



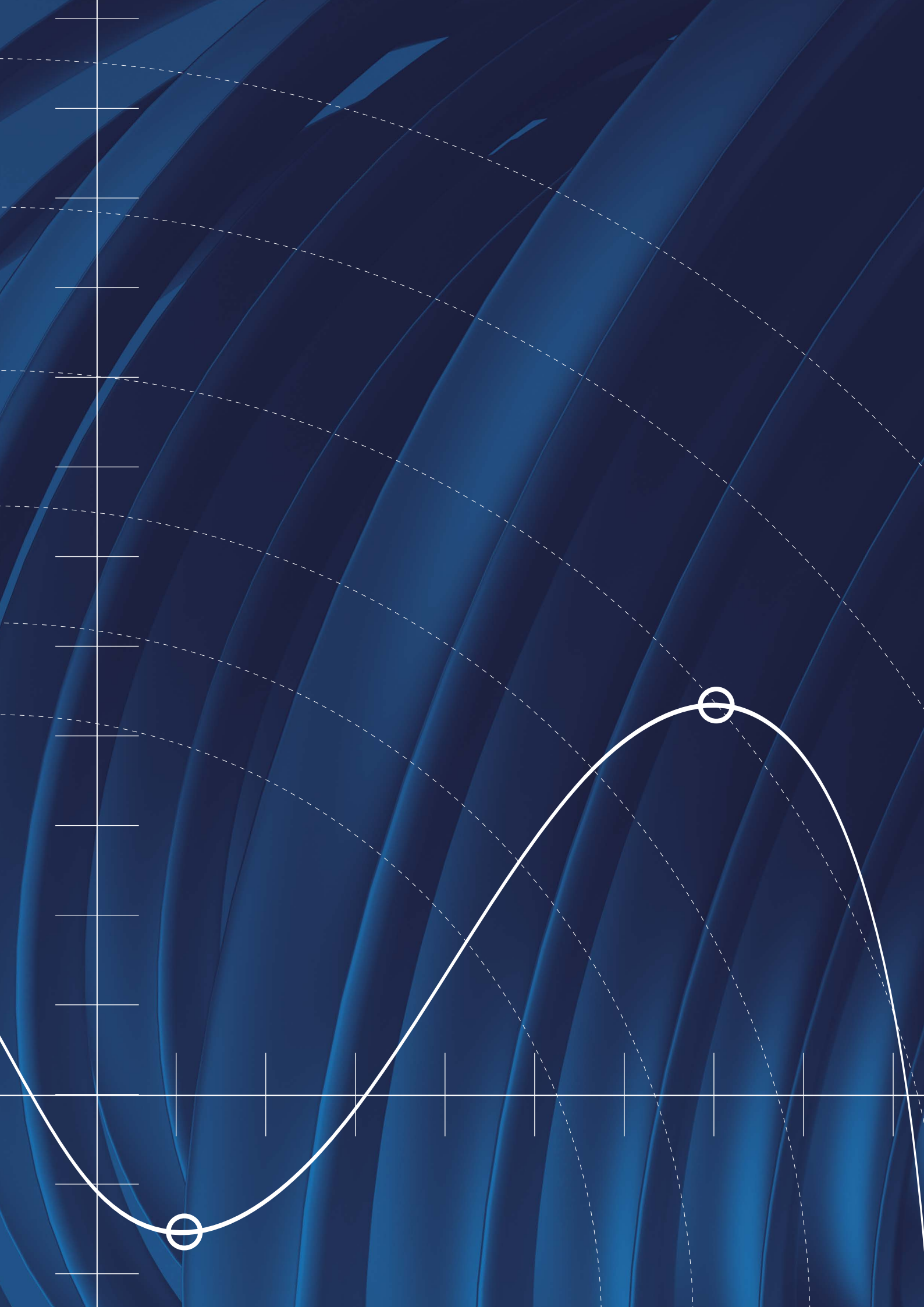
SKOLKOVO
Московская школа
управления

Как меняется корпоративное обучение
руководителей в 2023-2024 годах

СМЕНА СМЫСЛОВ

Рост во время неопределённости

Москва 2023





Как меняется корпоративное обучение
руководителей в 2023-2024 годах

СМЕНА СМЫСЛОВ

Рост во время неопределенности

1 с. 3

Приветственное слово

2 с. 4

Об исследовании

Цель исследования	4
Краткая методология.....	4
Профиль участников исследования.....	5

3 с. 8

Результаты исследования

Бизнес-приоритеты компаний в 2023 и 2022 годах.....	8
Какие задачи в отношении всех сотрудников будут основными в 2023–2024 гг.?.....	12
Приоритетные HR-проекты в 2023 году.....	16
Топ-10 приоритетных компетенций для обучения руководителей в 2023 и 2022 гг.	19
Актуальные «мягкие» навыки руководителей	24
Форматы обучения и развития руководителей.....	28

4 с. 32

Пять трендов обучения



Денис Конанчук

Директор Департамента
корпоративного обучения
Школы управления SKOLKOVO

 @konanchuk

Представляем вашему вниманию результаты флагманского исследования Департамента корпоративных программ Школы управления SKOLKOVO, посвященного трендам в обучении руководителей компаний.

Каждый год мы проводим опрос HR-директоров российских компаний, чтобы понять, как меняется ситуация в бизнесе, с какими вызовами работает топ-команда и какие компетенции им понадобятся, чтобы вести свои компании вперед в ближайший год.

В этом году в нашем исследовании приняли участие более 400 эйчаров, представляющих крупный бизнес из десятков отраслей. По сути перед нами «срез» образовательных и бизнес-приоритетов российской экономики на 2023–2024 годы.

По результатам исследования повестка компаний в 2023 году отличается от прошлогодней. В 2022 году ключевым вызовом для бизнеса была адаптация к санкционному давлению и связанный с этим пересмотр стратегии, бизнес-модели, операционных процессов. В 2023 году ситуация изменилась — большинство компаний преодолели кризис, нашли новую точку опоры и сегодня формируют базу для долгосрочного роста на основе ценностей, корпоративной культуры и смыслов.

С моей точки зрения, 2022 год был годом обновления стратегий, а 2023 год — годом формализации смыслов.

Перед руководителями компаний стоит сложная задача: рыночный контекст стал сложнее, конкуренция выше, задачи масштабнее, а времени и ресурсов на их выполнение значительно меньше. Это требует напряжения, марафонской дисциплины и воли как от топ-команды, так и от всех сотрудников организации. И для многих встал вопрос: зачем продолжать делать то, что они привыкли делать в последние годы? Какой новый смысл и какая большая идея дают силы и энергию для изменений и движения вперед? Как сделать так, чтобы компания оставалась устойчивой в любой ситуации, что бы ни происходило во внешней среде?

В нашем исследовании мы видим, что это влияет на образовательные приоритеты руководителей. С одной стороны, все большую ценность приобретают классические управленческие знания, обеспечивающие эффективность организации: управление изменениями, лидерство, управление проектами и людьми. С другой стороны, многие руководители начали обновлять организационный дизайн и культуру компаний, заново формулировать цели и ценности, которые объединяют и вдохновляют людей. Эта работа требует не только бизнес-знаний, но и понимания организационного поведения людей. Человек становится одним из главных активов компании, а работа с удержанием и развитием сотрудников — важнейшим приоритетом на ближайшие годы.

Надеемся, что этот отчет даст вам ориентиры и систему координат для определения собственной образовательной стратегии на ближайший год.

Благодарю команду, профессоров и наших HR-партнеров за неоценимый вклад в создание этого исследовательского отчета.

2

Об исследовании

На фоне высокой неопределенности в 2023 году сменились приоритеты в обучении руководителей. Школа управления СКОЛКОВО в мае-июне 2023 года провела экспертный опрос среди представителей российских компаний. Большая часть опрошенных — HR-, T&D-, L&D-руководители департаментов, занимающихся развитием сотрудников.

Задачи исследования

- Определить текущие бизнес-приоритеты в компаниях и задачи в отношении сотрудников
- Выявить актуальные темы/компетенции и навыки для обучения руководителей высшего звена в 2023 году

Целевая группа исследования

- HR-директора и руководители
- T&D- и L&D-руководители и менеджеры
- Руководители корпоративных университетов — те, кто принимает решения по обучению и развитию руководителей компаний

Метод исследования

- Экспертные онлайн-интервью (5–7 минут) по базе контактов Школы управления СКОЛКОВО, таргетированное приглашение к участию в профильных телеграм-каналах

Методология:

- Экспертные онлайн-интервью продолжительностью **до 30 минут**
- Количественный опрос, анкета из **15 вопросов**
- Период проведения — **апрель-май 2023 года**

Выборка:

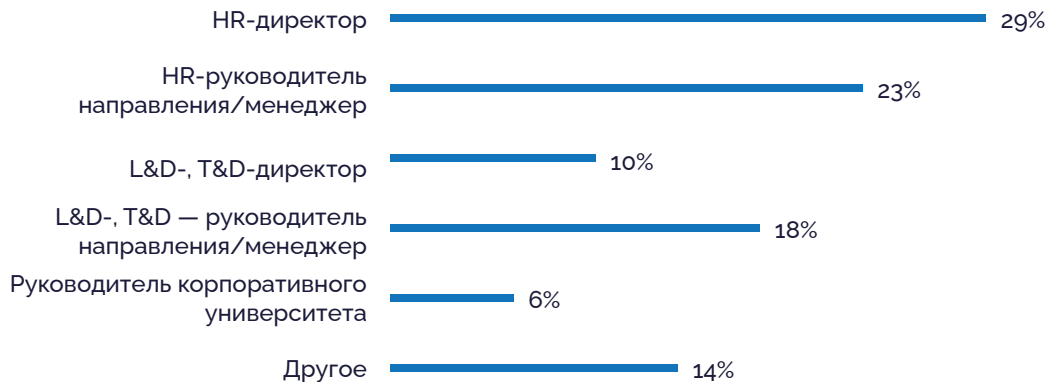
440 Интервью

53% Москва

47% регионы (по городу расположения головного офиса компании)

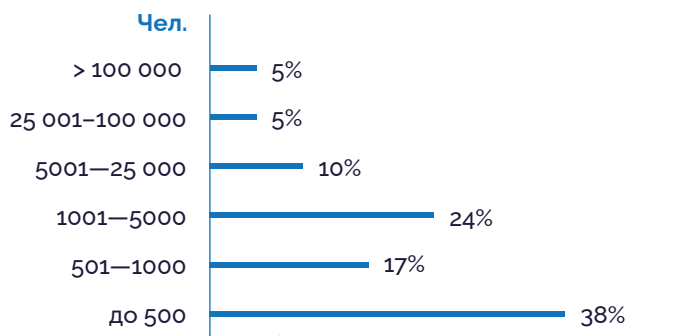
Профиль экспертов-участников исследования

Должность

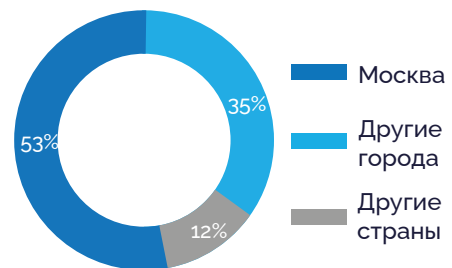


Профиль компаний — участников исследования

Размер компании



География



Направление деятельности, ТОП-10

ИТ, технологии, телеком	13%
Производство	13%
Торговля, ретейл	9%
Банки, финансовые услуги	8%
Образовательные учреждения	8%

Строительство, девелопмент	7%
Профессиональные / агентские услуги	6%
Транспорт, логистика	5%
Здравоохранение/фарма	4%
Другое	25%

ПАНДЕМИЯ

Смена формы | Как?

САНКЦИИ

Смена содержания | Что?

МОБИЛИЗАЦИЯ

Смена смысла | Зачем?

2020

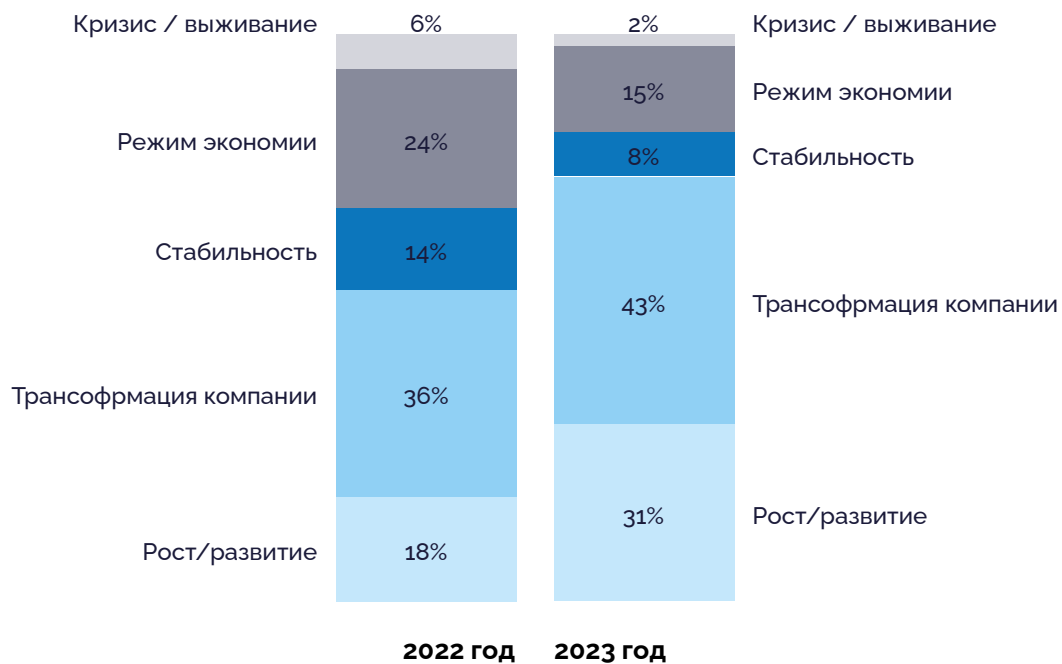
2021

2022

2023

СИТУАЦИЯ В КОМПАНИЯХ

Ситуация в компаниях в 2023 и 2022 годах



Денис Конанчук

Директор Департамента корпоративного обучения
Школы управления СКОЛКОВО

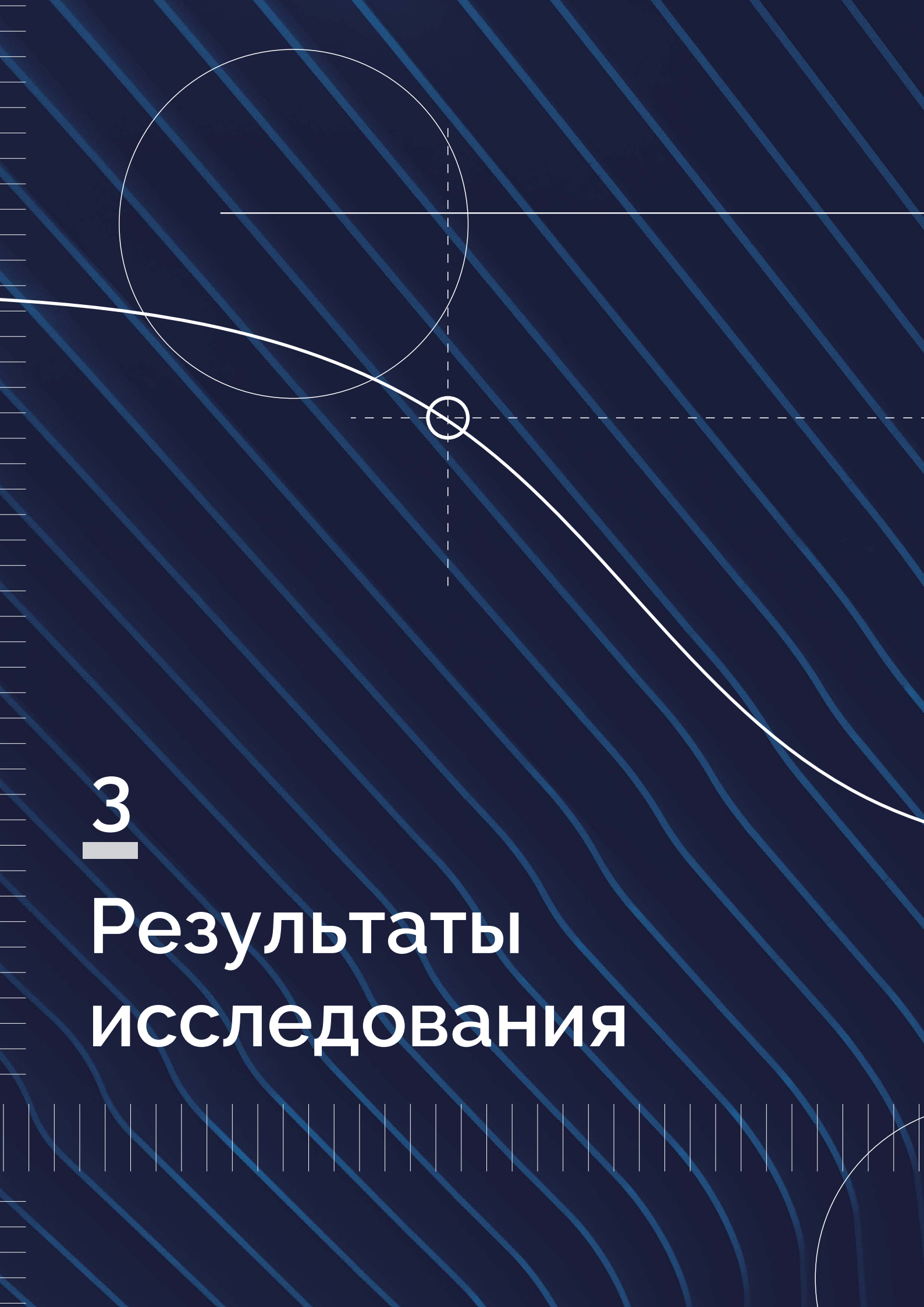


@konanchuk

В 2023 году треть компаний перешли в фазу роста. В ситуации кризиса и экономии ресурсов продолжают оставаться около 15% бизнесов. Ситуация лучше, чем год назад, когда руководители компаний вынуждены были «на ходу» пересобирать основные процессы в условиях санкций, работать на удержание ситуации и сохранение команды и организации. Можно сказать, что российские компании успешно адаптировались к новым условиям.

Важно, что 40% компаний сейчас говорят, что находятся в фазе трансформации. Это значит, что внешний контекст диктует необходимость изменений на глубинном

уровне в нескольких направлениях. Во-первых, это создание устойчивой операционной модели на долгий период — повышение эффективности производственных процессов, замещение зарубежных технологий, развитие сети поставщиков. Во-вторых, это культурная трансформация. Для многих стало ясно, что контекст, в котором мы оказались, с нами не на один год, а неопределенность — это новая норма. Стало очевидно, что, если в культуре нет гибкости и автономии сотрудников, компания сильно замедляется и ей намного тяжелее преодолеть кризис.



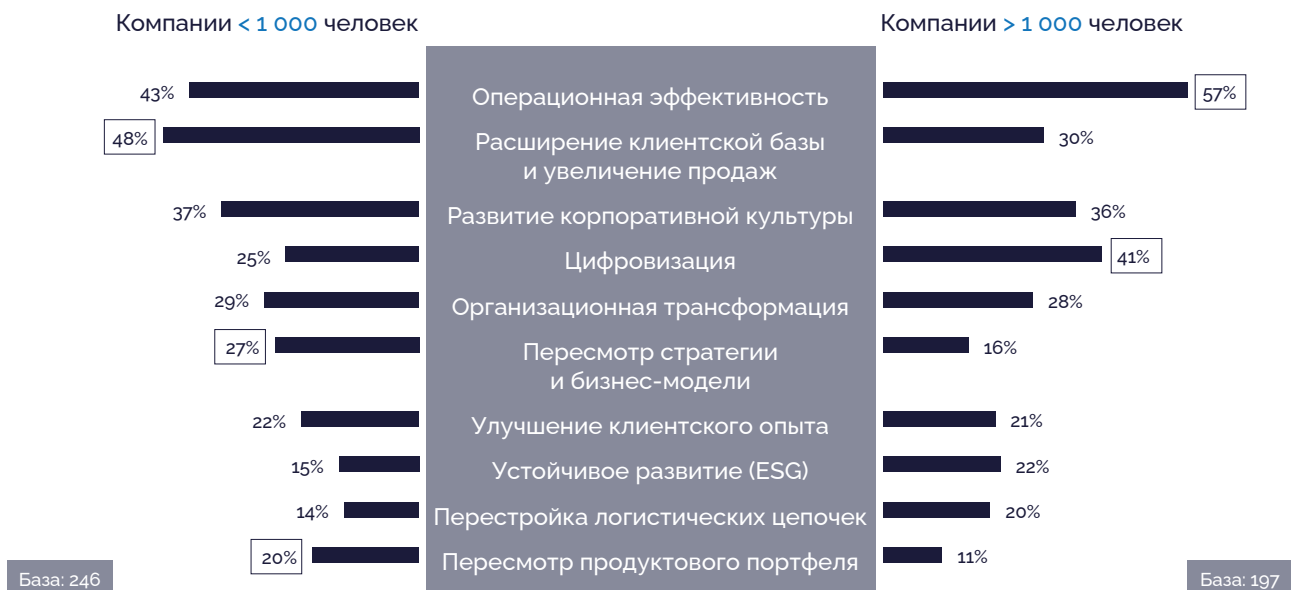
3

Результаты исследования

Бизнес-приоритеты компаний в 2023 и 2022 годах



Бизнес-приоритеты компаний в 2023 году



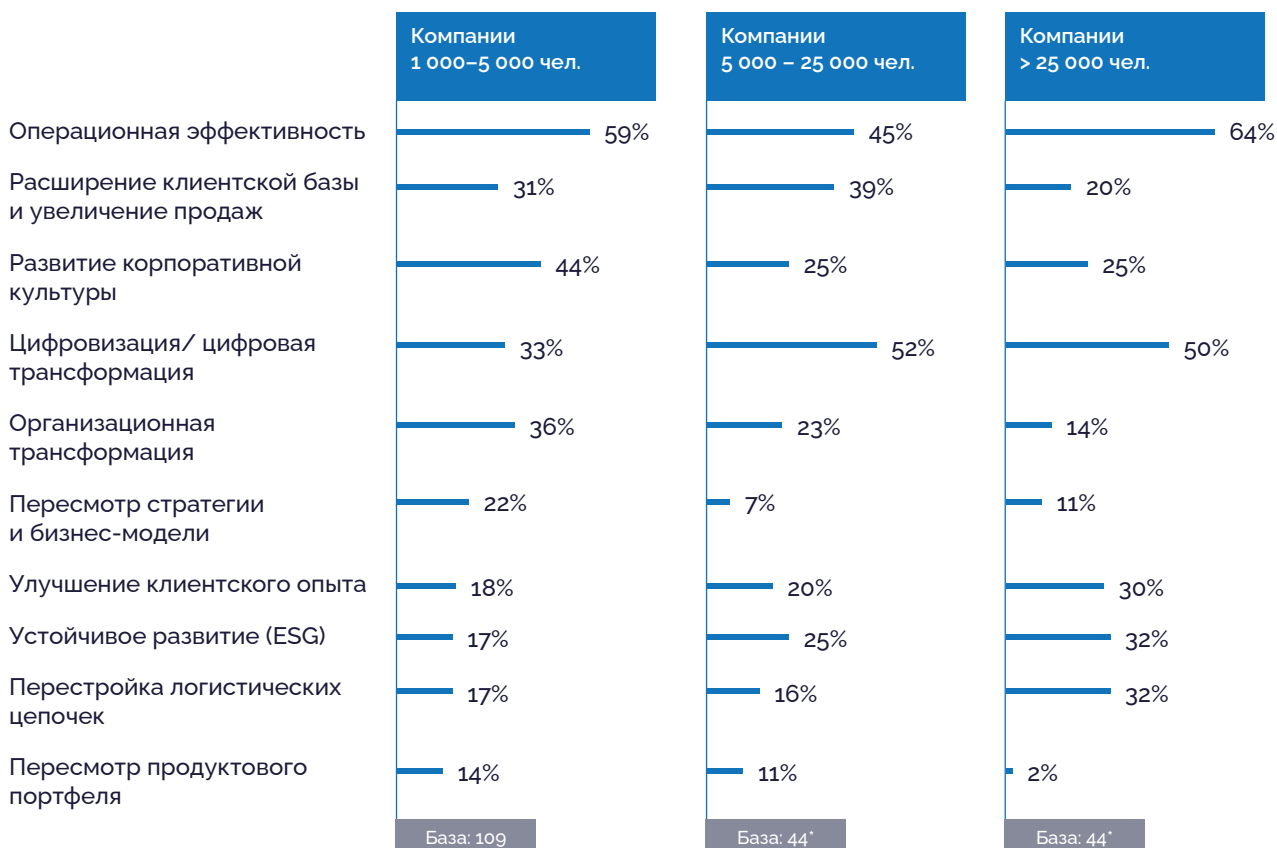
20% — выделение показывает, что это значение статистически выше, чем в другой подгруппе компаний по численности сотрудников.

Бизнес-приоритеты компаний в 2023 и 2022 годах



*Включен в список для исследование только в 2023 году

Бизнес-приоритеты крупных компаний в 2023 году



*Недостаточная база ответов по размерам компаний, чтобы статистически подтвердить разницу в ответах.

Комментарии

На чем сфокусированы руководители?



Денис Конанчук @konanchuk
 Директор Департамента корпоративного обучения
 Школы управления СКОЛКОВО

«Первый приоритет, как и год назад, — это операционная эффективность. Руководители компаний продолжают заниматься «управленческой гигиеной». И если раньше фокус был на оптимизации расходов, то сегодня приходится искать эффективность внутри неэффективных процессов. Необходимо анализировать, как устроены процессы в компании, можно ли высвободить из них время и людей, сократить потери и за счет этого получить необходимый бизнес-результат. В условиях ограниченных ресурсов вопрос производительности выходит на первый план.

Второй приоритет — новые рынки. Эта тема актуальна в последние три года, потому что идет острая борьба за клиента в большинстве секторов (банки, ретейл, телеком и другие). Каждый старается удержать своего клиента, так как понимает, что экспортные возможности ограничены и работать нужно на внутренний рынок. Клиентоцентричность появилась у четверти компаний как флагманская тема в 2023 году.

Третий приоритет — это развитие корпоративной культуры. Сегодня руководители трети компаний говорят, что зашли в эту «длинную тему», понимая, что им необходимо пересмотреть корпоративные ценности. Это ценности как для своих сотрудников, так и для клиента. Также многие пытаются пересмотреть правила: что компания делает, что не делает, как принимает решения.

Интересно, что повестка устойчивого развития (ESG) возвращается на радары руководителей. Но если раньше фокус был на экологии, то сегодня это социальные вопросы».



Владимир Коровкин
 Старший преподаватель бизнес-практики
 Школы управления СКОЛКОВО

«В целом продолжается тренд, о котором я говорил в комментарии в прошлом году: цифровизация «растворяется» в общей повестке менеджмента, уверенно превращаясь из отдельной функции в ключевую управленческую компетенцию».



Вячеслав Болтрукевич

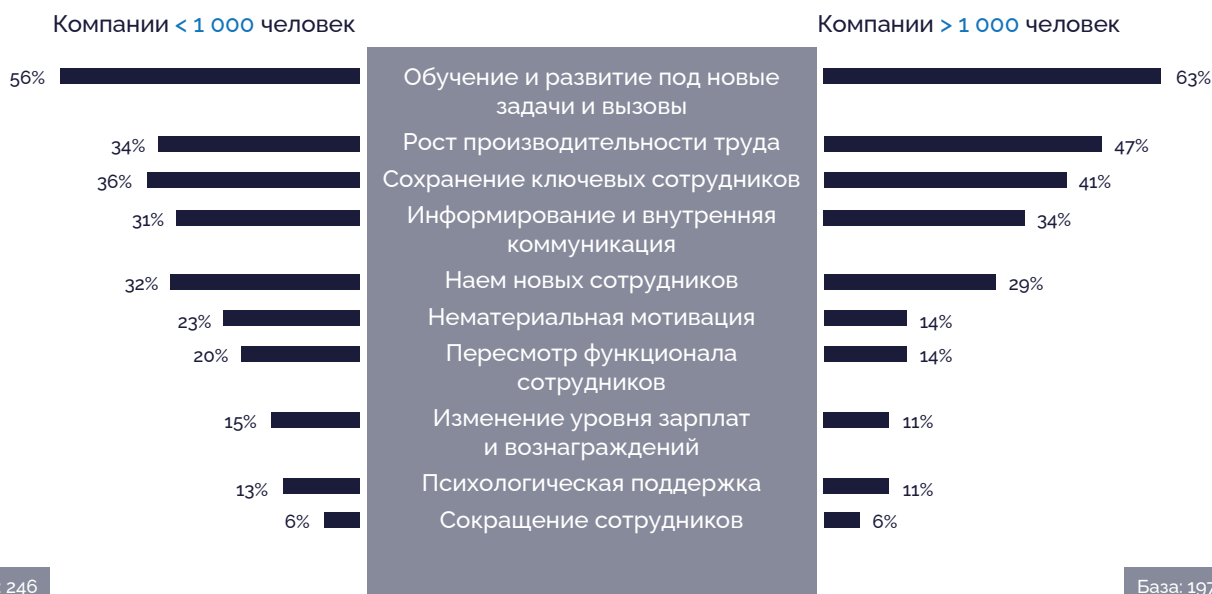
Профессор бизнес-практики Школы управления СКОЛКОВО

«Мы видим, что все больше компаний переходят в состояние трансформации и развития. В этом состоянии вопросы эффективного взаимодействия по горизонтали между подразделениями и по вертикали между уровнями играют важнейшую роль. Единое общее понимание кросс-функциональных процессов, продуманные операции на ключевых должностных позициях и развитие культуры непрерывных улучшений помогают проходить трансформационные процессы быстрее и результативнее. Поэтому командные сессии и образовательные программы, направленные на формирование общего понимания «как мы работаем и взаимодействуем», сейчас очень актуальны и востребованы».

Какие задачи в отношении всех сотрудников будут основными в 2023–2024 годах?



Задачи в отношении сотрудников в 2023 году

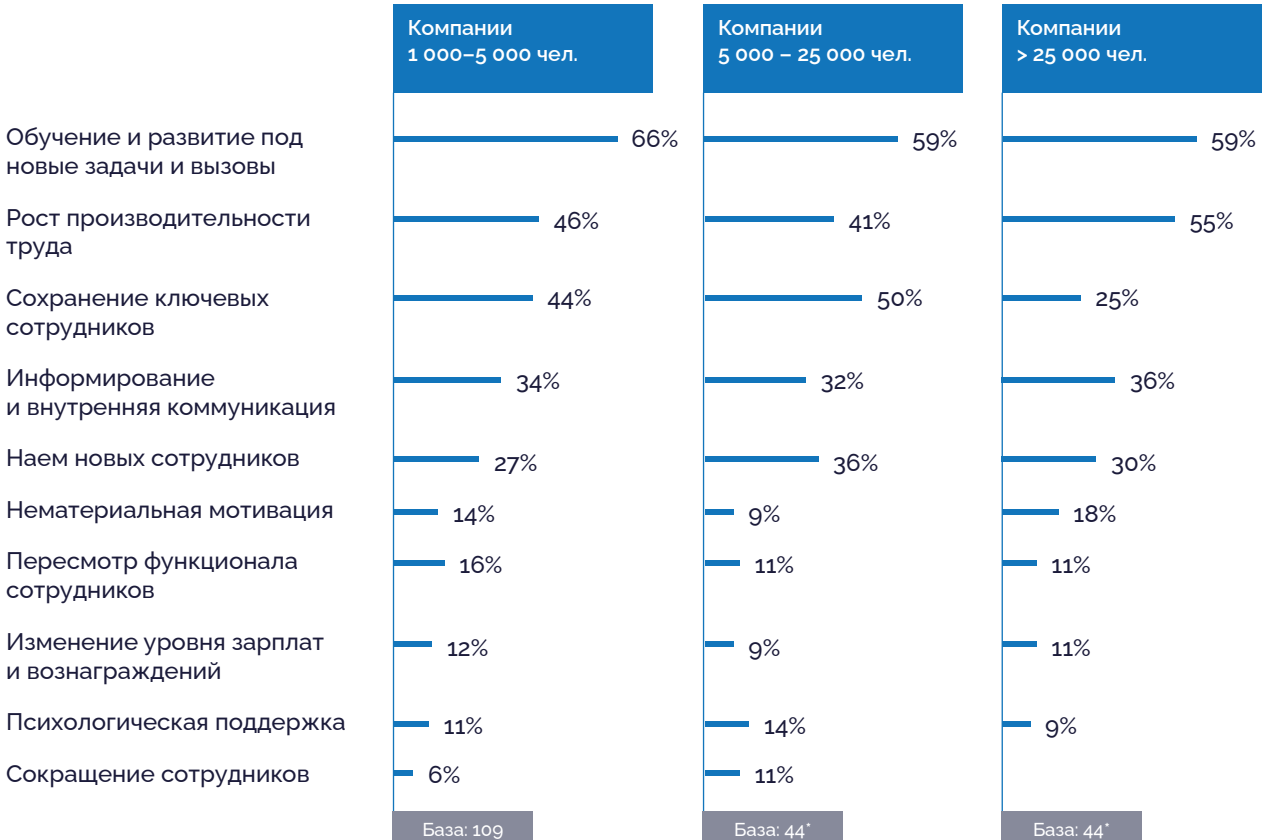


Задачи в отношении сотрудников в 2023 году



*Включен в список для исследование только в 2023 году

Задачи крупных компаний в отношении сотрудников в 2023 году



*Недостаточная база ответов по размерам компаний, чтобы статистически подтвердить разницу в ответах

Комментарии

Какие задачи в отношении всех сотрудников будут основными в 2023—2024 годах?



Вячеслав Болтрукевич

Профессор бизнес-практики Школы управления СКОЛКОВО

«В 2023 году появились две новые задачи, которых не было ранее в топ-10: рост производительности и нематериальная мотивация. Подсчитано, что российские компании в среднем отстают по производительности в три-четыре раза от лучших компаний по бенчмарку. И причина не только и не столько в технологическом отставании, сколько в неналаженных процессах и операциях на уровне рабочих мест. То есть отставание — в освоении управленческих технологий. Сегодняшний фокус — это очередной шаг в устранении разрыва в производительности за счет развития управленческих технологий».



Елена Витчак

@hr_expert

Профессор бизнес-практики Школы управления СКОЛКОВО

«С огромным интересом ознакомилась с исследованием на тему «Как изменится корпоративное обучение руководителей в 2023 году», которое сделали коллеги.

Не могут не радовать распределение фокусов внимания руководителей компаний и смещение фокуса на трансформацию компаний и развитие. Очевидно, наша высокая адаптивность играет свою роль.

Совершенно очевидным для меня представляется рост интереса к культуре компании в различных разрезах. Бесспорно, на ближайшие пять-семь лет фокус на культуру станет главным маячком как эффективности и конкурентности бизнеса, так и интереса внешних кандидатов к компании. Я бы сказала, выживут только компании, у которых культура в фокусе внимания.

При этом я бы обратила внимание на то, что в приоритетных компетенциях «Организационное поведение и корпоративная культура» не числится и находится в конце списка. Вероятно, у тех, кто отвечал на наши вопросы, есть убежденность в том, что руководители это и так умеют, с чем я бы очень поспорила.

Радует список лидеров «мягких» навыков, и тут не поспоришь. И конечно, командная эффективность и критическое мышление станут базой для многих образовательных процессов.

В целом представляется, что результаты исследования помогут собирать в компаниях программы-конструкторы из разных пазлов в формате и краткосрочного, и долгосрочного, но точно постоянного обучения».



Сура Ризаева

Руководитель группы оценки и развития
топ-менеджмента «Яндекса»

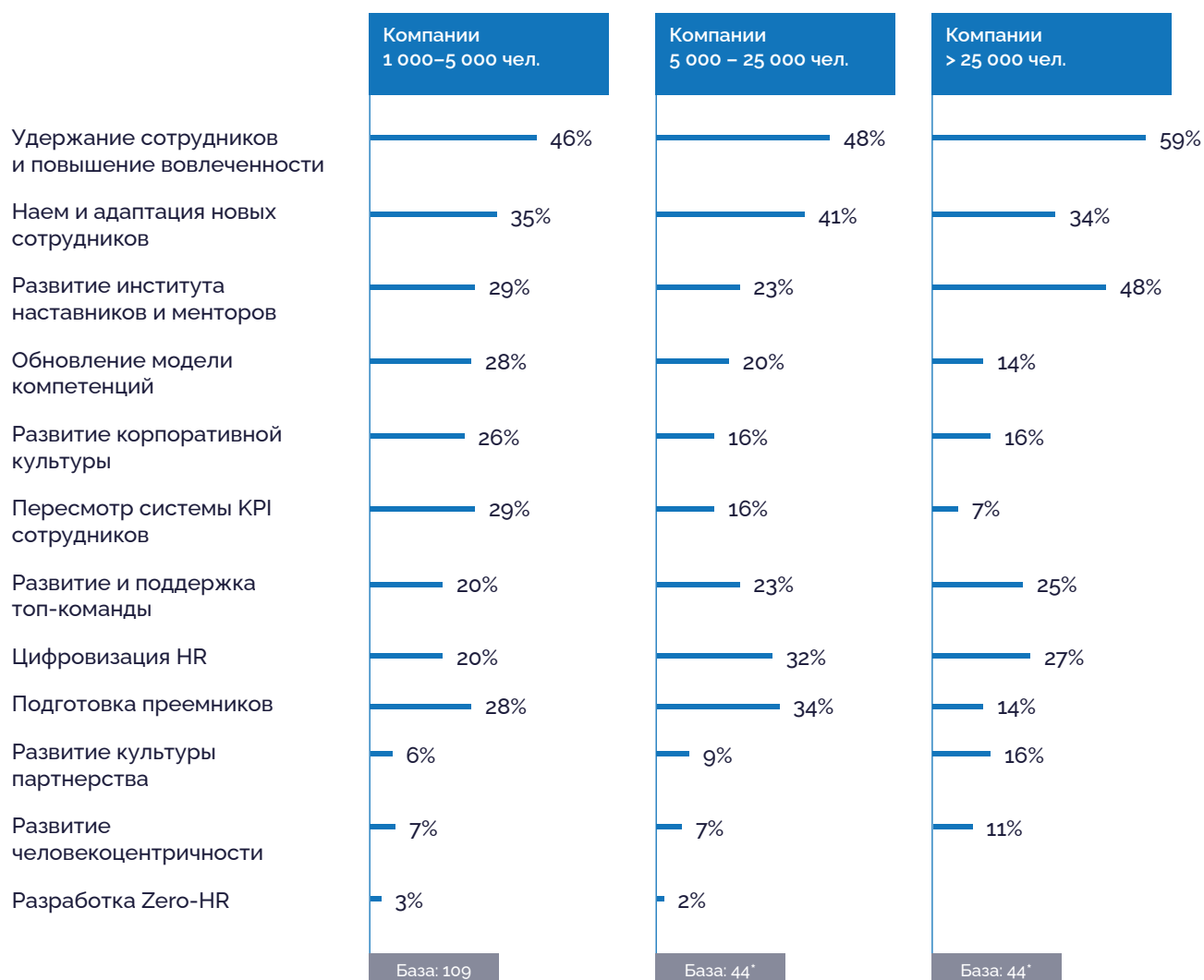
«Стали актуальными фокус на UX-технологичность всех систем управления перформансом, построение системы data-based performance, гармонизация подходов разных бизнесов в единый для всей компании».

Приоритетные HR-проекты в 2023 году



Компании > 1 000 человек

Приоритетные HR-проекты крупных компаний в 2023 году



*Недостаточная база ответов по размерам компаний, чтобы статистически подтвердить разницу в ответах.

Комментарии

Какие задачи в отношении всех сотрудников будут основными в 2023—2024 годах?



Денис Конанчук  @konanchuk

Директор Департамента корпоративного обучения
Школы управления СКОЛКОВО

«В 2023 году приоритетом стало развитие и удержание лучших сотрудников. Рынок труда сегодня в основном кандидатский. То есть найти на рынке сильного профессионала за адекватные деньги становится все сложнее. Поэтому важно создавать благоприятную среду для работы и развития сотрудников и, самое главное, выстраивать понятные карьерные траектории для лучших. Одним из главных HR-проектов ближайших лет становится «Подготовка преемников» на управленческие и высшие инженерные позиции».



Светлана Теселкина

Руководитель корпоративного
университета X5

«Самый главный HR-фокус — преемственность. В X5, конечно же, существовали программы развития HiPo. Но мир меняется, контекст меняется, а системно выстроенного кросс-форматного процесса не было. Поэтому сейчас это стало нашим ключевым фокусом — разработать методологию, процесс, а главное, построить культуру управления талантами на уровне всей группы компаний X5».

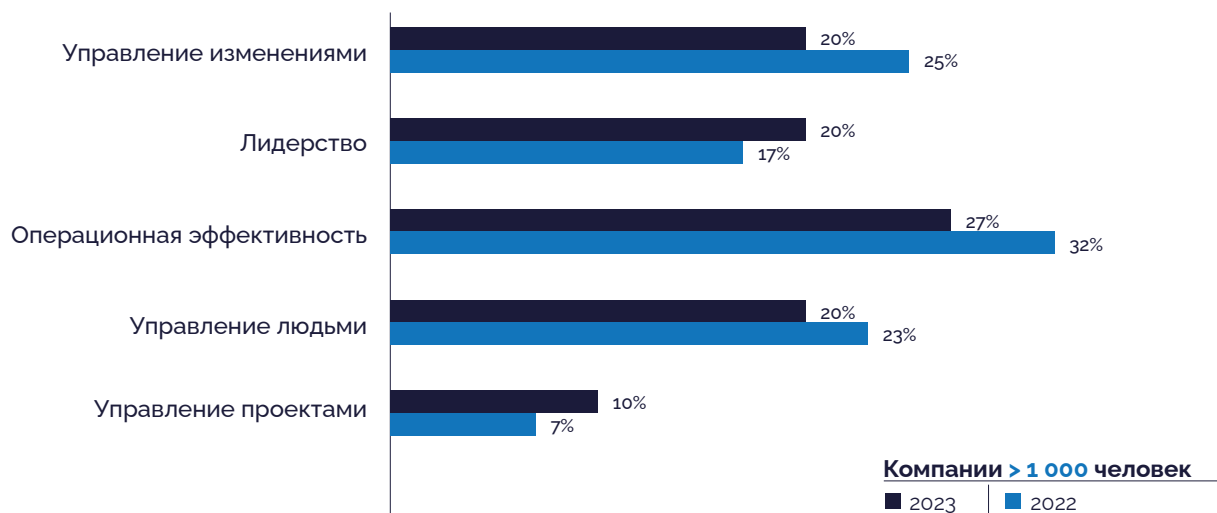


Сура Ризаева

Руководитель группы оценки и развития
топ-менеджмента «Яндекса»

«Главным HR-проектом на ближайший год в компании «Яндекс» станет перезапуск системы управления результативностью (перформансом)».

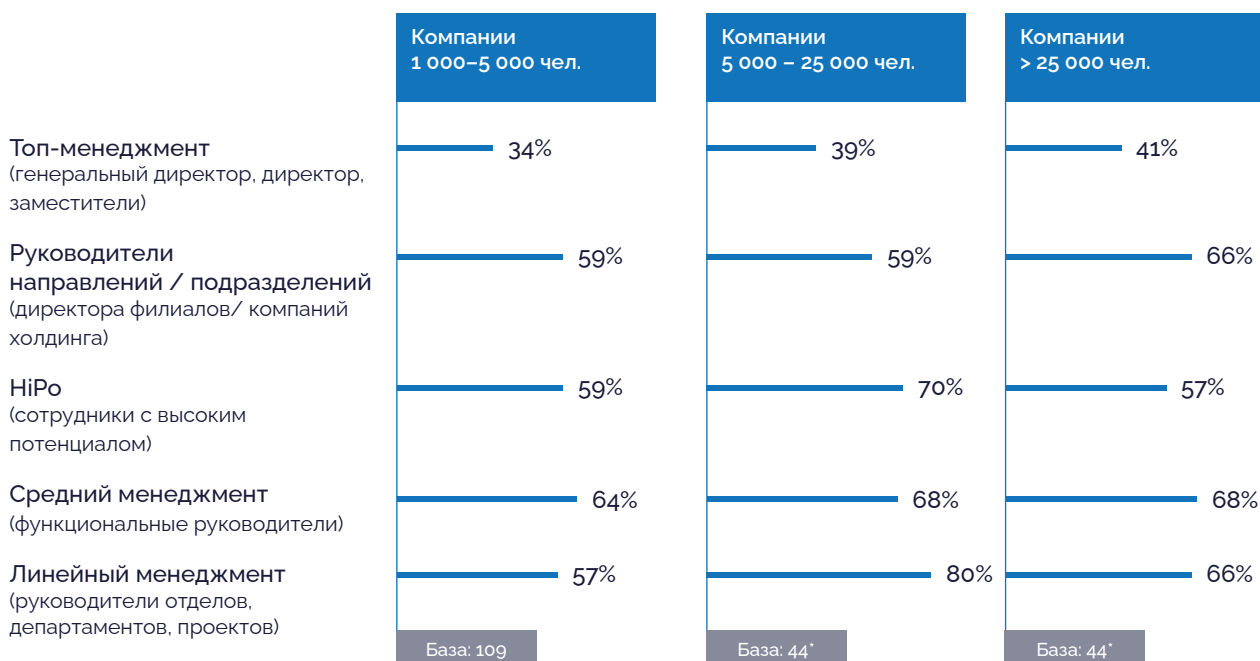
Топ-10 приоритетных компетенций для обучения руководителей в 2023 и 2022 годах



Сотрудники, которых планируют обучать в 2023 году

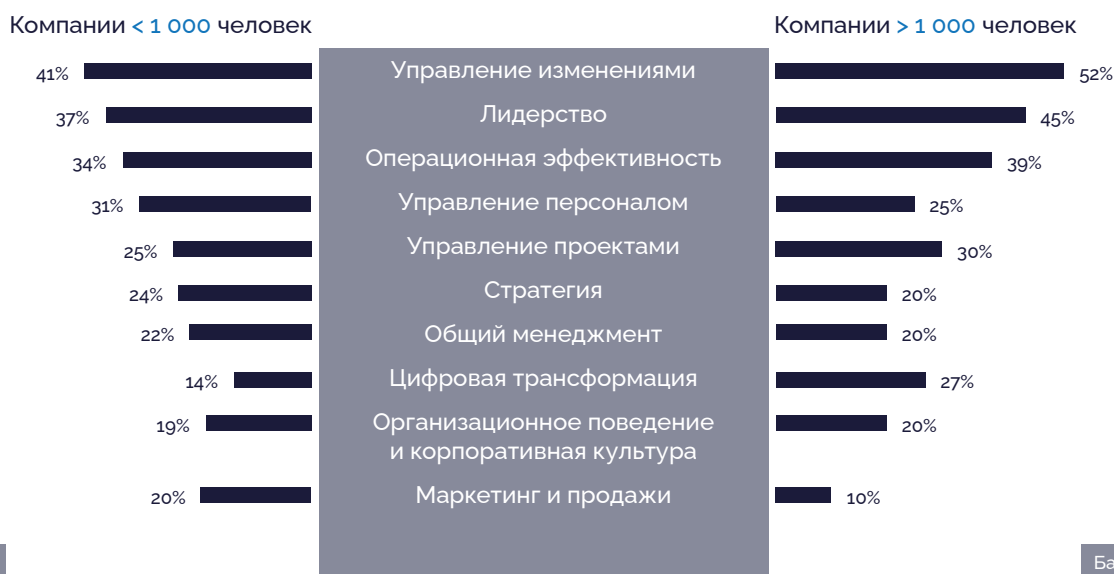


Сотрудники, которых планируют обучать крупные компании в 2023 году



*Недостаточная база ответов по размерам компаний, чтобы статистически подтвердить разницу в ответах.

Приоритетные темы / компетенции для обучения руководителей (Топ-10 по списку из 23 тем)



Приоритетные темы / компетенции для обучения руководителей в 2023 и 2022 годах (Топ-10 по списку из 23 тем)



Приоритетные темы / компетенции для обучения руководителей крупных компаний (Топ-10 по списку из 23)



*Недостаточная база ответов по размерам компаний, чтобы статистически подтвердить разницу в ответах.

Комментарии

Топ-10 приоритетных компетенций для обучения руководителей в 2023 и 2022 годах



Андрей Шапенко  @leadership_position
Доцент Школы управления СКОЛКОВО

«Лидерство четко держится на первых позициях:

1. Изменения — это время появления лидеров, ведь именно лидеры действием и организацией других людей дают ответ на вызовы. Поэтому не удивительно, что потребность в лидерстве как базовой компетенции не только не снизилась, но и возросла.
2. Снижение интереса к управлению изменениями я связываю с тем, что до управленцев начинает доходить: изменениями управлять нельзя, можно управлять только своими действиями в отношении организации. Изменений слишком много, и мы обречены в них функционировать. Поэтому тема слегка просела.
3. Операционная эффективность растет — тоже очевидный тренд. Когда роста нет, приходится извлекать ценность не из увеличения продаж и масштаба, а из эффективности того, что ты делаешь.
4. Не может не радовать, что такой формат, как тимбилдинг, явно проигрывает прочим. Сплачивать команду надо не выездным развлекательным мероприятием, а совместной деятельностью по решению сложных задач.
5. Критическое мышление как актуальный навык видеть довольно странно. С одной стороны, это базовая характеристика лидера. С другой — сотрудники с поставленным критическим мышлением «неудобны» для компании (возможно, респонденты исследования не очень пока это понимают). Но, что интересно, я не вижу потока запросов по критическому мышлению в СКОЛКОВО. Провожу на эту тему буквально пару сессий в год, и то на своих программах, а не на кастомизированных.
6. Осознанность тоже стабильно в топе, но тут надо понять, что это такое: хотят ли компании реальной осознанности сотрудников (что часто может означать расставание с компанией), или же просто хотят, чтобы люди продолжали впахивать, но спокойно и с медитативной улыбкой. В какой-то момент практики осознанности и медитации превратились из средства борьбы со стрессом в инструмент избегания деятельности и решения проблем.
7. А вот то, что управление здоровьем так низко — это расстраивает. Ибо здоровый сотрудник — эффективный и счастливый сотрудник».



Вячеслав Болтрукевич

Профессор бизнес-практики
Школы управления СКОЛКОВО

«В последние два года внимание в развитии руководителей уделяется компетенциям, которые нужны прежде всего для организации эффективной работы внутри компании. И здесь существенных изменений в 2023 году мы не наблюдаем. Крупные компании видят резервы в улучшении командной работы, в формировании лидерского поведения на всех уровнях управления, в улучшении рабочей среды. Это способствует повышению, а иногда и прорыву в операционной эффективности в организации и закреплению своих позиций на выбранных рынках».



Егор Кривошея

Старший преподаватель
Школы управления СКОЛКОВО

«Я бы отметил несколько важных факторов: во-первых, переход от модели выживания и экономии ресурсов — многие компании перешли к модели роста и адаптации. Как результат, это отражается в запросах: от стратегии внимание сместилось к темам вокруг реализации стратегии (корпоративная культура, улучшение клиентского опыта, цифровизация). Хотя я бы отметил другие тренды, которые не видны в цифрах: запрос становится все более и более глубоким и детализированным. Например, стратегическая сессия — один из самых популярных форматов обучения для топ-руководителей. Обычно это означает, что важно не просто обсудить универсальный инструментарий, а понять, как трансформировать и адаптировать собственную организацию с учетом той специфики, в которой она работает».



Павел Алферов

 @Pavel_Alferov_RIM_III

Профессор бизнес-практики
Школы управления СКОЛКОВО

«Ключевые отличия трендов проектного управления с декабря 2022:

- **Резкий рост эмоционального интеллекта.** Объяснения у меня нет. Гипотеза: усложнение окружающей среды с точки зрения выстраивания взаимоотношений.
- **Резкий рост Agile.** Думаю, это связано с тем, что «отпустило»: в начале декабря, на волне после мобилизации, было не до Agile.
- **Падение аварийного/форсированного режима.** Те же причины: форсированный режим нужен, когда кризис, а когда кризиса нет — тогда не нужен. Но я считаю, что готовиться к кризисам нужно заранее. Так что я продолжаю разрабатывать тему форсированных проектов.

Как говорил Конфуций: „Того, кто не задумывается о далеких трудностях, непременно поджидают близкие неприятности“».



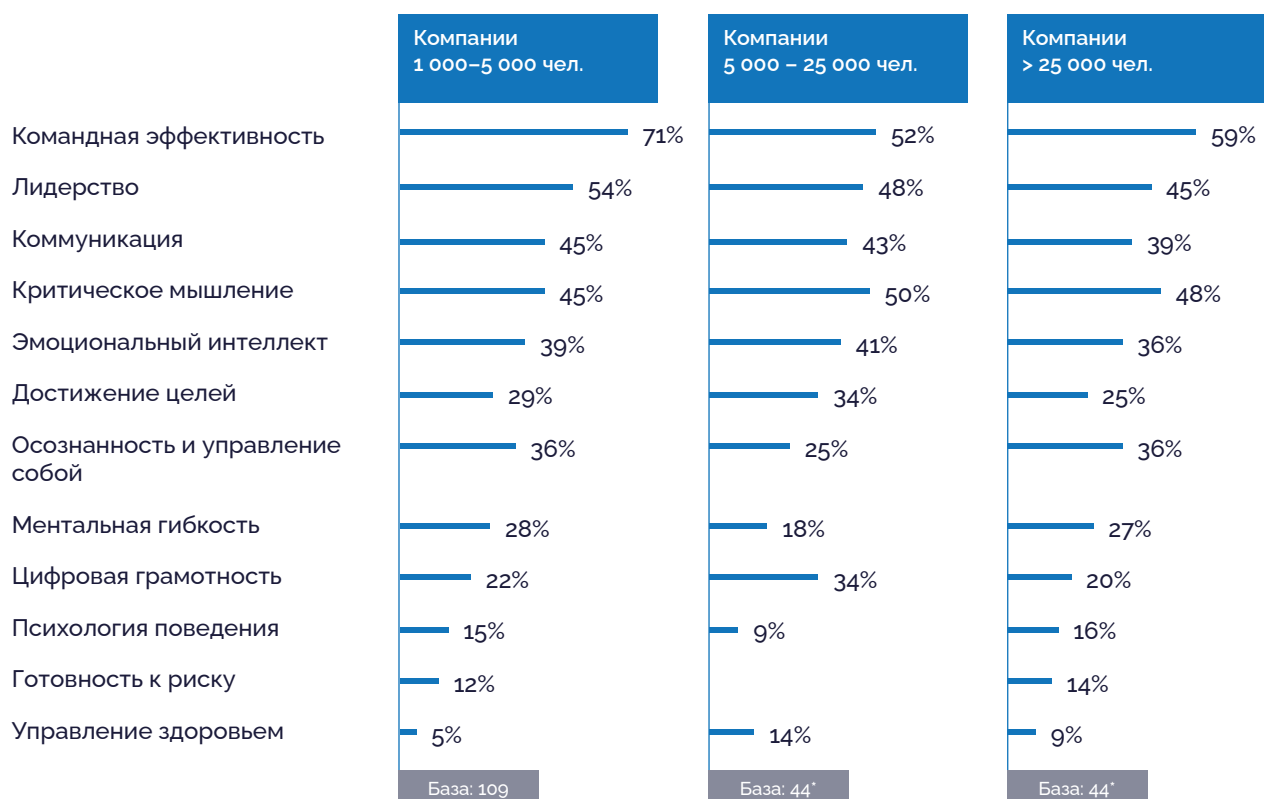
Елена Дубовицкая

Директор Центра устойчивого развития
Школы управления СКОЛКОВО

«Примечательно, что среди бизнес-приоритетов компаний в 2023 году наибольший показатель роста по всем направлениям показало устойчивое развитие — на 8 п.п. по сравнению с 2022 годом. Во многом это может быть связано с периодом турбулентности и неопределенности на фоне сохранения новизны темы для многих российских компаний и изначально неправильного позиционирования повестки в бизнесе. В начале 2022 года наблюдалось значительное падение интереса к ESG-повестке из-за ухода западных инвесторов и, следовательно, отсутствия понимания необходимости развивать ESG-практику в дальнейшем. Тем не менее к 2023 году появились новые драйверы, которые убедили представителей бизнеса в необходимости и эффективности ESG-инициатив, появились новые стимулы: действия и поддержка государства, приоритеты крупного бизнеса, распространяющего требования по всей цепочке создания ценности, актуальность устойчивого развития на новых рынках и др.»

Актуальные «мягкие» навыки руководителей





*Недостаточная база ответов по размерам компаний, чтобы статистически подтвердить разницу в ответах.

Комментарии

Актуальные «мягкие» навыки руководителей



Денис Конанчук  @konanchuk

Директор Департамента корпоративного обучения
Школы управления СКОЛКОВО

«Мы привыкли разделять навыки на профессиональные (hard skills) и «мягкие» (soft skills). Но то, что мы видим в результатах опроса, — формирование третьего кластера навыков — self skills, персональных навыков. Работа с собой становится все более важной еще со времен пандемии, поэтому все чаще в топ навыков попадают «Эмоциональный интеллект», «Осознанность и управление с собой», «Ментальная гибкость» и другие. В топ-10 «мягких» навыков этого года уже половина — это self skills. Работа с человеком, его осознанностью, автономностью и «самоходностью» становится новым важным направлением корпоративного обучения».



Светлана Теселкина

Руководитель корпоративного университета X5

«Из больших фокусов мы хотим уходить в персонализацию и все больше фокусироваться на программах под конкретную бизнес-задачу или роль. Максимум практики и прикладных знаний. Из софтовых тем остаются востребованными управление изменениями, управление проектами, лидерство».



Сура Ризаева

Руководитель группы оценки и развития
топ-менеджмента «Яндекса»

«Основные приоритеты с точки зрения обучения руководителей в компании «Яндекс» — это обучение по новым лидерским принципам «Яндекса» на всех уровнях менеджмента и особый фокус на обучении эффективному управлению распределенными командами».

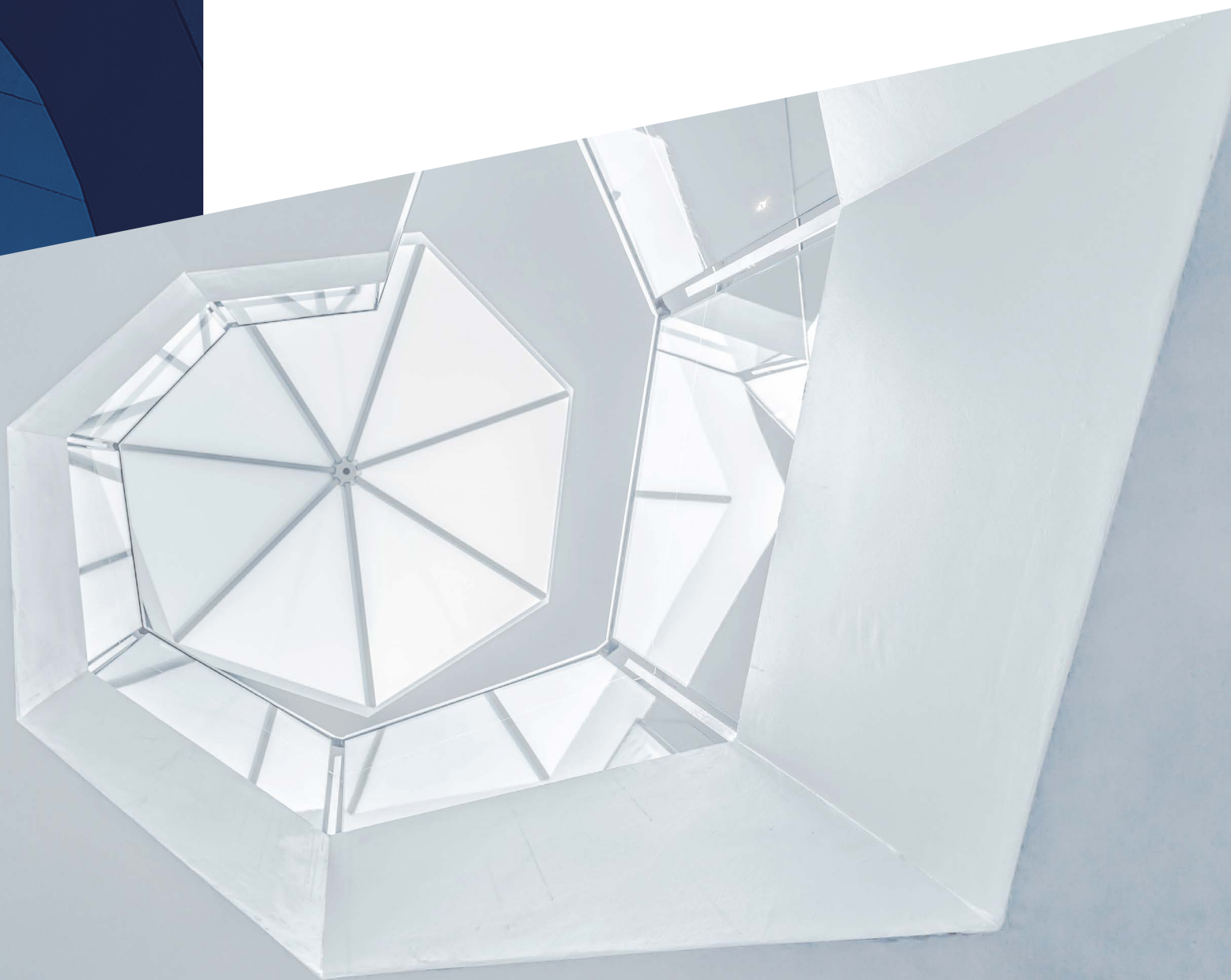


Елена Клековина  @sko_leadership
Директор Центра развития лидерства
Школы управления SKOLKOVO

«Главный тренд этого года — невероятно сложный внешний контекст. Я бы назвала этот год годом постоянного шторма. Компании реагировали на него очень по-разному: кто-то тушил пожары, кто-то, пытаясь спастись и пересобраться, падал в пике, кто-то замирал и замораживался, совсем немногие находили новые возможности для прорывного роста.

Для HR все это сопровождалось необходимостью фокусироваться на программах изменений — оптимизация, пересборка команд, экстренные дистанционные или, наоборот, очные форматы работы. Бизнес стал ожидать очень прагматичных и быстрых HR-решений.

Дефицит кадров, характерный для всего мира, особенно остро ощущался в России в текущем контексте. Это приводит к необходимости проявлять гибкость при найме, обучать руководителей работе с очень разными по профилю, ценностям и квалификации сотрудниками. Резко увеличилось количество внутренних менторов и системных программ внедрения подобных инициатив. Экспоненциально вырос запрос на стратегические и командные сессии. Горизонт планирования сократился до нескольких недель, но потребность в создании вдохновляющего видения и поиска новых смыслов осталась».

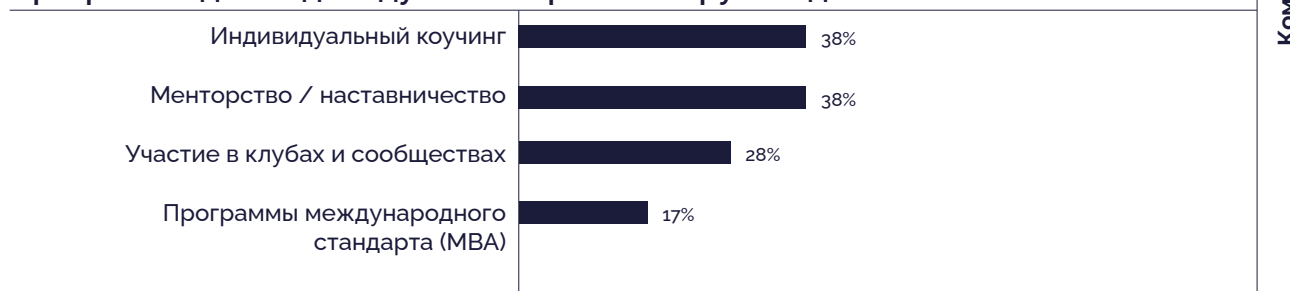


Форматы обучения и развития руководителей

Корпоративные программы для групп / команд руководителей

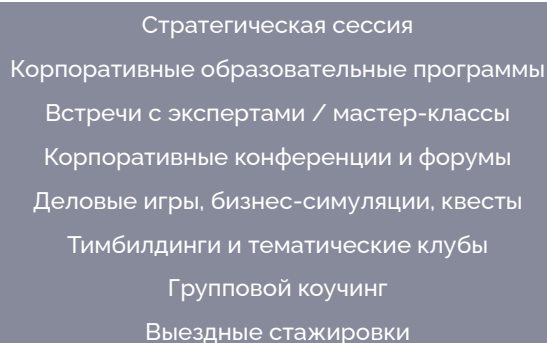
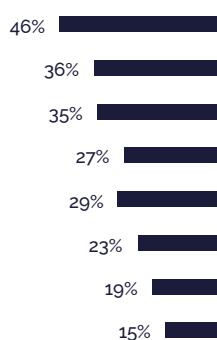


Программы для индивидуального развития руководителей

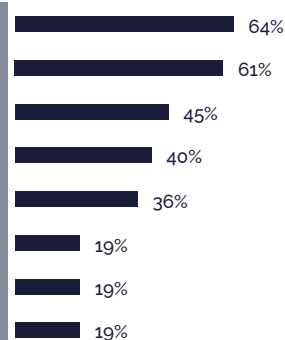


Корпоративные программы для групп / команд руководителей

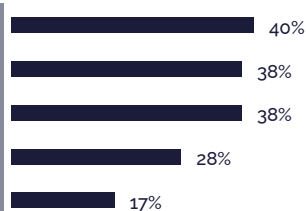
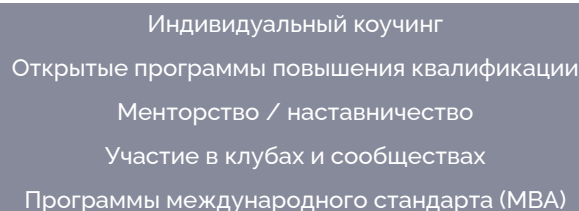
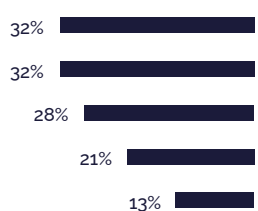
Компании < 1 000 человек



Компании > 1 000 человек



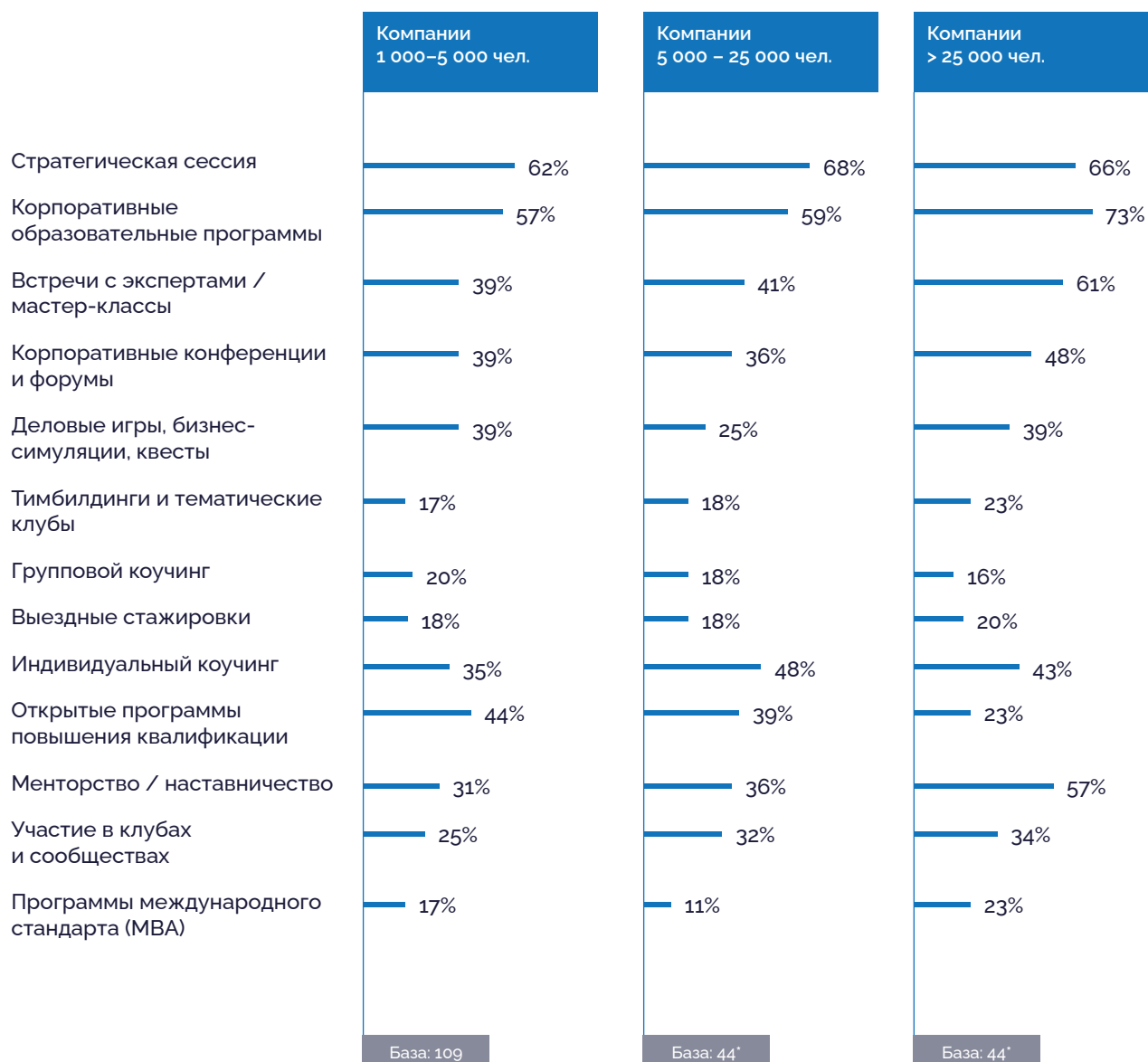
Программы для индивидуального развития руководителей



База: 246

База: 197

Форматы обучения и развития руководителей крупных компаний



*Недостаточная база ответов по размерам компаний, чтобы статистически подтвердить разницу в ответах.

Комментарии

Форматы обучения и развития руководителей



Денис Конанчук @konanchuk

Директор Департамента корпоративного обучения
Школы управления СКОЛКОВО

«Стратегические сессии вернули себе пальму первенства. Если в 2022 году самыми популярными были короткие встречи с экспертами, с которыми можно было обсудить «как жить в условиях санкций», то в 2023 году на первый план вышли стратегические приоритеты топ-команды и согласование шагов по их достижению.

Корпоративные программы снова в повестке. Сейчас больше всего учат линейку CEO-2-3. Основная тема — лидерство и стратегии роста.

Также менторство и индивидуальный коучинг набирают все большую популярность и становятся новым стандартом индивидуального развития. Представители отдельных крупных компаний говорили мне, что у них уже более тысячи руководителей выполняют роль менторов по отношению к кадровому резерву и своим подчиненным».



Светлана Теселкина

Руководитель корпоративного университета Х5

«Наша философия — «люди учат людей», поэтому фокусируемся мы сейчас на всех форматах, где это раскрывается и работает:

- менторинг;
- управленческие кросс-форматные программы развития, которые объединяют сотрудников из 16 бизнес-единиц Х5;
- развитие института внутренних экспертов-преподавателей;
- партнерская программа корпоративного университета Х5 и Альфа-Академии, где на образовательных треках учатся вместе и сотрудники Х5, и сотрудники Альфа-Банка;
- формат field and forum — «обучение через реальные практические кейсы». Пример — программа «Лидеры Х5. Сколково»;
- digital-платформа «Полка» работает как „личный помощник Бадди“».



Сура Ризаева

Руководитель группы оценки и развития
топ-менеджмента «Яндекса»

«Лучшей практикой обучения руководителей в компании «Яндекс» является общий чат руководителей, где происходит peer-to-peer learning («Сфера-чат»»).

5

Каким будет
обучение в новой
реальности:
пять трендов

1. Образовательная программа как лаборатория нового знания

Российские руководители оказались в ситуации, когда знание, работающее в новых ситуациях неопределенности, не описано не только в учебниках, но даже в кейсах. Оно рождается на «передовой» бизнеса, в ежедневном взаимодействии с клиентами и партнерами. Роль бизнес-школ и корпоративных университетов состоит в том, чтобы оформить новую бизнес-практику в знание и масштабировать его внутри организации как новый стандарт. В отдельных ситуациях образовательная программа превращается в лабораторию, где участники не получают готовые ответы, а правильно формулируют вопросы и вместе с экспертами и профессорами разрабатывают решения для своего бизнеса.

2. Переосмысление кейс-метода: тренд на «живые кейсы» про будущее

За последние годы «срок жизни» бизнес-кейсов, на которых строится большая часть образовательного процесса в бизнес-школах, стремительно сокращается. Если раньше кейс десятилетней давности воспринимался как полезный, то сегодня большинство руководителей с остороженностью воспринимают даже кейсы двухлетней давности, особенно если они не имеют отношения к текущему российскому контексту. Все важнее становится изучать не то, что уже сделали лидеры рынка, а то, над чем они думают сейчас и что будут делать в будущем. Это возможно только в разговоре с носителем лучшей практики — «живым кейсом», руководителем из другой компании или отрасли, который готов делиться опытом и знаниями.

3. Фокус на личные навыки (self skills)

Постоянная неопределенность и изменение ситуации приводят к тому, что руководителям важно обеспечивать не только устойчивость своей компании, но и свою собственную — искать точку опоры внутри себя, работать со своими жизненными целями и установками, развивать разные типы интеллекта (IQ, EQ, SQ, VQ). Ключевым становится не только вопрос профессиональной эффективности, но также физического и психологического здоровья, интереса и кругозора — всего того, что дает энергию и драйв для дальнейшего роста. Это больше, чем лидерское развитие, которое сфокусировано на управлении командами и организациями. Новый подход состоит в том, чтобы выйти за пределы управленческой деятельности и работать с развитием человеческого потенциала, создающего и реализующего новые идеи во всех сферах жизни.

4. Менторство и обучение в малых группах

Все больше руководителей в компаниях берут на себя роль менторов для своих команд и подчиненных. Это позволяет оформить и передать свой опыт, а также знание, накопленное за годы работы в профессии и организации. Это авторское знание, и оно крайне практично для менти, так как учитывает особенности их профессиональной и бизнес-ситуации. Практика менторства становится инструментом преемственности в компании и живой системой управления знаниями организации. Обучение все чаще происходит в форматах малых групп, где люди объединены вокруг большой идеи, доверяют друг другу, близки по ценностям и имеют общую цель. Это позволяет создать общее пространство для рефлексии и вместе искать ответы на важные вопросы.

5. От онлайн-образования к обучению в виртуальных средах

Тренд на привычное нам онлайн-обучение проходит. Онлайн-курсы сохраняют свою популярность как часть больших образовательных программ или как формат индивидуального обучения. Но будущее онлайн-обучения связано с другой технологией. Сегодня главный интерфейс взаимодействия человека с человеком — экран компьютера или телефона, и это создает барьер для формирования живого образовательного опыта. С развитием технологий уже в ближайшее время появятся новые виртуальные среды (AR, VR, XR), и экран как барьер между людьми исчезнет. У учеников будет ощущение полного присутствия в классе. Основным пространством обучения станут метавселенные и среды виртуальной реальности. Тогда опыт обучения в онлайн будет сравним с опытом обучения в реальном классе. Это изменит многое.

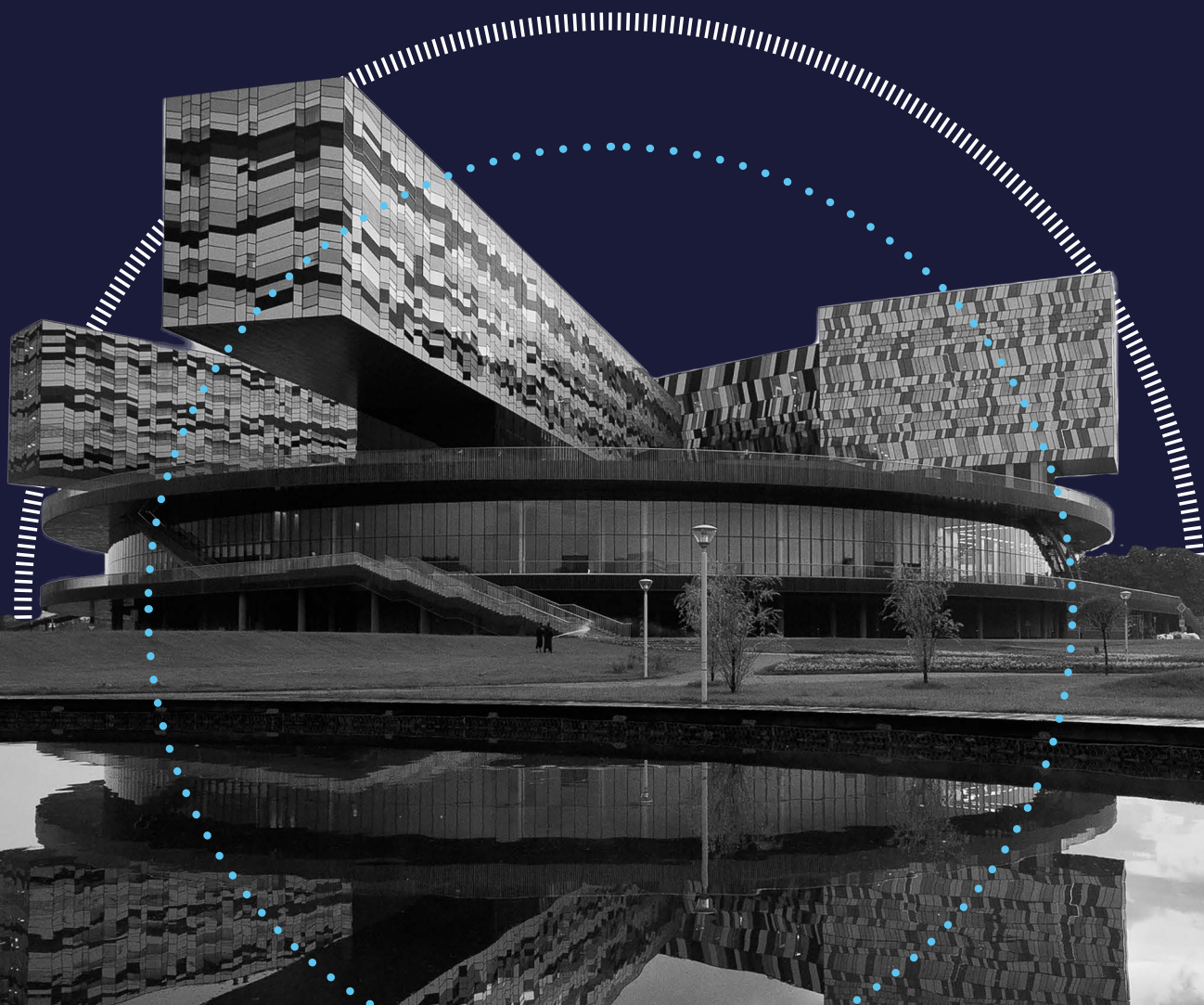
Кастомизированные образовательные программы для компаний это:

250+ 38 000+

компаний-клиентов

слушателей программ

- + Работа с международными профессорами и российскими бизнес-практиками
- + Адаптация контента под специфику бизнеса клиента, обучаем через решение реальных бизнес-задач
- + Кастомизация программы под запросы и готовые корпоративные решения



По вопросам исследования:



Ольга Ионова

olga_ionova@skolkovo.ru

По вопросам
корпоративных программ:



Галина Потапова

Менеджер по работе с корпоративными клиентами

+7 926 340 55 25

Galina_Potapova@skolkovo.ru



Евгения Егорова

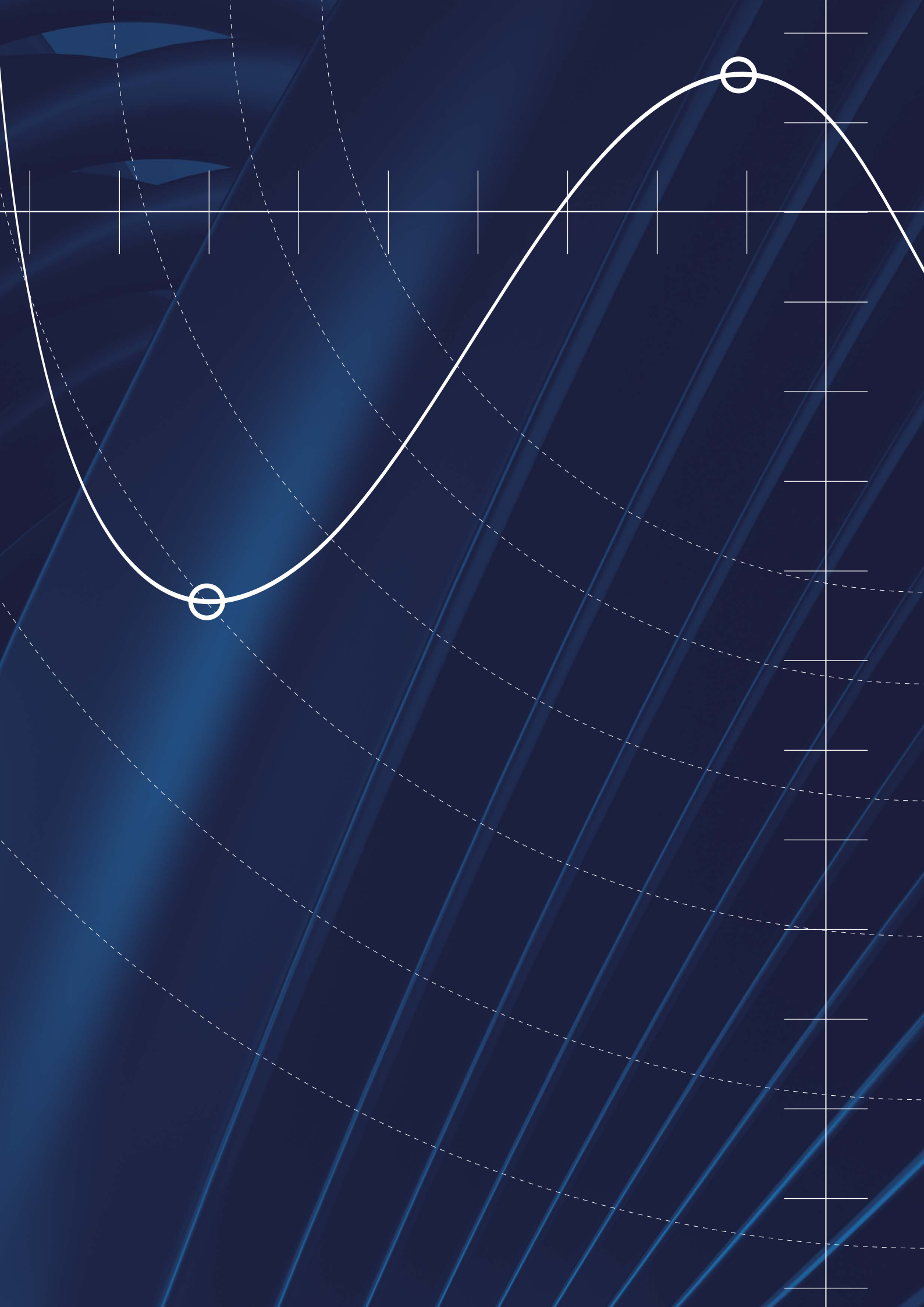
Менеджер по работе с корпоративными клиентами

+7 903 500-00-97

Evgeniya_Egorova@skolkovo.ru



**Посмотрите презентацию отчета
и комментарии крупнейших
компаний-клиентов**





skolkovo.ru