курсы изредка покупали 26% компаний, а полностью готовым контентом пользовались всего 5% бизнеса.

При этом отделы обучения в российских компаниях нельзя назвать большими — на одного специалиста по обучению в 2022 году в среднем приходилось 263 сотрудника. Численность отдела зависела от штата компаний, но вместе с численностью сотрудников растет и объем задач.

В 2023 году фокус на использовании собственного контента сохранился — 84% компаний предпочитают разрабатывать обучение своими силами. Большая часть из них даже не рассматривают услуги подрядчиков. Такой подход связан с тем, что готовые курсы не учитывают специфику бизнеса, а стоят при этом дорого. Экономия бюджета актуальна для 70% компаний.

**Какие форматы и инструменты используют компании для обучения сотрудников**

В 2022 году на первый план вышел гибридный формат обучения — им пользовались 92% компаний. При таком формате 63% сотрудников выбирают дистанционное обучение, а 37% — очное. Только удаленный формат обучения используют 8% компаний. Только очный не использует никто.

В 2024 году фокус на гибридном формате сохранится — так будут обучать сотрудников более 80% компаний. При этом бизнес планирует разбавлять внутренние программы развития инструментами от внешних подрядчиков. Основными форматами обучения и развития, по данным «Сколково», останутся стратегические сессии, корпоративные образовательные программы и встречи с экспертами.

В онлайн-обучении главным форматом продолжат быть слайдовые курсы. Их выбирают 86% компаний. Другие форматы — тесты, практические задания, видеоматериалы, zoom-конференции, диалоговые тренажеры, лонгриды, скринкасты и симуляторы ПО — используются, но реже.

Отдельно хочу уделить внимание социальному обучению. В последние годы эта практика становится в российских компаниях все более популярной. И не просто так. Из-за пандемии и массового перехода на удаленку социализация превратилась в важный элемент обучения. Это связано с тем, что сотрудники стали меньше общаться друг с другом и реже получать помощь от экспертов. При этом больше половины сотрудников считают, что такая форма поддержки им нужна.

В связи с этим наставничество и менторство начали признаваться одними из самых эффективных форматов обучения. Такого мнения придерживаются и участники исследования Hays «Образование и карьера. Есть ли связь?», и эксперты Workplace Learning Report. А в «Сколково» в качестве одного из основных трендов на 2023–2024 годы выделили менторство и обучение в малых группах. Форматы социального обучения уже используют представители крупного российского бизнеса — «Билайн» и QIWI.

Например, «Билайн» полностью отказался от внешнего обучения в начале 2022 года. Вместо этого компания запустила проект 3D-Rocket, который занимается производством внутреннего обучающего контента силами собственного продакшена и внутренних экспертов. Это позволило в 14 раз сократить стоимость производства экспертного контента и в 15 раз увеличить объем производства. При этом созданными образовательными продуктами могут пользоваться не только сотрудники компании, но и весь рынок.

В QIWI социальное обучение стало нормой — уже 90% обучения soft skills проводится с помощью внутренних экспертов и тренеров, и все сотрудники видят преимущество в том, чтобы получать практические знания от своих коллег-экспертов, а не на внешних курсах.

Ставку на социальное обучение делают не только в России. Обучение с помощью наставничества без отрыва от производства — формат, которому отчет «Будущее рабочих мест» прогнозирует лидерство в 2023–2027 годах.

**Какие бизнес-задачи компании решают с помощью обучения**

Главная задача корпоративного обучения в 2023 году — адаптация новых сотрудников. Ее выбрали 86% респондентов. Кроме этого, именно с этой целью в 2022 году российские компании чаще всего переходили на онлайн-платформы.

Другие популярные задачи — проверка знаний, обучение продуктам компании, создание базы знаний и внедрение корпоративных стандартов.

По данным «Сколково», приоритетная задача другая — обучение и развитие под новые задачи и вызовы. Респонденты исследований выбирали ее в качестве приоритетов и на 2022–2023, и на 2023–2024 годы.

Это говорит о том, что компаниям сейчас актуально проводить рескилинг сотрудников и помогать им осваивать новые профессии, которые нужны бизнесу. Например, переквалифицировать оператора call-центра в продуктолога или разработчика. Это ответ компаний на глобальные изменения и вызовы. Такой подход подтверждается исследованием Digital Learning — адаптация программ обучения к новым бизнес-целям названа в нем основным приоритетом бизнеса.

По данным Future of Jobs Report, к 2027 году в рескилинге будет нуждаться каждый шестой сотрудник. А в переобучение персонала и автоматизацию процессов будут инвестировать более 80% компаний по всему миру.

**Кого прежде всего обучают в компаниях**

По данным «Русской школы управления» и рекрутинговой компании Get experts, в первую очередь в 2024 году компании планируют вкладываться в обучение руководителей отделов. Кроме этой категории сотрудников, в приоритетный список попали:

* специалисты по продажам;
* производственный персонал;
* топ-менеджеры;
* IT-специалисты;
* HR-специалисты;
* специалисты по маркетингу, рекламе, PR;
* юристы.

Lerna среди приоритетных категорий специалистов упоминает руководителей отделов, сотрудников отделов продаж, топ-менеджеров и кадровый резерв.

Несмотря на все изменения, компании продолжают фокусироваться на развитии людей, которые непосредственно влияют на бизнес-показатели. Руководители должны уметь противостоять новым вызовам, люди на местах должны уметь несмотря ни на что производить качественный продукт, а отдел продаж — поставлять его клиентам. Адаптация к постоянно меняющимся условиям невозможна без качественного обучения. Поэтому мы рекомендуем бизнесу обращать внимание на тренды и продолжать инвестировать деньги в развитие своих сотрудников.