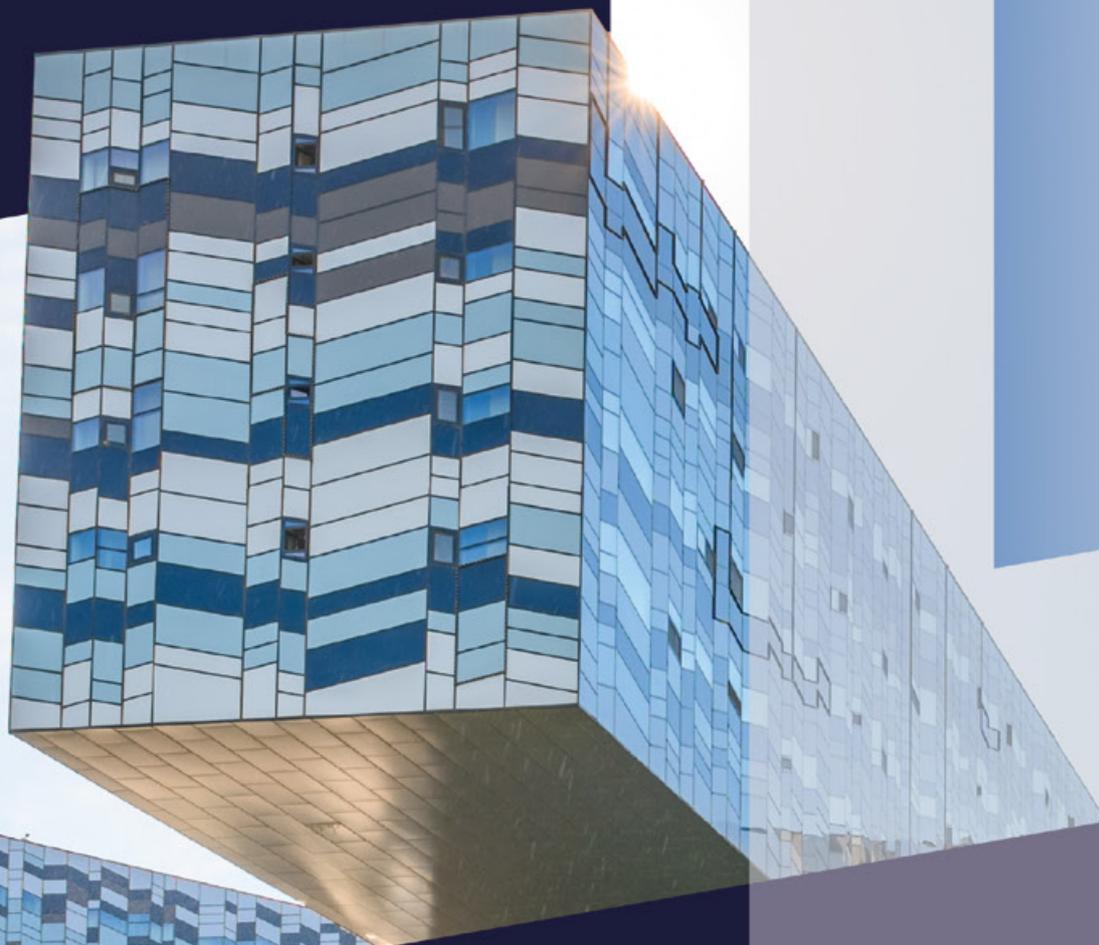




SKOLKOVO

Московская школа
управления



Как изменится корпоративное обучение
руководителей в 2024 году

РОСТ НА ПРЕДЕЛЕ

В поисках резервов производительности | Москва 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

1	<u>Об исследовании</u>	4
2	<u>Ситуация в компаниях, приоритеты и задачи на 2024 год</u>	7
	• <u>Общая картина</u> 	8
	• <u>Человеческий капитал</u>	12
	• <u>Обучение руководителей</u>	19
3	<u>5 направлений трансформации HR в 2024-2025 гг.</u>	33
	(по результатам глубинных интервью)	



Денис Конанчук,

Директор Департамента
корпоративного обучения
Школы управления SKOLKOVO

 [@konanchuk](https://www.instagram.com/konanchuk)

Дорогие друзья,

мы рады представить вам результаты ежегодного исследования, посвященного ситуации и тенденциям в вопросах обучения и развития руководителей.

Мы верим в то, что обсуждать компетенции и форматы обучения в отрыве от вызовов бизнеса невозможно. Изменение повестки и подходов к корпоративному обучению возникает как ответ на смену бизнес-контекста и появление нерешенных задач.

В 2024 году мы видим «рост на пределе» — объем задач и цели по наращиванию выручки вступают в конфликт с доступностью ресурсов, в т. ч. человеческих. При этом альтернативы росту практически нет — именно сегодня ведущие компании должны подтверждать свой лидерский статус, занимая освободившиеся ниши и наращивая долю рынка. Поэтому руководители уже сейчас ищут новые возможности, как обеспечить устойчивое развитие бизнеса без потери и выгорания сотрудников. Отдельные компании ставят задачу запуска новых проектов и направлений бизнеса без значительного увеличения штатной численности.

В этой связи тема технологий и «цифры» вновь выходит на первый план — с фокусом на искусственный интеллект и роботизацию. Все большую популярность получают гибридные и мета-компетенции, т. е. способность работать на стыке технологий, экономики и человека.

Отдельным фокусом исследования 2024 года стали «self skills» и нестандартные форматы развития руководителей. Важно отметить, что более половины наиболее востребованных «личных навыков» связаны с развитием мышления и интеллектуальной ресурсности, а образовательные программы по мышлению становятся одними из самых востребованных.

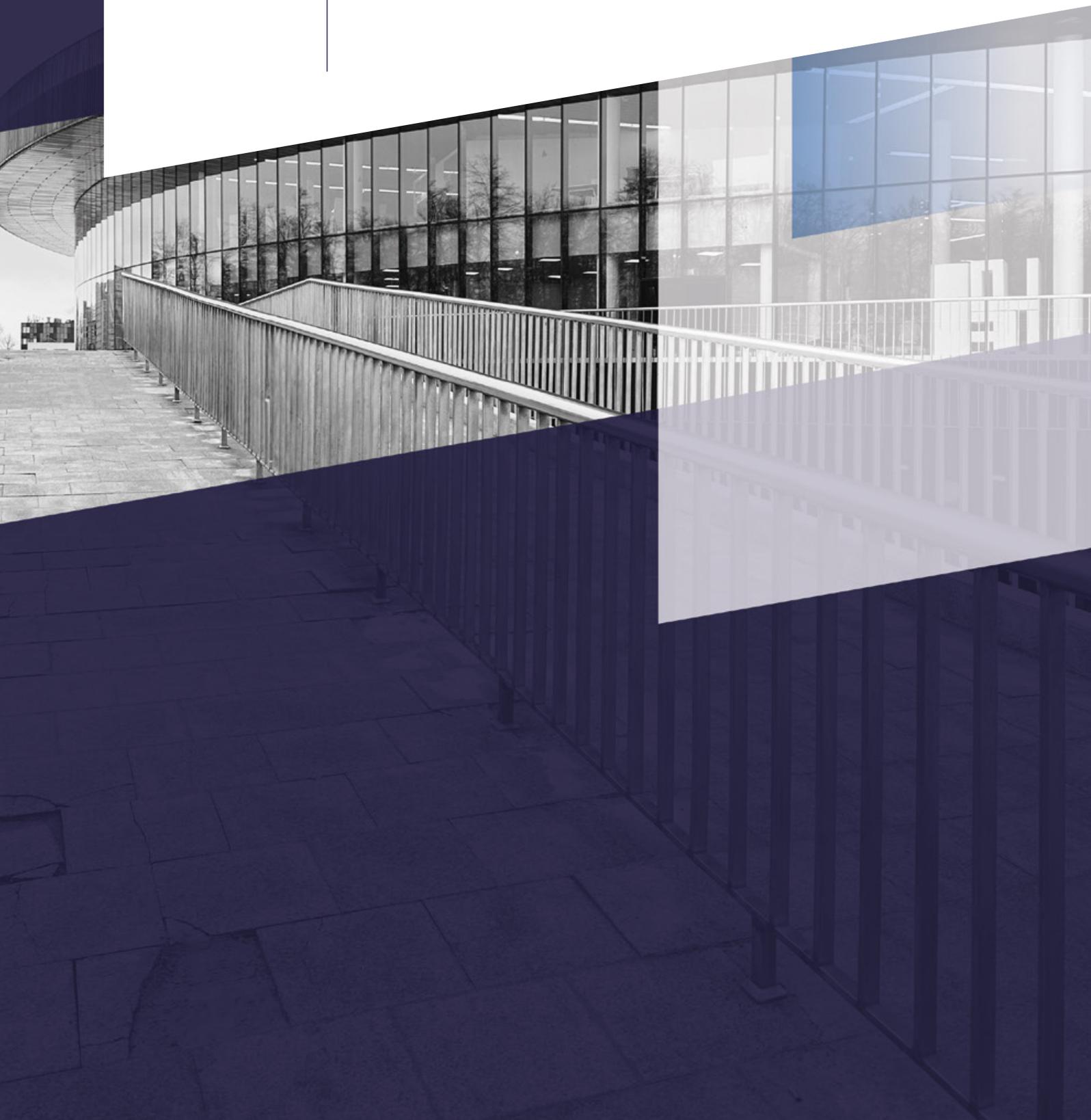
Среди индивидуальных подходов к обучению руководителей выделяются телесные практики (йога), медитации, сессии с психологом — от 15% до 30% действующих руководителей отметили их как инструмент собственного развития. Мы ожидаем, что уже в ближайшие 3-5 лет они станут базовыми во многих образовательных программах, как в свое время это произошло с коучингом.

Наконец, еще одним нововведением 2024 года стал опрос не только HR и T&D-директоров компаний, но и руководителей из бизнес-функций. По многим вопросам их позиции близки, что стало приятным открытием для нас. Подробности можно будет увидеть в данном отчете.

Надеемся, что результаты этого исследования будут для вас полезными и позволят комплексно взглянуть на текущую ситуацию и перспективы обучения и развития руководителей российских компаний.



ОБ ИССЛЕДОВАНИИ



ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Исследование «Как меняется корпоративное обучение руководителей в 2024 году» было проведено Школой управления СКОЛКОВО в феврале-мае 2024 г.

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 2024 году.

Метод исследования:

- Экспертные онлайн-интервью продолжительностью **60 минут**, период проведения — февраль-март 2024.
- Количественный опрос, анкета из **15 вопросов**, период проведения — апрель-май 2024.

Целевые группы исследования:

HR-функция:

- HR-директора,
- T&D- и L&D-руководители и менеджеры,
- Руководители корпоративных университетов.

Бизнес-функция:

- Генеральные директора и их заместители,
- Коммерческие, операционные директора.

Выборка:

61% HR-функция **39%** бизнес-функция

8 экспертных интервью **613** количественных интервью

География:

52% Москва **9%** Санкт-Петербург **39%** Регионы
(по городу расположения
головного офиса компании)

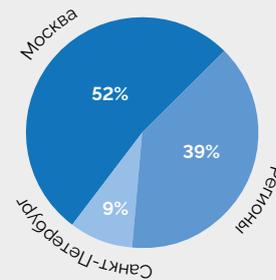
ПРОФИЛЬ УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Профиль экспертов-участников исследования

Должность



География

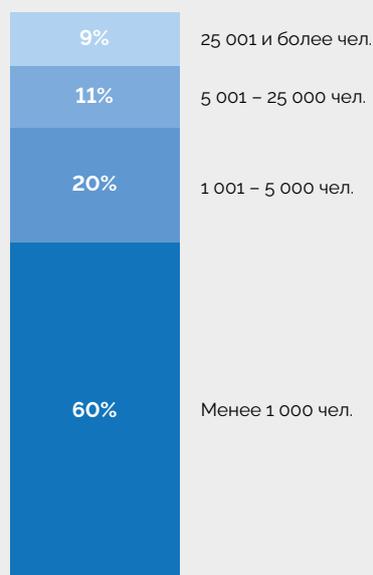


Целевые группы исследования

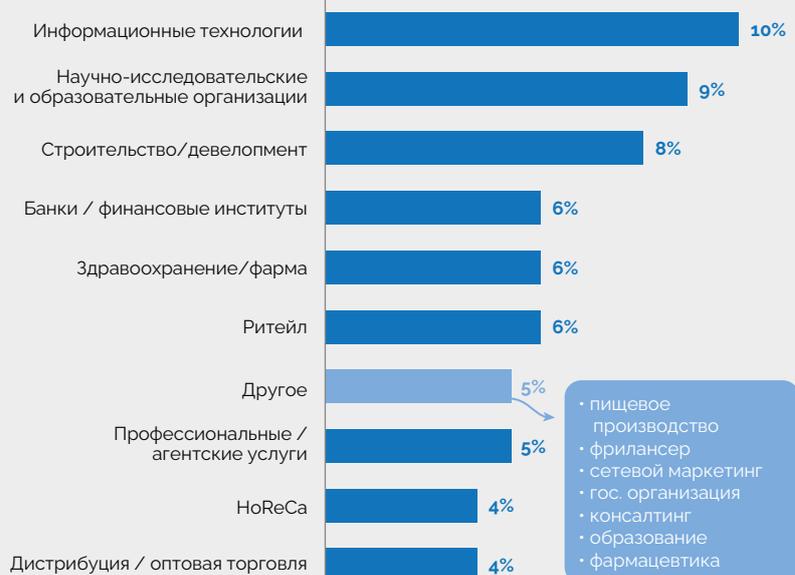


Профиль компаний-участников исследования

Размер компании



Направление деятельности, топ-10





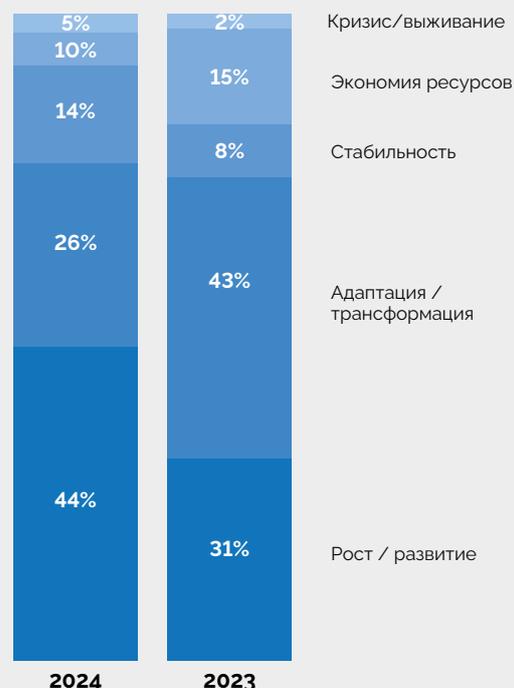
2

**СИТУАЦИЯ В КОМПАНИЯХ,
ПРИОРИТЕТЫ И ЗАДАЧИ
НА 2024 ГОД**

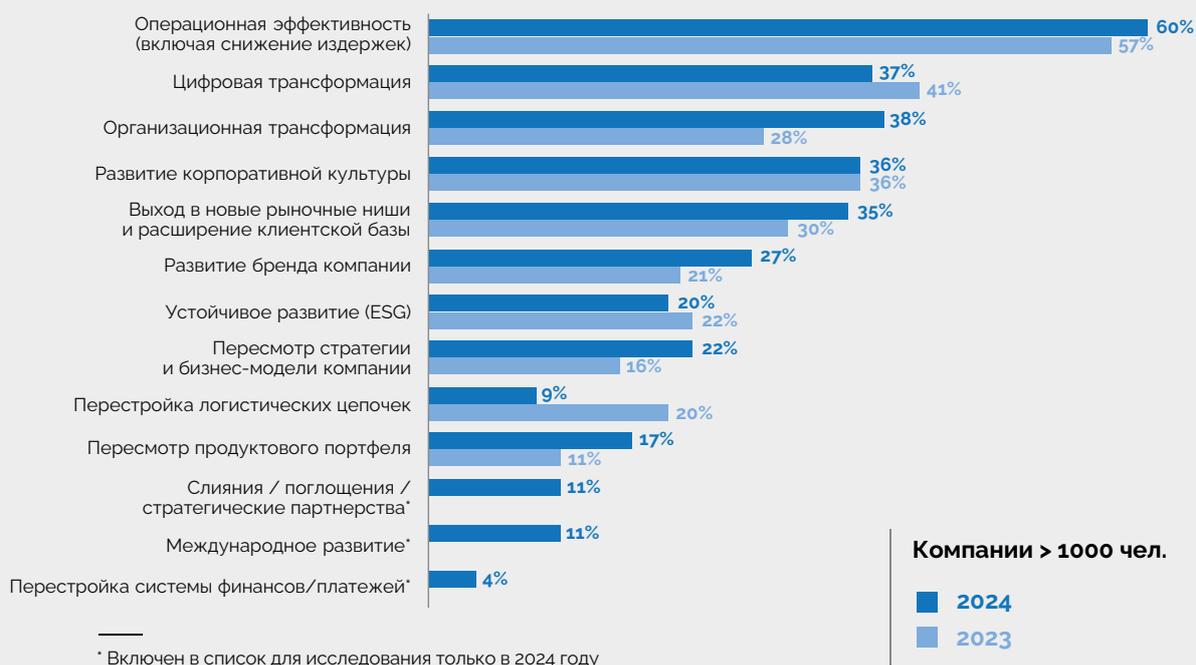
ОБЩАЯ КАРТИНА

Главный вывод, который можно сделать по результатам исследования, посвященного самочувствию бизнеса: после кризисной ситуации, которую мы зафиксировали в 2022 году, бизнес продолжает восстанавливаться достаточно стабильно. В фазе роста и развития себя видят 41-46% компаний (в зависимости от численности сотрудников), этот показатель был равен 33% в исследовании 2023 года и 15% в исследовании 2022 года. Ощущают себя в кризисе всего 3% крупных компаний и 7% небольших компаний: год назад этот показатель равнялся 15%, а в 2022-м в фазе кризиса и выживания находилось до трети компаний, участвовавших в исследовании. Мы можем констатировать довольно быстрое преодоление кризисных явлений, по крайней мере, в картине мира самих управленцев.

Ситуация в компаниях в 2024 vs. 2023



Бизнес-приоритеты компаний в 2024 vs. 2023



* Включен в список для исследования только в 2024 году

Бизнес-приоритеты компаний в 2024 году



Бизнес-приоритеты компаний в 2024 году



”



Денис Конанчук | @konanchuk

директор Департамента корпоративного обучения
Школы управления СКОЛКОВО:

«С точки зрения задач бизнеса 2024 год не принес чего-то неожиданного. В приоритетах по-прежнему операционная эффективность, выход на новые рынки и борьба за клиентов, трансформация организации и корпоративной культуры. За прошедшие 2 года компании адаптировались к глобальным изменениям и почти половина из них находится в стадии роста. Это происходит на фоне роста конкуренции на рынке труда и усиливающейся борьбы за удержание талантов.

Главное отличие 2024 от 2023 года: темпы роста бизнеса начали опережать возможности компаний нанимать квалифицированных специалистов и наращивать производительность. Можно сказать, что рост последних лет имеет экстенсивную природу — в погоне за новыми рыночными возможностями резко растет нагрузка на все уровни персонала и интенсивность труда. Это бег на марафонскую дистанцию в спринтерском темпе».

”



Елена Дубовицкая,

директор Центра устойчивого развития Школы управления СКОЛКОВО:

«Казалось бы, мы наблюдаем некоторое падение интереса к теме устойчивого развития (ESG) как одному из бизнес-приоритетов — с 22% в 2023 г. до 20% в 2024 г., однако это может в большей степени свидетельствовать об изменении тех смыслов, которые бизнес-лидеры вкладывают в этот термин. Темы, показавшие в этом году наибольший рост: организационная трансформация (рост на 10 п.п.), операционная эффективность (вкл. снижение издержек — 3 п.п.), а также продуктовые направления (пересмотр портфеля, развитие бренда, поиск новых ниш) — напрямую связаны с темой устойчивого развития. Международная практика показывает, что внедрение ESG-практик действительно создает дополнительную ценность для компаний: сокращение потребления ресурсов ведет к снижению затрат, новые, более экологичные продукты привлекают новых покупателей (которые к тому же готовы доплачивать за более экологичную продукцию). Рост приоритетности задач по мотивации и повышению вовлеченности сотрудников (с 14% до 35%) также попадает в ESG-повестку: более устойчивые компании имеют более высокую производительность труда и более привлекательны как работодатели. Поэтому фактически мы наблюдаем повышение устойчивости корпоративных практик — даже если они не именуется термином ESG».

”



Владимир Коровкин,

старший преподаватель бизнес-практики Школы управления СКОЛКОВО:

«Обращает на себя внимание резкая смена мироощущения компаний — от адаптации к развитию и росту. Любопытно, что в наибольшей степени это настроение выражено у крупного и малого (менее 1000 человек) бизнеса. Компании численностью в 1000 — 25000 человек несколько «проседают» (хотя тут может быть эффект индустриальной специфики). Однако этот же рост создает новые вызовы — в списке HR-приоритетов легко можно прочесть усиливающуюся конкуренцию за человеческий капитал и его дефицит на рынке. Вопросы обучения становятся менее важны по сравнению с задачами (а) привлечения и удержания и (б) мотивации. Также отмечу возвращение цифровизации в топ приоритетов по обучению руководителей. Полагаю, что это результат нового осмысления возможностей цифровых технологий как платформы для стратегического развития и роста».

”



Алексей Улановский,

профессор бизнес-практики Школы управления СКОЛКОВО:

«Сравнивая оценки состояния компаний с аналогичными опросами 2022 и 2023 годов, можно видеть, что пропорция компаний, находящихся на грани выживания, разительно уменьшилась. Ушли из приоритета и темы перестройки цепочек поставок и пересмотра продукта — в 2022 году они тоже были в топе.

Если взять топ тем 2024 — операционная эффективность, корпоративная культура, цифровая и организационная трансформация — выглядит так, что компании предпочитают «внутренний» ответ «внешнему». Как будто после фокуса вовне в 2022 и начале 2023 года, когда форсированно и радикально перестраивались поставки, рынки, партнерства, платежи, сейчас людям и компаниям нужна передышка и создание внутреннего порядка. Но тут опять надо сделать скидку на то, что это приоритеты компании через призму роли HR.

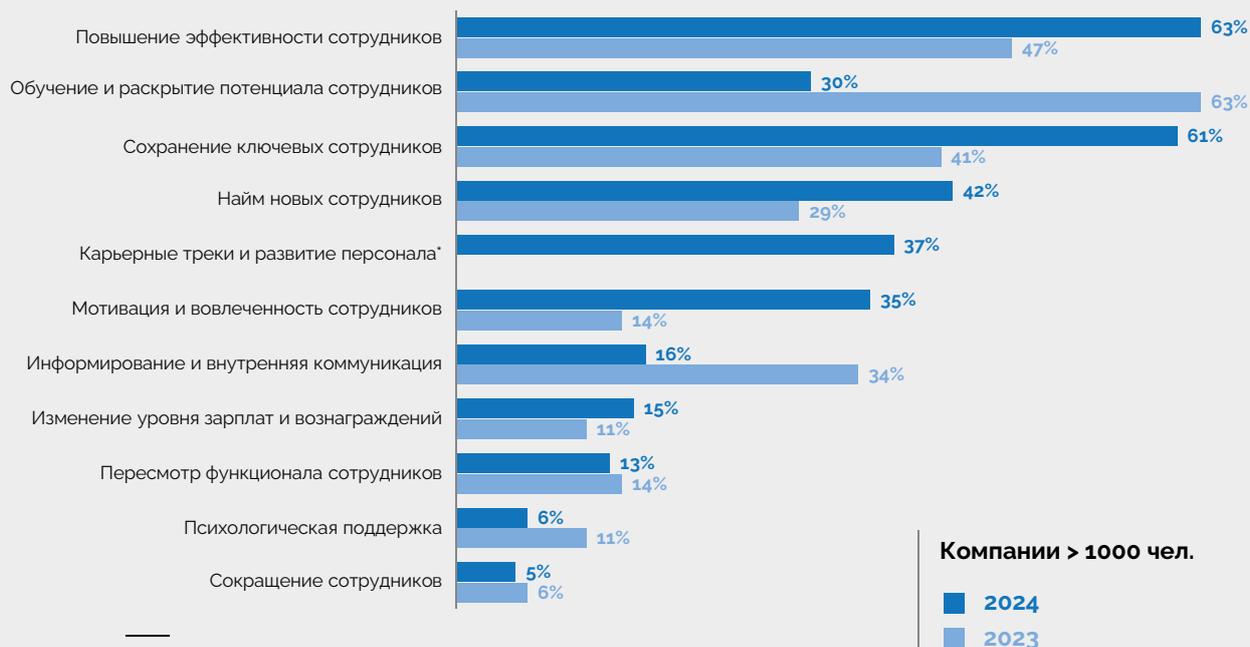
Тот факт, что управление изменениями в топе, комментировать излишне. А вот про стратегию — очень интересно. Мое наблюдение — слово «стратегия» переживает свой хайп. До этого говорить про нее было уделом узкой группы визионеров и консультантов McKinsey. Сейчас о ней говорят даже блогеры — «личная стратегия», «стратегирование» и т. п. Почему так? Мне кажется, это наш бессознательный способ реагирования на полную неопределенность будущего, направления развития бизнеса, страны, мира. Когда будущее в тумане и идешь на ощупь, хочется хотя бы немного подсвечивать фонариком вперед».

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Анализируя общую картину исследования, обращаем внимание на признаки дефицита кадров: заметно выросла приоритетность задач по сохранению ключевых и найму новых сотрудников, а задачи, связанные с сокращением персонала, становятся все менее актуальными. Мы видим заметный рост интереса к темам мотивации и вовлеченности сотрудников, повышения их эффективности. Важнее становится тема адекватных материальных вознаграждений.

В дополнительном изучении и толковании нуждается зафиксированное в исследовании снижение интереса к внутренней коммуникации и обучению кадров. Мы считаем это временной ситуацией, связанной с увеличением нагрузки на сотрудников и ростом интенсивности труда. Как результат — обучение происходит на рабочем месте в режиме выполнения реальных задач или фокусируется на подготовке пула преемников и талантов «на вырост» внутри компании.

Задачи в отношении сотрудников в 2024 vs. 2023



Задачи в отношении сотрудников в 2024 году



Задачи в отношении сотрудников в 2024 году



”



Мария Михайлюк,

Руководитель дирекции корпоративного университета Академия АО «Альфа Банка»:

«Тренды в нашей работе — это цифровизация функций: автоматизация, роботизация и уход от ручного труда. Второе — использование генеративного искусственного интеллекта, мы учимся его активно применять и снижать тем самым затраты собственных ресурсов. Третье — влияние на бизнес-эффективность. Также мы применяем игровые технологии. Для одной из бизнес-линий создали кастомизированную учебную единицу «Игра малого бизнеса». В ней смотрим на совокупность факторов: насколько сотрудник качественно проходит игру, насколько хорошо он продает, как часто инициирует разные соревнования с другими сотрудниками по продажам. Исходя из результатов всех факторов, выстраивается скоринговая карта игры. Мы постоянно смотрим, как активность и результативность в игре влияют на бизнес рынка. Отслеживаем прирост показателей и снижение оттока персонала. Часть программ упаковываем в определённую игровую механику. В прошлом году одной из таких программ была «Цифровые агенты». Участники программы получали баллы за выполнение различных заданий в рамках игры, и мы награждали тех, кто набрал наибольшее количество баллов. Сейчас у нас в проработке находятся ачивки на портал, связанные с обучением».

”

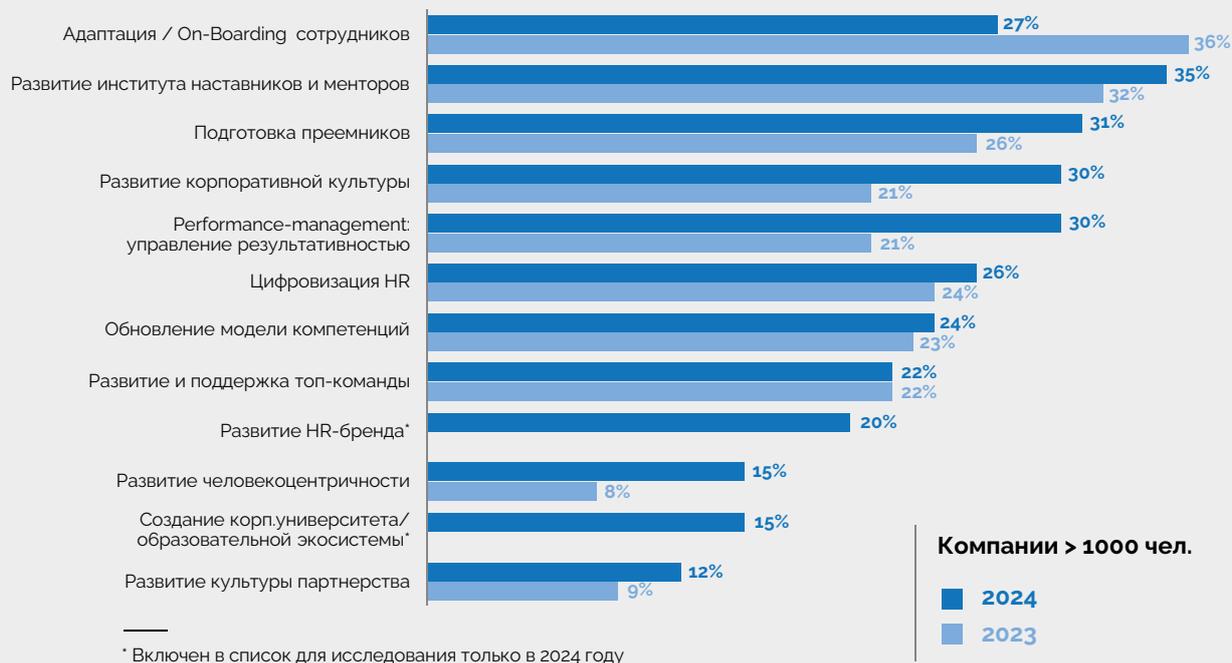


Настасья Мышак,

Руководитель направления по обучению и развитию персонала, Управление по работе с персоналом, ООО «Газпромнефть-ГЕО»:

«Мотивация зависит от профиля. Человек может работать по своему профилю или заняться тем, что ему интересно, — например, чтобы реализовать свою экспертность, он может пойти в наш научно-технический центр. Каждый сотрудник решает, где ему лучше, и здесь есть подсказки HR-ов и руководителей, есть и договоренность руководителей о движении персонала между подразделениями. Сотрудникам легче, когда они могут пробовать разное: «Это мое, а это не мое». И, конечно, всегда рулит материальная мотивация, но она должна быть грамотной. Доплата больше 30% не воспринимается как мотивация, скорее наоборот («мне свалился куш»). Поэтому у нас есть определенные правила, связанные с грейдированием, бонусами, индексацией зарплаты. Но материальная мотивация, хотя и ключевая, довольно скучная сама по себе. Хорошо работает мотивация развитием, у нас реально стоит очередь на корпоративные обучающие программы. И пока люди проходят интервью и тесты, готовясь к программе, мы уже видим, кто мотивирован, а кто на самом деле не очень хочет пока учиться. Благодаря этому у нас стопроцентное прохождение обучения. Из интересных новых технологий — ненасильственное общение, оно востребовано у поколения Z, потому что это про токсичность и нетоксичность, мягкие, неманипулятивные технологии. Стараемся убирать принуждения, приказы. В разных секторах есть свои традиции, но в целом у нас в компании транслируется идея ненасильственного вовлекающего подхода».

Приоритетные HR-проекты в 2024 vs. 2023



Приоритетные HR-проекты в 2024 году



Приоритетные HR-проекты в 2024 году



КОММЕНТАРИИ ПРОФЕССОРОВ

”



Елена Витчак | [@hr_expert](#)

профессор бизнес-практики Школы управления СКОЛКОВО:

«Получился совершенно замечательный отчет, из которого понятно, что все типовые решения закончились. Мы заходим в десятилетие нестандартных и сложных решений применительно к сотрудникам компании, независимо от ее размера, и эти решения должны быть построены на принципах:

- удержание,
- эффективность,
- клиентский опыт.

Отсюда напрашиваются несколько выводов:

- хороший HR неизбежно превратится в профессиональное стратегическое звено компании, либо исчезнет;
- хороший руководитель неизбежно станет HR-ом для своих команд со всеми знаниями;
- одной корпоративной культуры в принятом понимании уже недостаточно.

И наконец-то я могу сказать: управлять больше нечем.

Сотрудников можно только развивать, предлагать им индивидуальные решения в соответствии с потребностями и создавать среду, в которой люди будут делиться своим потенциалом с работодателем».

”



Елена Дубовицкая,
директор Центра устойчивого развития Школы управления СКОЛКОВО:

«Примечательно, что среди задач в отношении сотрудников наибольший рост (более чем в 2 раза) показали задачи по мотивации и повышению вовлеченности сотрудников. Ожидания молодого поколения сотрудников от работодателей меняются: согласно нашему исследованию «Молодое поколение как драйвер ESG-трансформации», более 2/3 зумеров и миллениалов в России готовы сделать выбор в пользу устойчивой компании, даже если заработная плата будет меньше. При этом наиболее частой причиной (23%) смены компании на более устойчивую называют наличие смысла у новой работы и возможности приносить пользу миру. И это глобальный тренд: реализация корпоративных проектов в области устойчивого развития повышает вовлеченность сотрудников, что в свою очередь ведет к росту производительности труда и повышению эффективности».

”



Алексей Улановский,
профессор бизнес-практики Школы управления СКОЛКОВО:

«Судя по данным о приоритете темы операционной эффективности, мы можем лучше понимать, чего ждут от HR и что сами специалисты HR видят своей первоочередной задачей в 2024 году: обеспечить жизнеспособность организации, ее бесперебойную работу. Из всех типов стратегий реагирования на сложные времена, которые изучаются в менеджменте, — это стратегия №1. Но надо делать скидку на выборку опрошенных. Я думаю, при опросе CEO или членов советов директоров, разговор сместился бы в сторону более «стратегической» повестки, даже несмотря на то, что образ будущего сейчас всем сложно формулировать».

”



Настасья Мышак,

*Руководитель направления по обучению и развитию персонала,
Управление по работе с персоналом, ООО «Газпромнефть-ГЕО»:*

«В компании создан насыщенный портфель инструментов, обращаясь к которому мы решаем ту или иную проблему. Сегодня это может быть нехватка рабочего персонала, завтра нехватка IT-персонала или геологоразведчиков. Мы не отказываемся ни от каких инструментов этого портфеля, только наполняем его — сегодня востребован один инструмент, завтра другой. Поскольку мы идем в сторону «цифрового месторождения» и меняем технологии, мы понимаем, что и квалификация того персонала, который мы ищем, тоже должна меняться, а она на рынке пока стагнирует. Мы готовы к тому, что придется постоянно набирать людей, обучать, кого-то терять по дороге, потому что не секрет, что рабочий персонал очень хорошо понимает свою востребованность на рынке».

”



Алина Королева,

Head of HR Comms & Employee experience, КЕПТ:

«Сложно выделить лишь одно направление HR, поскольку ключевой капитал — наши люди. Множество процессов и работа внутренних служб выстроены таким образом, чтобы создать эффективную рабочую среду и возможности для профессионального роста, обеспечивая необходимый уровень комфорта и условия для продуктивной работы. Забота о сотрудниках является одной из ключевых задач HR команды. Мы стремимся поддерживать сотрудника на каждом этапе его пути с нами, начиная с первого интервью и до момента, когда он присоединяется к сообществу Kept Alumni».

”



Мария Михайлюк,

*Руководитель дирекции корпоративного университета
Академия АО «Альфа Банка»:*

«В последние десять лет HR становится не сервисной, а стратегической функцией с точки зрения бизнеса. Если переносить это на Альфу, то мы сделали клиентский путь, который занимается разработкой технологий и сервисов для наших сотрудников. Точно так же, как мы делаем сервисы для наших клиентов, мы делаем сервисы для сотрудников. В рамках этой задачи у Академии и L&D есть несколько направлений — методологическое и техническое».

ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Обучение руководителей с целью повышения эффективности остается одним из приоритетов компаний, причем, сопоставляя ответы «эйчаров» и руководителей компаний, мы не видим каких-то существенных расхождений в их представлениях о том, как и чему должны учиться лидеры.

Топ-3 целей обучения связаны с расширением горизонтов и масштабов мышления, повышением управленческой грамотности. Сопоставляя исследования 2024 и 2023 годов

с точки зрения интереса к приоритетным «hard skills» руководителей, мы видим, что бизнес не теряет интереса ни к одной из ключевых компетенций. В целом картину ожиданий компаний от квалификации ее лидеров можно назвать стабильной и всеохватной — практически не осталось «неважных» компетенций. Компании пытаются повысить производительность и эффективных лидеров любыми средствами.

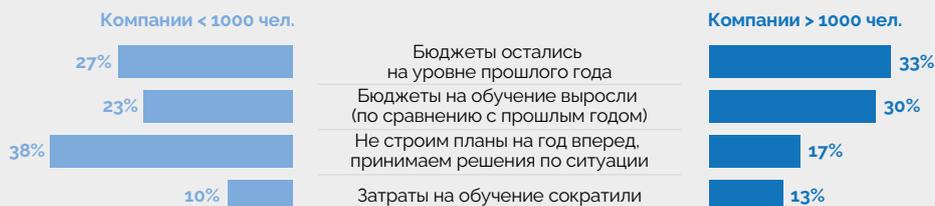
Цели обучения руководителей в 2024 году



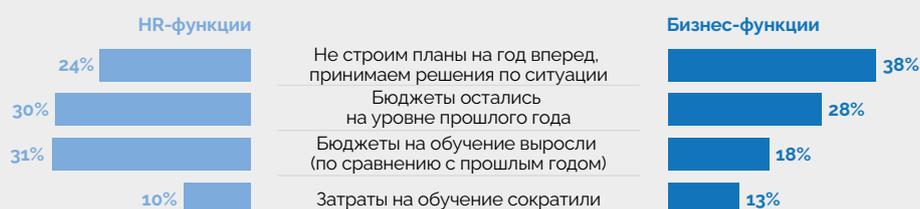
Цели обучения руководителей в 2024 году



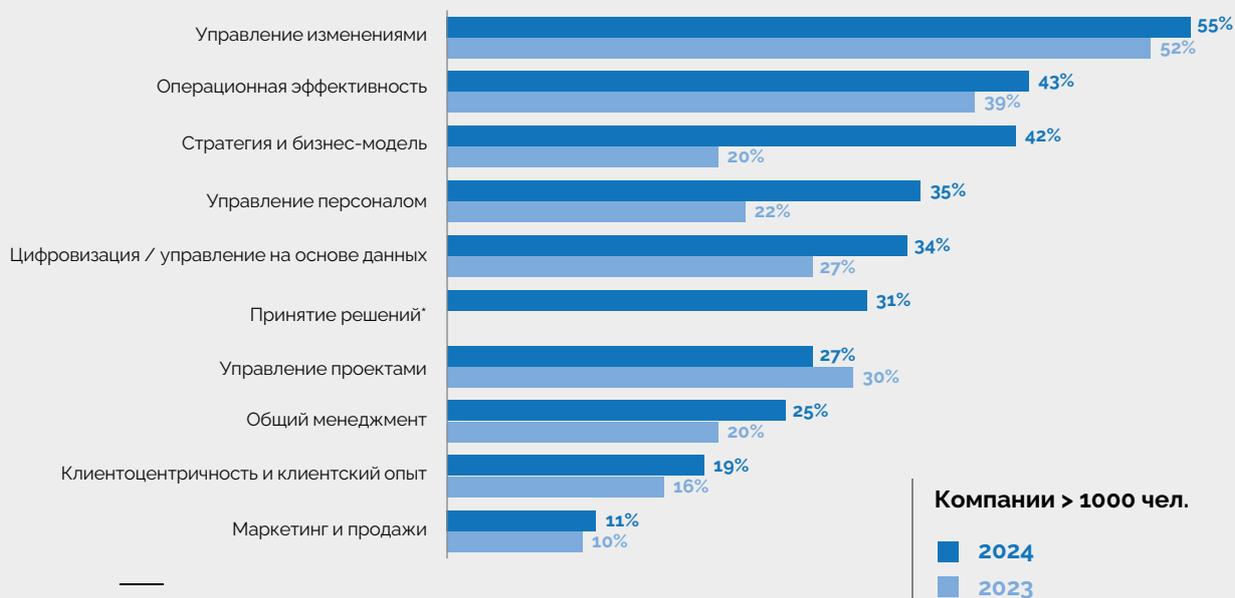
Планы по продолжению обучения и развития руководителей высшего звена



Планы по продолжению обучения и развития руководителей высшего звена



Топ-10 приоритетных компетенций («hard skills») для обучения руководителей в 2024 vs. 2023



* Включен в список для исследования только в 2024 году

Актуальные «hard skills» для обучения руководителей в 2024 году (топ-10)



Актуальные «hard skills» для обучения руководителей в 2024 году (топ-10)



Актуальные «мягкие» навыки для обучения руководителей в 2024 году (топ-10)



Актуальные «мягкие» навыки для обучения руководителей в 2024 году (топ-10)



Актуальные «персональные» навыки для обучения руководителей в 2024 году (топ-10)



Актуальные «персональные» навыки для обучения руководителей в 2024 году (топ-10)



”



Елена Клековкина, | [@asko_leadership](#)

директор Центра развития лидерства бизнес-школы СКОЛКОВО:

«Спрос на лидерские программы, индивидуальный и групповой коучинг, а также проекты по внедрению менторства и наставничества в организациях вырос в Центре лидерства СКОЛКОВО в текущем году больше чем в 2 раза — и этот тренд продолжается. В первую очередь мы связываем это с потребностью самих лидеров пересобрать личную стратегию, получить ценный взгляд со стороны и обратную связь от своих сокурсников. Также это сигнал о большой потребности компаний опираться на компетентных и устойчивых лидеров продолжающихся изменений. В ситуации нарастающего кадрового голода есть колоссальный спрос на очень быстрый рост и адаптацию менеджеров среднего звена к более масштабным задачам и вызовам».

”



Елена Дубовицкая,

директор Центра устойчивого развития Школы управления СКОЛКОВО:

«Одна из приоритетных компетенций для обучения руководителей, показавшая наибольший рост в 2024 году, — навыки управления персоналом (+ 13 п.п.). Этот тренд заметен на всех уровнях: наше недавнее исследование деятельности и актуальных приоритетов советов директоров в России показало, что знания в этой области рассматриваются как одна из ключевых компетенций для членов советов директоров (44% респондентов). При этом каждый 5-й член СД отмечает нехватку навыков управления персоналом у себя и своих коллег».

”



Алексей Улановский,

профессор бизнес-практики Школы управления СКОЛКОВО:

«Интересно, что в больших компаниях системное мышление выходит в топ предпочитаемых навыков руководителей. Это здорово. Я полагаю, что это едва ли не главное, чему учат в лучших мировых бизнес-школах на программах Executive Education и Executive MBA: видеть взаимосвязи и паттерны, схватывать «большую картинку», а не только элементы. Смотреть на любое событие, инцидент, команду или индивидуальное поведение сотрудника не как на локальный эпизод, а как на часть системной динамики организации».

”



Егор Кривошея,

старший преподаватель Школы управления СКОЛКОВО:

«В этом году все более востребованными становятся компетенции стратегирования и принятия решений. Мы видим это и по программам: принятие решений впервые попало в опросы, но, являясь метакомпетенцией, востребованной независимо от отрасли и специфики деятельности, сразу попало и в один из топ-запросов. Это связано с тем, что сам фокус на процессе, а не результате решения, помогает управленцам существенно повысить эффективность своей работы.

Стратегия также становится актуальной, особенно для среднего бизнеса. Многие компании начали переходить к постоянному циклу стратегирования — это философия, которой мы придерживаемся и на программах, поэтому актуализация бизнес-модели и приоритетов — постоянный процесс, а не циклическое событие, как это воспринималось многими компаниями раньше».



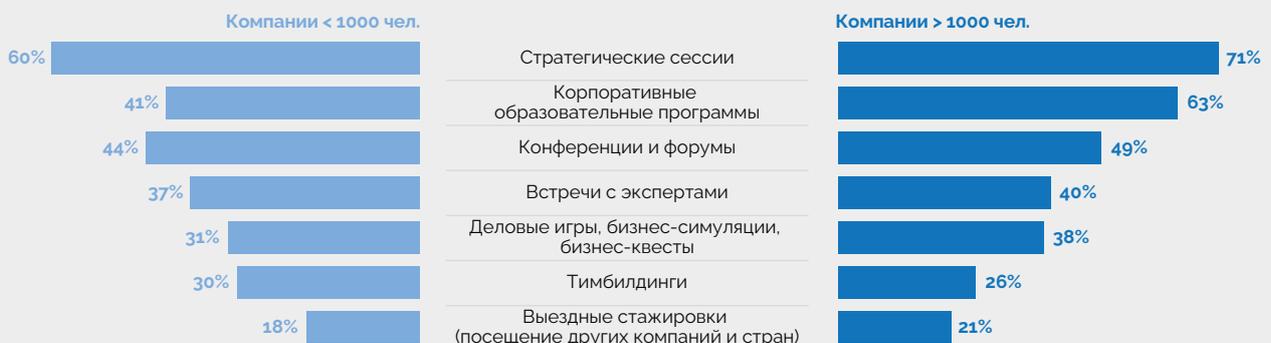
Алина Королева,
Head of HR Comms & Employee experience, КЕПТ:

«Обучение и развитие сотрудников является неотъемлемой частью нашей компании, и мы подходим к этому вопросу комплексно. Фундаментом всегда являются *hard skills* и профессиональные сертификации. В последние годы мы отдельно выделили направление по развитию цифровых навыков. Каталог тем и форматов растет с каждым месяцем: мы проводим как обязательные цифровые тренинги, так и марафоны лекций, которые позволяют погрузиться в новые темы.

В части *soft skills* у нас есть обширный каталог тренингов и программ, которые разрабатываются и проводятся внутренними тренерами Кепт. В отличие от многих компаний, где *soft skills* начинают развивать, когда сотрудники достигают определенного уровня, мы начинаем формировать эти навыки с начальных позиций. Мы считаем важным развивать лидерские компетенции на протяжении всей работы в компании, постоянно оттачивая и совершенствуя их. Мы искренне верим, что основа должна быть заложена в начале профессионального развития, поскольку на каждом этапе карьеры мы работаем в команде, с клиентами, сталкиваясь с непростыми ситуациями, где важно уметь правильно решать задачи и преодолевать вызовы. С недавних пор мы выделили ряд тренингов в категорию *self skills*: программы по эмоциональному интеллекту, жизнестойкости, преодолению выгорания, работе со стрессом и многим другим. С каждым годом важность и востребованность этих тем растет, поскольку от состояния и уровня энергии сотрудника зависит атмосфера и взаимодействие в команде, с клиентами, результат работы и многое другое. Помимо тренингов и программ, в компании есть выделенное направление *wellbeing*, в частности, стрим про ментальное здоровье, где сотрудникам доступны консультации с психологами, лекции с экспертами, работа с коучами и менторами».

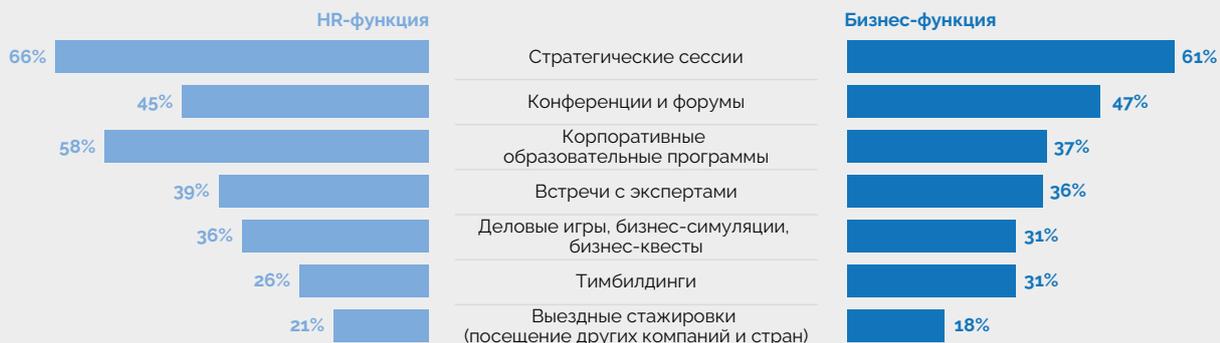
Форматы обучения и развития руководителей

Групповые/командные форматы обучения руководителей



Форматы обучения и развития руководителей

Групповые/командные форматы обучения руководителей



Форматы обучения и развития руководителей

Форматы индивидуального развития руководителей



Форматы обучения и развития руководителей

Форматы индивидуального развития руководителей



”



Настасья Мышак,

*Руководитель направления по обучению и развитию персонала,
Управление по работе с персоналом, ООО «Газпромнефть-ГЕО»:*

«Еще несколько лет назад мы обсуждали, что больше нет смысла вкладываться в коробочные курсы. Сегодня доступны любые онлайн-сервисы, можно получить абсолютно всё за минимальные деньги или бесплатно. Зачем создавать курс, например, по делегированию, тратить на него большие деньги, если можно за минуту всё найти? Поэтому мы сосредоточились на адресных программах развития, в создании которых участвуют, например, Главный геолог компании, заместитель Генерального директора по перспективному планированию и другие производственные руководители, а я помогаю им только подбирать форматы. Если раньше был популярен подход «Сначала делаем курс, а потом ищем, кто на него запишется», то сейчас мы матрично готовим продукты именно под целевую аудиторию. Полностью отказались от коробочных решений и нацупываем индивидуальные треки, в том числе с помощью корпоративных курсов. Например, это уже не курсы по стратегированию, а работа с такими кейсами, конкретными ситуациями, через проживание которых за два-три дня можно освоить логику стратегирования. Это точечный подход, который позволяет основной части персонала так или иначе участвовать в образовательных программах. Руководитель сам приходит и делится знаниями таким образом, чтобы тут же, на рабочем месте, эти знания можно было применить. 70% обучающих программ — наши собственные разработки, и 30% — продукты международных институтов, проектных университетов, обмен опытом с предприятиями. Например, мы внутри компании полностью разработали игру по лицензированию и недропользованию, в которую заводим людей на сутки, разбираем все дерево решений и т. д. В игре показываем каждому сотруднику его участок работы в развитии, наглядно демонстрируем, какая компетенция на что влияет и что можно улучшить. Это и есть стратегирование, и чем больше люди видят логику, системность, чем больше понимают степень своего влияния, тем им важнее и интереснее учиться».

”



Мария Михайлюк,

*Руководитель дирекции корпоративного университета
Академия АО «Альфа Банка»:*

«Мы придерживаемся разных форматов и постоянно проводим исследования их эффективности. Сейчас тестируем гипотезу о том, что независимо от темы, по которой людей собрали очно, это дает им заряд бодрости и мотивации на следующие три месяца работы. При этом с постковидных времен у нас сохраняется большой объем дистанционного обучения, большинство программ для руководителей мы делаем в гибридном формате, чтобы участники из Москвы и регионов переопылялись. Программы развития для руководителей мы позиционируем как необязательные, предлагаем большое меню качественно упакованных программ на выбор. Все темы укладываются в стратегические смыслы, потому что развитие аналитических навыков, работа с генеративным искусственным интеллектом и многое другое — части стратегии банка в целом. Если говорить о программах для сотрудников, то там много обязательного обучения, здесь мы внимательно следим за эффективностью. Наше исследование показало, что переход определенной границы по количеству контента, потребляемого внутри банка, ведет к снижению эффективности сотрудников. В нашем каталоге обучения 80% — это профессиональные курсы и 20% — курсы для развития софт-скиллов, необходимых широкому кругу пользователей».

”



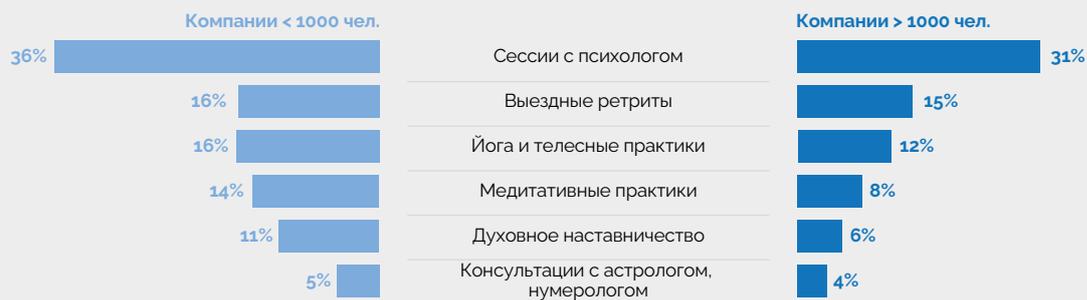
Алина Королева,

Head of HR Comms & Employee experience, КЕПТ:

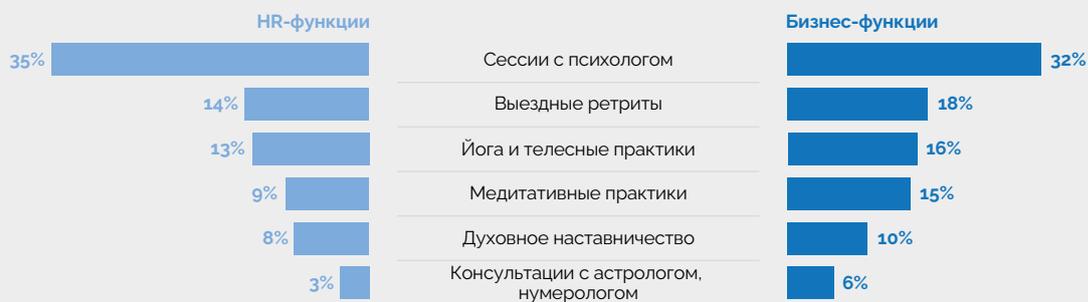
«Уже на этапе отбора мы оцениваем не только профессиональные компетенции и потенциал для развития, но и соответствие кандидата нашим ценностям и перспективы его адаптации к корпоративной культуре. В компании развита культура доверия и поддержки. Например, в первые месяцы работы у нового сотрудника есть «бадди» — коллега аналогичного уровня, который подсказывает и помогает на всех этапах онбординга. Кроме того, у каждого сотрудника есть перформанс-менеджер — наставник, более опытный коллега, который на протяжении всей работы в компании помогает и поддерживает в профессиональном развитии: обсуждает обратную связь, выявляет сильные стороны и области для развития, проводит ежегодную оценку качества работы, помогает ставить цели и формировать план индивидуального профессионального обучения и развития. В компании также есть пул внутренних коучей и менторов, к которым можно обратиться в любой момент и получить профессиональную поддержку.

Корпоративная культура Кепт основывается на доверии и уважении, поэтому обратная связь является частью нашей ДНК. Мы регулярно проводим короткие опросы и исследования на важные для нас темы, а раз в год — большой опрос вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Эти опросы позволяют нам понять, что мы делаем правильно, а что нужно изменить или улучшить, а также дают сотрудникам возможность выразить свое мнение и быть услышанными».

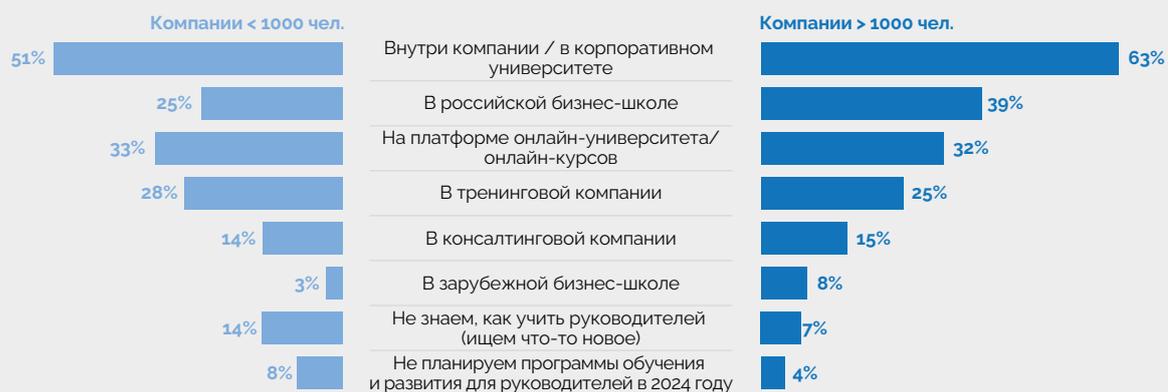
Нестандартные форматы обучения и развития руководителей крупных компаний



Нестандартные форматы обучения и развития руководителей крупных компаний



Провайдеры обучения руководителей



Провайдеры обучения руководителей



”



Денис Конанчук | [@konanchuk](#)

директор Департамента корпоративного обучения
Школы управления SKOLKOVO:

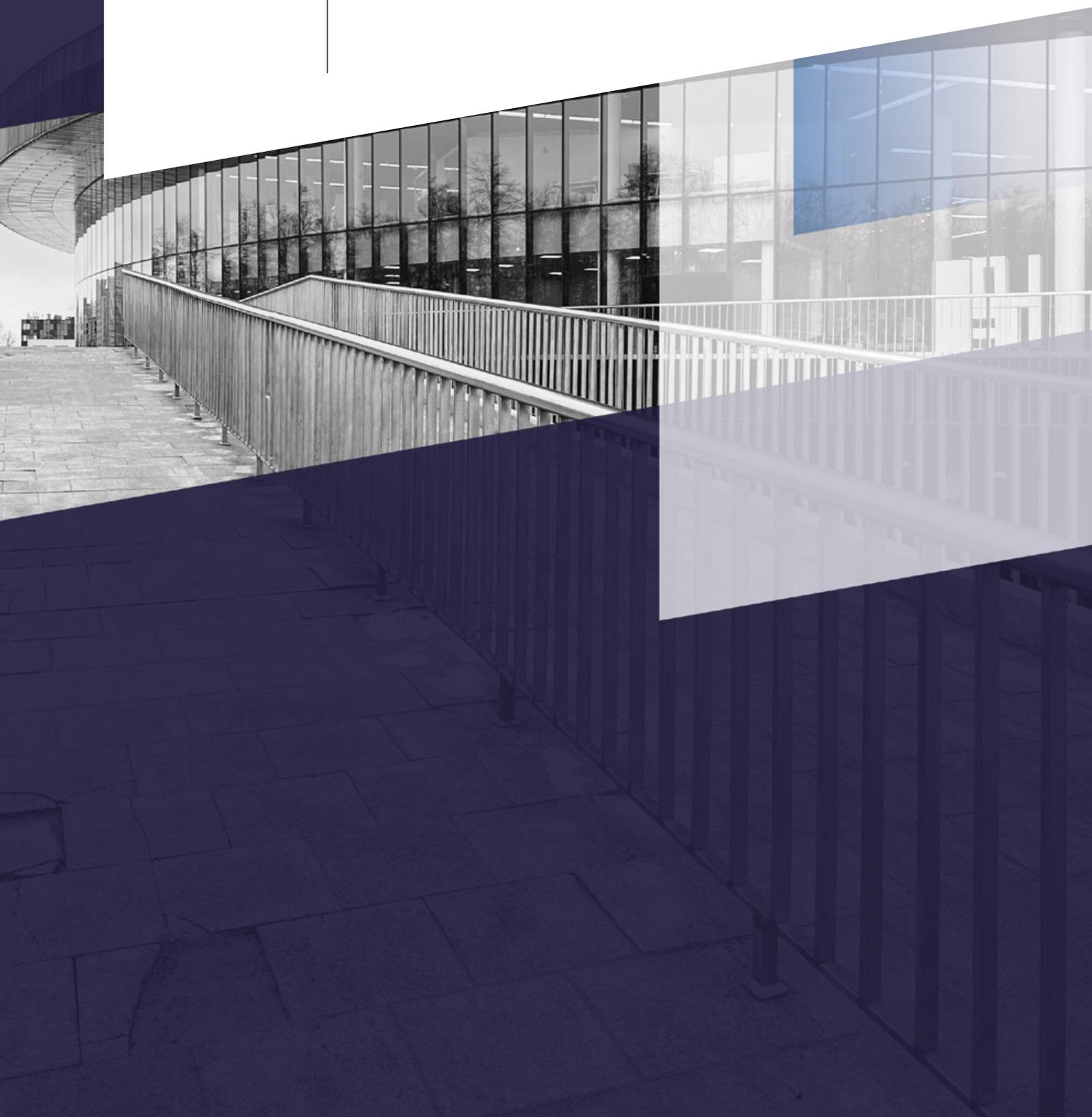
«Одним из исключительных качеств успешных руководителей является их способность работать с различным опытом, перенося принципы из разных сфер на свою деятельность. Чем богаче и разнообразнее накопленный опыт, тем более широко и нестандартно лидер может посмотреть на свои рабочие задачи и жизнь. Начиная с 2022 года мы все чаще замечаем растущий запрос руководителей на персонализированные способы обучения и развития, которые традиционное (формальное) образование не может предоставить: работа с собой, своим состоянием, целями, ценностями, смыслами.

Поэтому ответы на вопрос о новых практиках развития не стали для меня откровением, а лишь зафиксировали пока скрытую тенденцию: все больше людей ищут новые идеи, ресурсность и устойчивость в различных телесных практиках, медитациях или работе с психологом. Это своего рода «замедление» — возможность ненадолго остановиться, вернуться к себе и осмыслить происходящее.

Уверен, что количество подобных форматов развития будет расти, и в скором времени станет обязательным элементом во многих классических образовательных форматах».

3

5 НАПРАВЛЕНИЙ ТРАНСФОРМАЦИИ HR В 2024-2025 ГГ.



5 НАПРАВЛЕНИЙ ТРАНСФОРМАЦИИ HR В 2024-2025 гг.

(по результатам глубинных интервью)

Трансформация HR-функции в компании является ответом на 3 бизнес-вызова: рост скорости бизнеса, дефицит квалифицированных специалистов и требование к росту производительности.

1 Внедрение цифровых технологий на всем HR-цикле.

Аналитика HR-данных и чат-боты уже перестали быть ноу-хау — все больше компаний массово внедряют их в повседневную деятельность. Это позволяет автоматизировать и повысить скорость ответов на часто задаваемые вопросы сотрудников, облегчает процесс адаптации новых сотрудников и управление их личными запросами. Анализ больших данных о сотрудниках позволяет прогнозировать потребности в обучении и определить факторы, влияющие на удовлетворенность и производительность.

С ростом конкуренции на рынке труда скорость и точность найма персонала становится фактором успеха всего бизнеса. Использование алгоритмов ИИ для автоматизированного скрининга резюме и прогнозирования успеха кандидата снижает трудоемкость процесса отбора и позволяет оценить потенциальный успех нового сотрудника на основе данных о производительности и успешности сотрудников в аналогичных ролях.

2 Продуктовый подход к HR-функциям.

Продуктовый подход предполагает разработку и внедрение HR-решений и сервисов, аналогично разработке программных продуктов, с акцентом на пользовательский опыт сотрудников. Это подход, при котором HR-сервисы разрабатываются с учетом потребностей всех участников процесса, включая сотрудников на всех уровнях, руководителей и HR-специалистов. Продуктовый подход позволяет создавать решения, максимально адаптированные под текущие и будущие задачи управления персоналом.

Все больше компаний применяют продуктовый подход, не только запуская новые HR-сервисы для сотрудников, но и развивая свой HR-бренд за счет построения EVP (employee value proposition) и EJM (employee journey map) на базе продуктового подхода. Философия «Сотрудник как внутренний клиент» постепенно становится важной философией всего направления HR, позволяя более точно и эффективно выполнять функцию удержания сотрудников.

3 Развитие корпоративной культуры: нарративы и дух предпринимательства.

Корпоративная культура и система мотивации в компаниях играют решающую роль в создании уникального рабочего пространства, способствующего развитию и удержанию талантливых сотрудников. Многие компании-лидеры подчеркивают важность корпоративной культуры, основанной на внутреннем предпринимательстве и поддержке ДНК компании, которая включает в себя гибкость, инновации и постоянное стремление к развитию.

Ставка на внутреннее предпринимательство предполагает ставку на открытость и креативность в решении нестандартных задач, которых становится все больше. Это требует создания условий, при которых каждый член команды может предложить и реализовать новую идею или проект.

Поддержание и развитие ДНК компании как части корпоративной культуры — это продолжение традиций, заложенных основателем, и адаптация их к новым условиям и вызовам современного бизнеса. На смену стандартному подходу с формулированием яркой миссии и ценностей приходит нарративный подход, когда прошлое, настоящее и будущее компании транслируется через личные истории руководителей. Работа с нарративами становится одним из важных способов развития корпоративной культуры.

4 Персонализированный подход к обучению.

В современной HR-практике особое внимание уделяется персонализированному подходу к обучению и развитию сотрудников. Это имеет решающее значение для руководителей высшего уровня, для которых важен учет их личных интересов, накопленного опыта и масштабность решаемых задач.

Для таких сотрудников создаются персональные экосистемы, позволяющие выстраивать индивидуальные образовательные траектории и развиваться в разных ролях — участвовать в топовых EMBA/AMP программах ведущих бизнес-школ, отправляться в бизнес-экспедиции в перспективные страны, заниматься с коучами и менторами из других компаний и т.д. Большим вызовом для HR/T&D становится формирование таких траекторий, которые делаются индивидуально по результатам интервью. Но в скором будущем на помощь могут прийти виртуальные менторы и коучи на базе ИИ, которые смогут в режиме реального времени обрабатывать запрос руководителя на развитие и предлагать удобные решения из широкой образовательной экосистемы, выходящей за пределы одной компании.

5

Роль HR в формировании компетенций будущего.

В условиях постоянных изменений в бизнес-среде и обществе роль HR в формировании ключевых компетенций на рынке труда претерпевает значительные изменения.

Особое внимание уделяется развитию метанавыков, позволяющих руководителям и сотрудникам добиваться результата в различных контекстах — в ситуациях как роста, так и кризиса. Перечень метанавыков до сих пор является предметом обсуждений в экспертной среде, однако ключевыми выделяют следующие: управление собой и своим состоянием, эмоциональный интеллект, способность учиться и разучиваться, различные способы мышления (рациональное, системное, аналитическое, креативное и т.д.). Большая часть этих навыков имеет отношение к self skills, т. к. позволяет руководителю

повысить свою устойчивость в ситуации неопределенности.

Важным фактором для развития компетенций будущего является выход за пределы компании и мышление в масштабах всей отрасли или экономики страны и мира. Они предполагают открытый и конструктивный диалог представителей разных сфер (технологической, экономической, гуманитарной) и разных компаний. HR в данном случае часто берут на себя роль медиаторов и организаторов коммуникационного пространства, где такое обсуждение становится возможным и приводит к появлению новых образовательных решений.

ПО ВОПРОСАМ ИССЛЕДОВАНИЯ



Ольга Ионова

olga_ionova@skolkovo.ru

ПО ВОПРОСАМ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОГРАММ



Ксения Галкина

Менеджер по работе с корпоративными клиентами

+7 906 760 59 22

Ksenia_Galkina@skolkovo.ru

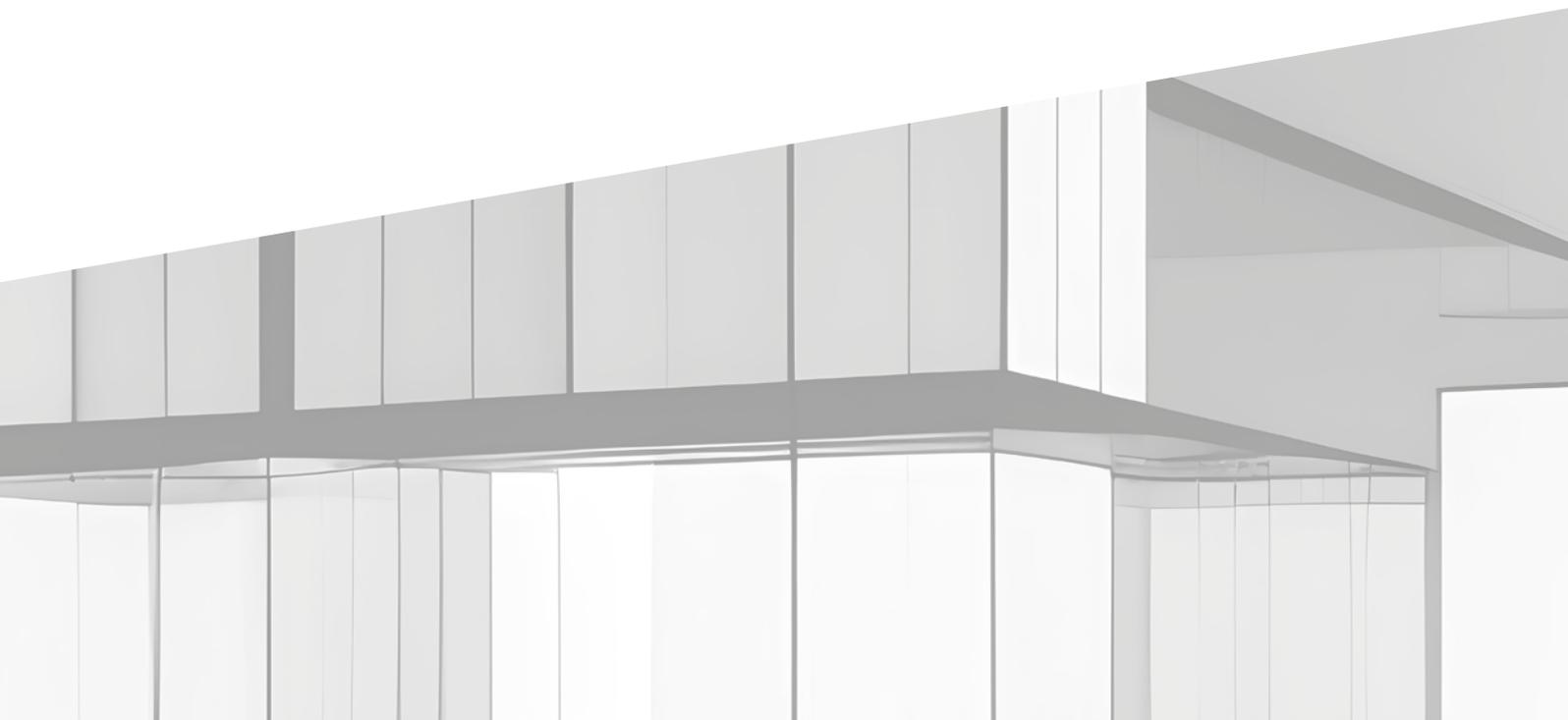


Таймураз Бритаев

Менеджер по работе с корпоративными клиентами

+7 916 042-07-37

Taymuraz_Britaev@skolkovo.ru



РОСТ НА ПРЕДЕЛЕ

В поисках резервов производительности | Москва 2024