

Отчет об итогах исследования «Индекс развития корпоративного обучения»

Крупнейшие компании России

2025-26 гг.

Вступление

Ключевое об исследовании: цели, участники, основные выводы

Цель исследования — дать объективный ориентир тем, кто занимается развитием корпоративного обучения в компаниях

Индекс развития корпоративного обучения — это...

1

Срез актуальных практик

В части:

- Временного горизонта принятия решений
- Аппетита к инновациям
- Внедрения ИИ
- Актуальных практик обучения и развития (процессы и организация, культура, образовательные технологии)

2

Кейсы

Описание лучших практик организаций в сфере обучения и развития, связанных с:

- Современными технологиями
- Методами и подходами на различных этапах обучения и развития
- Запуском новых направлений и форматов обучения
- Изменениями структуры портфеля обучения и т.п.

Методология исследования

Комплексное анкетирование

Вопрос	Варианты ответов	Дата
Часть 1. Общие сведения о компании		
1. Название компании		
2. Сфера деятельности		
3. Количество сотрудников		
4. Год основания		
5. Место нахождения		
Часть 2. Текущие практики обучения и развития		
6. Какие практики обучения и развития используются в вашей компании?		
7. Какими технологиями вы пользуетесь?		
8. Какие методы и подходы вы применяете?		
9. Какие направления и форматы обучения вы запускаете?		
10. Какие изменения в структуре портфеля обучения вы планируете?		
Часть 3. Лучшие практики обучения и развития		
11. Какие практики обучения и развития вы считаете лучшими?		
12. Какие технологии вы считаете лучшими?		
13. Какие методы и подходы вы считаете лучшими?		
14. Какие направления и форматы обучения вы считаете лучшими?		
15. Какие изменения в структуре портфеля обучения вы считаете лучшими?		

6 разделов

80+ всего вопросов

50+ шкальных вопросов

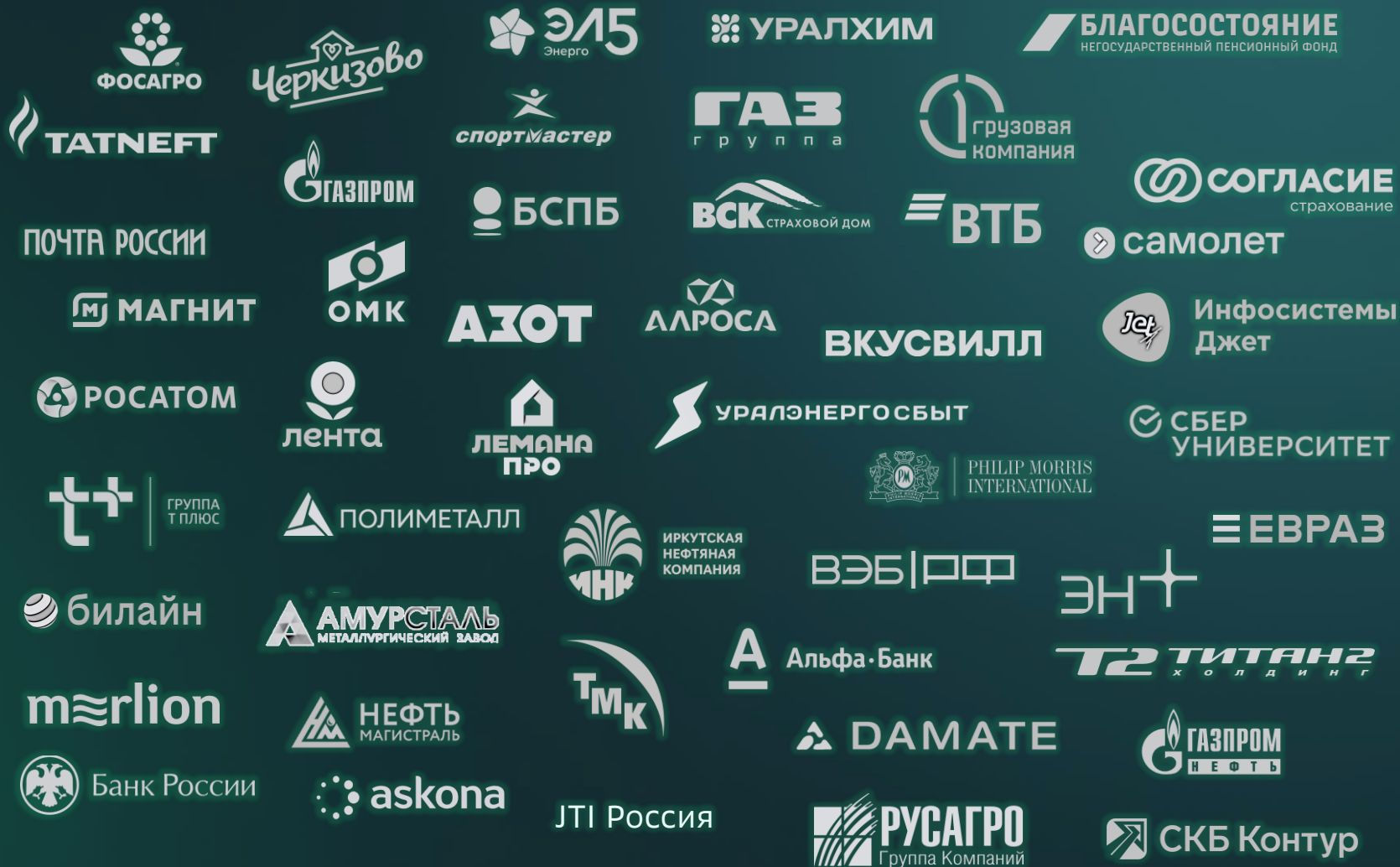
Глубинные интервью о лучших практиках длительностью до 1,5 часов

Обработка и анализ данных с применением ИИ, кластерного и корреляционного анализа

Участники исследования

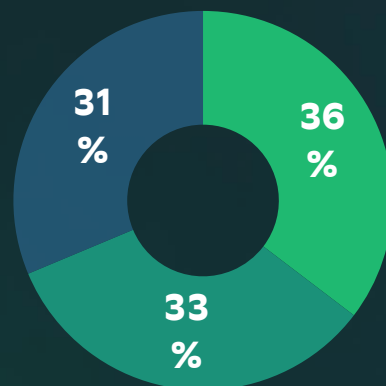
≈ 20%
ВВП России

Доля совокупной выручки
организаций-участников
исследования



Участники исследования

50
крупнейших
компаний



Кластер I

Кластер II

Кластер III

Выручка

25 – 200 млрд руб.

200 – 500 млрд руб.

500+ млрд руб.

Штатная численность

1 – 10 тыс. чел.

10 – 50 тыс. чел.

50+ тыс. чел.

14
отраслей



Индекс — это комплексный показатель, который отражает уровень развития системы корпоративного обучения в разрезе трёх доменов

1

Культура и люди

Насколько глубоко ценность обучения укоренена в организации — на уровне руководства, менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников: есть ли среда, которая делает обучение естественной частью рабочей жизни.

2

Процессы и организация

Инфраструктура и управленческая архитектура корпоративного обучения: наличие стратегии функции обучения, модели компетенций, индивидуальных планов развития, системы кадрового резерва и пр.

3

Образовательные технологии

Качество методической основы, на которой строится обучение в компании — от диагностики потребностей и проектирования до реализации и оценки результатов.

Устойчивое и эффективное корпоративное обучение невозможно выстроить, развивая лишь одно из направлений.

Передовые методики без культуры обучения останутся невостребованными. Сильная культура без процессов — хаотичной. Отлаженные процессы без качественного методического содержания — бюрократической формальностью.

Структура Индекса развития корпоративного обучения

Стратегический контур

Характеристики для определения логики развития системы обучения



Временной горизонт принятия решений

На чем фокусируется компания, когда принимает решения: обучение — инструмент операционного реагирования или стратегическая инвестиция?



Аппетит к инновациям

Насколько компания открыта к изменениям: предпочитает надежные подходы или готова к экспериментам и рискам?



Приоритеты развития

Связка «Цели - Фокусы - Барьеры»: к чему стремятся компании и какие препятствия обозначают на пути?

Домены Индекса



Культура и люди



Процессы и организация



Образовательные технологии



Объем и направления обучения

- Масштабы обучения
- Структура образовательного портфеля по категориям слушателей и видам навыков



Организационные модели

- Организационная структура
- Состав функций
- Выделенные роли
- Аутсорсинг



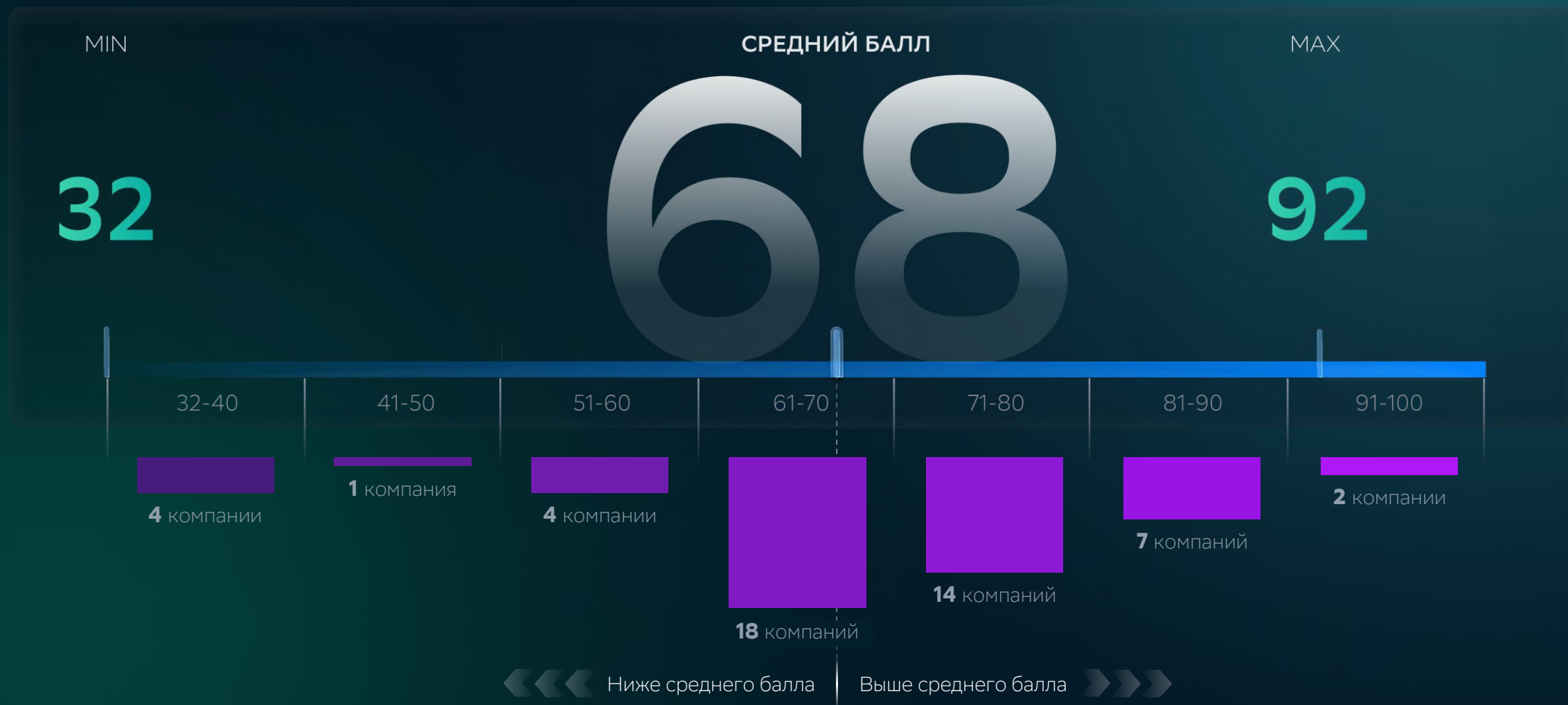
Ресурсные возможности

- Бюджет
- Площадки для очного обучения
- ИТ-платформы

Обеспечивающий контур

Факторы, которые делают возможной реализацию стратегии обучения

Индекс развития корпоративного обучения крупнейших компаний России



Индекс развития корпоративного обучения



Выводы 1/3

1 **Культура: обучение признается ценностью, но слабо интегрируется в повседневную практику и карьеру**

Обучение получает высокий уровень признания со стороны бизнеса и руководства: заказчики обучения оценивают его ценность в 79 баллов*, а приоритетность обучения для руководства оценивается в 75 баллов.

Основной разрыв — связь обучения с карьерным развитием. Сотрудники позитивно относятся к обучению (72 балла), но слабо видят связь развития с карьерным ростом (57 баллов).

Еще один вызов — встроенность обучения в работу. Компании высоко оценивают разнообразие возможностей для обучения — 82 балла, однако обучение на рабочих местах — только 64 балла. Разрыв составляет 18 баллов — самый большой в блоке.

2 **Процессы: фрагментированы, не до конца интегрированы в единую систему управления талантами**

Общий уровень — 69 баллов, при этом ключевые элементы (модель компетенций — 78, онбординг — 71, мониторинг обучения — 71, участие руководителей — 71) находятся на уровне выше среднего. Ряд важных системообразующих практик — профили ролей (66), кадровый резерв (65), обмен знаниями (65), участие заказчиков (67) — отстают.

Компании описывают общекорпоративные компетенции (78), но не используют их как инструмент развития: значительно реже переводят компетенции в конкретные требования к ролям (66 баллов), индивидуальные траектории развития (69 баллов).

Обучение встроено в жизненный цикл сотрудника (онбординг — 71 балл, мониторинг обучения — 71 балл), но слабее связано с долгосрочным развитием и подготовкой к будущим ролям (управление кадровым резервом — 65 баллов).

3 **Образовательные технологии: вызовы — выстраивание обучения как непрерывного пользовательского опыта и оценка эффективности**

Компании уверенно формулируют, зачем нужно обучение (связь с бизнес-целями — 84), но значительно слабее отслеживают прогресс и результат (55-59: диагностика компетенций на входе, диагностика до/после обучения, формирующее и промежуточное оценивание).

Проектирование образовательного пути (CJM), которое должно объединять оба типа данных в целостный сценарий обучения, остаётся на ещё более низком уровне (39). Обучение проектируется как набор сильных, но разрозненных решений, а не как сквозной образовательный путь. Потенциал исследований и диагностики раскрыт не до конца, так как данные есть, но они не всегда становятся основой для обучения.

* Все параметры по 100-балльной шкале

Индекс развития корпоративного обучения



Культура и люди

Насколько глубоко
ценность обучения
укоренена в организации

Процессы и организация

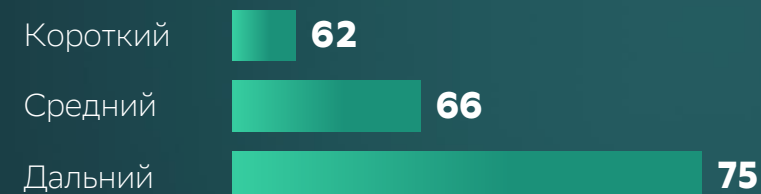
Инфраструктура
и управленческая архитектура
корпоративного обучения

Образовательные технологии

Качество методической
основы, на которой строится
обучение в компании

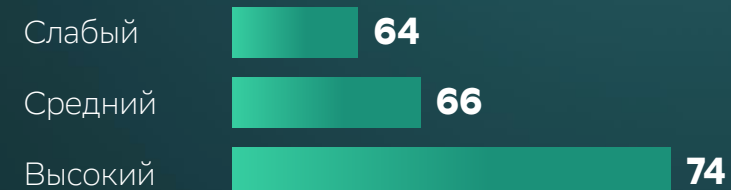
Разрез 1

Горизонт принятия решений



Разрез 2

Аппетит к инновациям



Выводы 2/3

4 Временной горизонт принятия решений — универсальный драйвер зрелости

Горизонт определяет, насколько глубоко обучение встроено в стратегию компании — и напрямую влияет на все три категории Индекса. Длинный горизонт принятия решений увеличивает среднее значение Индекса и влияет на все три блока (прирост от короткого к длинному горизонту):

- Культура +8 баллов,
- Процессы +12,
- Технологии +17 баллов

5 Высокий аппетит к инновациям прежде всего влияет на уровень развития образовательных технологий

Инновационность определяет готовность компаний экспериментировать и принимать сопутствующие этому риски.

Прирост в:

- Образовательных технологиях — максимальный среди всех категорий: +21 балл
- Культуре: 4 балла
- Процессах: 0 баллов

6 Стратегические приоритеты: компании с коротким горизонтом решают точечные задачи, компании с длинным — строят систему

Более 2/3 компаний с краткосрочным фокусом развития чаще ставят цели на организацию обучения своими ресурсами – через вовлечение сотрудников в дизайн программ и развития форматов взаимного обучения (P2P). Чем длиннее горизонт, тем сложнее и системнее становятся цели.

Большинство тех, кто имеет долгосрочную стратегию, делают ставку на масштабирование, персонализацию и внедрение ИИ. Чтобы достичь целей, почти половина компаний планирует фокусироваться на развитии культуры непрерывного обучения (48%) и технологических инновациях (40%).

Главные «общие» барьеры – нехватка кадров и технологий. Проблема недостаточной поддержки руководства не характерна для большинства участников исследования

Индекс развития корпоративного обучения



Культура и люди

Насколько глубоко
ценность обучения
укоренена в организации

Процессы и организация

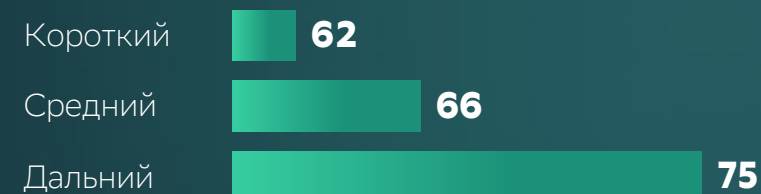
Инфраструктура
и управленческая архитектура
корпоративного обучения

Образовательные технологии

Качество методической
основы, на которой строится
обучение в компании

Разрез 1

Горизонт принятия решений



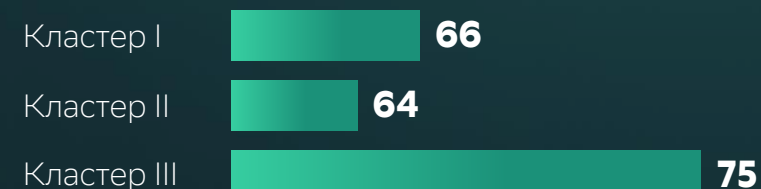
Разрез 2

Аппетит к инновациям



Разрез 3

Величина организации



Выводы 3/3

Значения кластеров по доменам Индекса

	Кластер I 1-10 тыс. чел.	Кластер II 10-50 тыс. чел.	Кластер III 50+ тыс. чел.	Общий итог
Культура	72	72	75	73
Процессы	65	64	80	69
Образовательные технологии	62	60	71	64
Общий итог	66	64	75	68

7 Самые крупные компании (кластер III) — лидеры с отрывом по всем доменам Индекса

Общий балл 75 против 66 и 64 у кластеров I и II. Кластер III лидирует по всем трём измерениям одновременно, причём максимальный отрыв — в Процессах (80 против 64–65). Это означает, что преимущество лидеров не в отдельных сильных практиках, а в выстроенной системе: культура подкреплена процессами, процессы — инструментами.

У кластеров I и II общий результат почти идентичен: 66 и 64, оба проседают в Процессах и Образовательных технологиях. Кластеры находятся на схожем этапе: культура обучения сформирована на приемлемом уровне, но системные механизмы управления обучением не выстроены.

8 Образовательные технологии — наименее развитый домен у всех кластеров

Даже у кластера III — лидера по всем показателям — методы и инструменты набирают наименьший балл (71) по сравнению с доменами «Культура» и «Процессы». У кластеров I и II этот показатель еще ниже (62 и 60 соответственно).

Умение проектировать обучение, измерять его эффект и выстраивать образовательный путь — дефицитная компетенция на всём рынке.

9 Культура — параметр с минимальными отличиями между кластерами, больше всего разрывов — в Процессах

Диапазон разброса между кластерами по Культуре — всего 3 балла (72–75). Культурный фундамент примерно одинаков у всех: поддержка обучения, позитивное отношение сотрудников, широкие возможности для развития стали нормой рынка.

Разница между кластерами по категории Процессы — 16 баллов (64–80). Самые большие разрывы между кластерами I-II и III по следующим параметрам: «Обучение внутренних экспертов»: 59–85 баллов; разрыв 26 баллов; «Развитие системы кадрового резерва»: 57–82 балла; разрыв 25 баллов; «Внедрение профилей ролей»: 58–79 баллов; разрыв 23 балла.

Отличия между продвинутым и базовым* уровнем заключаются в приоритетах в развитии, оценке эффективности обучения и выборе образовательных методик

Среди продвинутых компаний:

**Стратегия
и организация
обучения**

100%

имеют стратегию развития

или находятся в процессе ее разработки.
Каждая 4-я компания с базовым уровнем развития не имеет задокументированной стратегии развития

50%

выделяют в качестве приоритета развития усиление связи обучения с результатами бизнеса компании и развитие персонализации, среди компаний с базовым профилем развития этот показатель равен нулю

×10 раз

больше компаний, которые имеют регламент разработки образовательных программ, чем среди компаний с базовым уровнем развития

* Значения Индекса всех респондентов были разделены на 4 квартиля: 1-2 квартиль - базовый уровень, 4 квартиль - продвинутый уровень

Отличия между продвинутым и базовым* уровнем заключаются в приоритетах в развитии, оценке эффективности обучения и выборе образовательных методик

Среди продвинутых компаний:

**Управление
эффективностью**

50%

внедрили анализ данных в образовательный процесс,
среди менее продвинутых компаний этот показатель равен нулю

× 3 раза

больше компаний, которые используют интервью и фокус-группы в качестве инструментов оценки результатов сотрудников после обучения, чем среди компаний с базовым уровнем развития

× 4 раза

больше компаний, которые используют 360-градусную обратную связь,
как инструмент оценки результатов сотрудников после обучения, чем среди компаний с базовым уровнем развития

× 2 раза

больше компаний, которые используют анкетирование руководителей,
как инструмент оценки результатов сотрудников после обучения, чем среди компаний с базовым уровнем развития

* Значения Индекса всех респондентов были разделены на 4 квартиля: 1-2 квартиль - базовый уровень, 4 квартиль - продвинутый уровень

Часть 1

Приоритеты развития

Как компании принимают решения о развитии сотрудников, насколько открыты к изменениям, какие цели ставят и с какими сложностями сталкиваются

3 характеристики формируют приоритеты компаний в обучении и развитии

Характеристика 1

Временной горизонт принятия решений как характеристика мышления компании

На чем фокусируется компания, когда принимает решения: обучение — инструмент операционного реагирования или стратегическая инвестиция?

Характеристика 2

Аппетит к инновациям как индикатор, насколько компания открыта к изменениям

Компания предпочитает надежные подходы в обучении и развитии или готова к экспериментам и сопутствующим рискам?

Характеристика 3

Стратегические приоритеты «Цели - Фокусы - Барьеры»: к чему стремятся компании и какие препятствия обозначают на пути

Насколько отличаются стратегические цели у компаний с разным горизонтом принятия решений? На чем фокусируются компании, чтобы достичь целей, и что оценивают как барьеры?

Временной горизонт принятия решений: 42% компаний рассматривают обучение как долгосрочную инвестицию

Респонденты выбирали на шкале значение (от 1 до 5), которое соответствовало их подходу

1

Реагируем на изменяющуюся среду и не видим необходимости планировать дальше, чем на 1 год

vs

Стратегическое планирование: есть планы не менее, чем на 3 года

2

Запускаем обучение, эффект от которого возможно увидеть в течение года или раньше

vs

Эффект от некоторых наших образовательных программ мы увидим через 3 года или более

3

Основная цель — повысить эффективность сотрудников в их текущих ролях

vs

Основная цель — подготовить сотрудников к новым задачам и ролям

В результате обработки данных* сформировалось 3 группы компаний

28%

с коротким горизонтом принятия решений: обучение как инструмент операционного решения текущих бизнес-задач

30%

с средним горизонтом принятия решений: сочетание решения текущих задач бизнеса с постепенным формированием будущих компетенций

42%

с длинным горизонтом принятия решений: обучение как долгосрочная инвестиция в развитие сотрудников и будущую устойчивость бизнеса

* Горизонт принятия решений определялся как среднее значение ответов на три вопроса анкеты по 5-бальной шкале Ликерта. Разделение респондентов на группы по горизонту принятия решений проводилось с использованием квартильного деления выборки: 1-й квартиль – короткий горизонт, 2-й квартиль (медиана) – средний горизонт, 3-й квартиль – длинный горизонт.

Среднее значение Индекса выше на 14% у компаний с долгосрочным видением, наибольший разрыв — в процессах и образовательных технологиях

У «стратегов» выше среднее значение Индекса, 73% из них относятся к компаниям кластера III

% респондентов в каждом кластере

	Горизонт принятия решения		
	Короткий	Средний	Дальний
Кластер I 1-10 тыс. чел.	31%	44%	25%
Кластер II 10-50 тыс. чел.	44%	25%	31%
Кластер III 50+ тыс. чел.	7%	20%	73%
Ср. значение Индекса	62 балла	66 баллов	75 баллов

Значительный скачок в каждой категории происходит при переходе от среднего к дальнему фокусу

Значение Индекса, балл



Культура и люди

Насколько глубоко ценность обучения укоренена в организации — на уровне руководства, менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников: есть ли среда, которая делает обучение естественной частью рабочей жизни

Процессы и организация

Инфраструктура и управленческая архитектура корпоративного обучения: наличие стратегии функции обучения, модели компетенций, индивидуальных планов развития, системы кадрового резерва и пр.

Образовательные технологии

Качество методической основы, на которой строится обучение в компании — от диагностики потребностей и проектирования до реализации и оценки результатов

Аппетит к инновациям: насколько компании готовы внедрять новые подходы, технологии и форматы в обучении и развитии сотрудников

Респонденты выбирали на шкале значение (от 1 до 5), которое соответствовало их подходу

1

Внедряем новое обр. решение, только если уверены, что в других компаниях оно уже работает и показывает результаты

vs

Любим эксперименты и иногда готовы внедрять новые, мало опробованные подходы в обучении

2

У нас не хватает возможности регулярно отслеживать новые идеи и технологии на рынке обучения

vs

Мы регулярно следим за новыми идеями и технологиями в образовательной сфере

3

Если у нас что-то работает и показывает хороший результат, мы стараемся ничего не менять

vs

Постоянно ищем возможности для улучшений, даже в процессах, которые показывают неплохой эффект

В результате обработки данных* сформировалось 3 группы компаний

22%

с низким аппетитом к инновациям: основной приоритет — снижение рисков и поддержание стабильности

40%

со средним аппетитом к инновациям: открыты к новым решениям, но стремятся сочетать эксперименты с опорой на проверенные практики

38%

с высоким аппетитом к инновациям: экспериментируют и ищут новые решения, готовы к риску

* Горизонт принятия решений определялся как среднее значение ответов на три вопроса анкеты по 5-бальной шкале Ликерта. Разделение респондентов на группы по горизонту принятия решений проводилось с использованием квартильного деления выборки: 1-й квартиль — короткий горизонт, 2-й квартиль (медиана) — средний горизонт, 3-й квартиль — длинный горизонт.

Склонность к экспериментам влияет позитивно на показатель образовательных технологий — разнообразие методов, с помощью которых компания выстраивает обучение

Чем выше аппетит к инновациям, тем выше ср. балл Индекса, больше всего «инноваторов» — в кластере II и III

% респондентов в каждом кластере

	Аппетит к инновациям		
	Низкий	Средний	Высокий
Кластер I 1-10 тыс. чел.	38%	31%	31%
Кластер II 10-50 тыс. чел.	12%	63%	25%
Кластер III 50+ тыс. чел.	13%	27%	60%
Ср. значение Индекса	64 балла	66 баллов	74 балла

Чем больше компания склонна к экспериментам, тем выше балл в домене «Образовательные технологии»

Значение Индекса, балл



Культура и люди

Насколько глубоко ценность обучения укоренена в организации — на уровне руководства, менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников: есть ли среда, которая делает обучение естественной частью рабочей жизни

Процессы и организация

Инфраструктура и управленческая архитектура корпоративного обучения: наличие стратегии функции обучения, модели компетенций, индивидуальных планов развития, системы кадрового резерва и пр.

Образовательные технологии

Качество методической основы, на которой строится обучение в компании — от диагностики потребностей и проектирования до реализации и оценки результатов

Главные инновации – внедрение AI и совершенствование LMS-платформ



Вопрос: Какие инновации вы внедрили в обучение и развитие за предыдущие один-два года?*

* После отнесения ответов к той или иной категории было рассчитано, в каком % ответов (от общего количества респондентов) упоминалась каждая категория

Чем длиннее горизонт, тем сложнее и системнее становятся цели.
Компании с коротким горизонтом решают точечные задачи,
компании с длинным — строят систему (ИИ + персонализация + охват)

		Аудитория: кого учим?	Навыки: чему учим?	Обр. технологии: как учим?	% респондентов
Обучение менеджеров — единственный сквозной приоритет для всех трех групп Короткий + средний горизонт Практико-ориентированное обучение — общий методический запрос для коротких и средних горизонтов Средний + длинный горизонт Искусственный интеллект — и как предмет обучения, и как инструмент — становится доминирующей темой у компаний со средним и длинным горизонтом	Короткий горизонт Повышение качества и отдачи уже существующей системы обучения. Характерная черта группы — отсутствие ИИ в повестке	62% Усилить фокус обучения на менеджмент	62% Расширить портфель программ по развитию цифровых (digital) навыков	69% Повысить практико-ориентированность методов обучения 69% Повысить уровень управления аналитики обучения 69% Увеличить объемы применения peer-to-peer практик (наставничество, менторинг ит.д.)	
	Средний горизонт Комплексная повестка из трёх групп (ИИ + платформа обучения + внутренние эксперты) формирует систему обмена знаниями	79% Увеличить уровень вовлечения сотрудников в разработку обучения 64% Увеличить кол-во руководителей, которые выступают в качестве преподавателей/экспертов 64% Усилить фокус обучения на менеджмент	71% Увеличить число программ по развитию навыков владения инструментами ИИ	93% Внедрение ИИ в образовательные процессы 79% Повысить практико-ориентированность методов обучения 79% Внедрить/усовершенствовать платформу, которая поддерживает гибкую настройку различных форматов обучения	
	Длинный горизонт Построение образовательной среды: появляется персонализация как отдельная цель, при одновременном ожидании расширения охвата обучения среди сотрудников	60% Увеличить уровень вовлечения сотрудников в разработку обучения 55% Усилить фокус обучения на менеджмент 55% Увеличить охват обучения среди сотрудников	85% Увеличить число программ по развитию навыков владения инструментами ИИ	80% Повысить уровень внедрения ИИ в образовательные процессы 70% Развитие системы персонализации и персонализированных треков развития 65% Внедрить/усовершенствовать платформу, которая поддерживает гибкую настройку различных форматов обучения	

Чтобы достичь плановых целей, почти половина компаний планирует фокусироваться на развитии культуры непрерывного развития (48%) и технологических инновациях (40%)



Вопрос: На чем планируется сфокусироваться, чтобы функция обучения и развития достигла своих целей?
[открытый вопрос]

Главные «общие» барьеры – нехватка кадров, технологий и внешние факторы. Наименее проблемный фактор – отсутствие поддержки руководства



● Кластер I | 1-10 тыс. чел.

● Кластер II | 10-50 тыс. чел.

● Кластер III | 50+ тыс. чел.

Менее крупные компании кластера I (1-10 тыс. чел.) чаще других испытывают нехватку бюджета и видят ограничения во внешних факторах. Также у них более выражен барьер недостаточной поддержки со стороны высшего руководства компании и низкой заинтересованности сотрудников в обучении

Компании кластера II (10-50 тыс. чел.) сильнее остальных страдают от недостаточного уровня развития технологий и реже остальных отмечали внешние факторы в качестве барьера

Компании 50+ тыс. чел (кластер III) чаще других отмечают нехватку внутренней образовательной экспертизы

У компаний с коротким горизонтом принятия решений более явно выражена нехватка технологий и кадров, а также недостаточная поддержка со стороны руководства



Вопрос: Какие барьеры предстоит преодолеть в достижении указанных вами целей?

Для компаний с низким аппетитом к инновациям 2/3 барьеров ощущаются более выраженными, чем для компаний, склонных к экспериментам



Часть 2

Индекс развития корпоративного обучения — практики

«Культура и люди», «Процессы и организация»
«Образовательные технологии»

Домен 1

Культура и люди

Технологии и процессы работают только там, где есть культурная почва — желание учиться, доверие к обучению как инструменту и поддержка сверху.

Эта категория Индекса исследует, насколько глубоко ценность обучения укоренена в компаниях — на уровне руководства, заказчиков обучения, рядовых сотрудников. Видят ли люди в обучении инструмент карьерного роста, поддерживают ли руководители развитие подчинённых на рабочем месте, есть ли в компании среда, которая делает обучение естественной частью рабочей жизни?

Выводы

1 **В большинстве компаний сформирована управленческая поддержка обучения**

Обучение получает высокий уровень признания со стороны бизнеса и руководства: заказчики обучения оценивают его ценность в 79/100, а приоритет обучения на уровне руководства — в 75/100 балла.

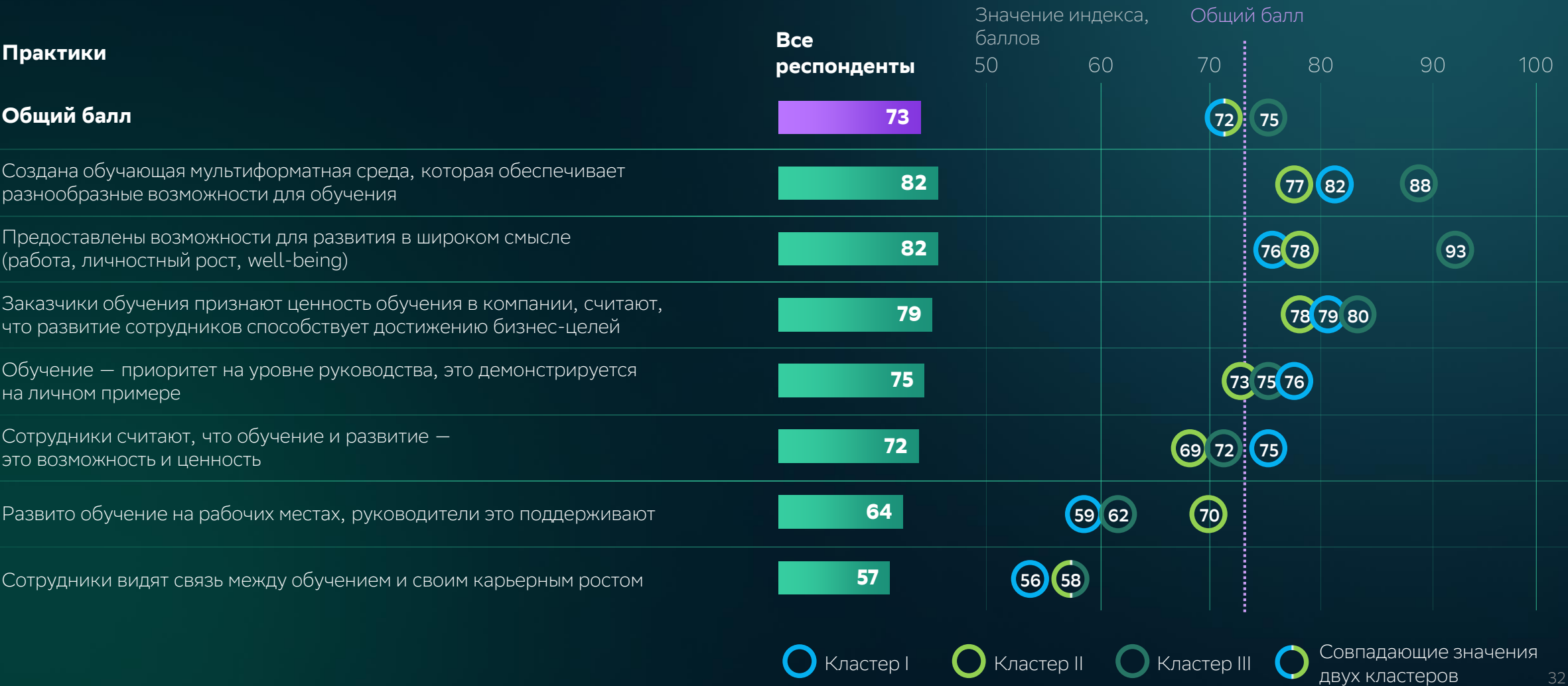
2 **Сильная образовательная среда не гарантирует встроенность обучения в работу**

Компании высоко оценивают мультимедийную среду — 82 балла, однако обучение на рабочих местах — только 64 балла. Разрыв составляет 18 баллов — самый большой в блоке. Открытые ответы подтверждают эту тенденцию: компании чаще описывают систему непрерывного обучения через доступ к ресурсам (69%), чем через механизмы обучения непосредственно в работе. Даже при развитой инфраструктуре обучение во многих компаниях остается отдельной активностью, а не частью повседневной работы.

3 **Основной разрыв культуры обучения — связь обучения с карьерным развитием**

Несмотря на позитивное отношение сотрудников к обучению (72 балла), значительно ниже оценивается связь обучения с карьерным ростом — 57 баллов. Обучение часто воспринимается как полезная возможность, но не как механизм профессионального продвижения.

В компаниях сформирована сильная управленческая поддержка и возможности для развития, однако значительно слабее выражены связь обучения с карьерой сотрудников и интеграция обучения в рабочие процессы



Следующий этап развития — интеграция обучения в рабочую деятельность и усиление связи обучения и карьерных возможностей

	Показатели Индекса	Балл	Разрыв
Интеграция обучения в рабочие процессы и практики управления командами развита слабее Формальные образовательные возможности развиты лучше, чем механизмы обучения непосредственно в работе.	Обучение рассматривается в качестве приоритета на уровне руководства	75	11
	Развито обучение на рабочих местах, руководители это поддерживают	64	
	В компании создана обучающая мультимедийная среда	82	18
	Развито обучение на рабочих местах, руководители это поддерживают	64	
Сотрудники в целом позитивно относятся к обучению, но не всегда связывают его с карьерными перспективами Обучение воспринимается как полезная возможность, однако его влияние на продвижение и развитие внутри компании не является для сотрудников очевидным.	Сотрудники считают, что обучение и развитие — это возможность и ценность	72	15
	Сотрудники видят связь между обучением и своим карьерным ростом	57	

Доступность обучения, Р2Р-практики, поддержка руководства — ключевые элементы для развития системы непрерывного обучения в компаниях

% респондентов

69%	51%	46%	40%	40%	34%	17%
Обеспечение доступности обучающих материалов Открытый каталог программ обучения Доступ к корпоративным библиотекам Создание базы знаний	Внедрение Р2Р-практик Создание сообществ, клубов Развитие наставничества и менторинга Формирование института внутренних тренеров	Практическая поддержка функции обучения руководством Включение обучения в стратегию компании Административная помощь линейных руководителей Поведенческая модель обучающихся руководителей	Интеграция в HR-цикл Обучение как часть адаптации сотрудника Обучение по результатам оценки	Индивидуализация образовательных траекторий Формирование индивидуальных планов развития Внедрение рекомендательных систем Индивидуальный выбор форматов и методов обучения	Продвижение возможностей обучения Регулярные рассылки о новых курсах и материалах Публикации на корпоративных порталах, социальных сетях Создание чатов и каналов об обучении	Связь обучения с корпоративной культурой Включение обучения в корпоративные ценности Транслирование ценности через обучающие программы

Вопрос: Расскажите, как в вашей компании выстраивается система непрерывного обучения.

Экспертный комментарий



**Тимур
Соколов**

Основатель
и генеральный директор
компании The Team



Сегодняшнее «непрерывное обучение» часто строится либо на героизме внутренних тренеров, либо на формальной фиксации пройденных курсов в LMS. Мы создаем «цифровую колею», как я называю набор накопленных, но слабо связанных с реальностью данных. Главный риск — подмена реального развития симуляцией активности. Пока мы оперируем данными о просмотрах или прохождении тестов, мы смотрим в прошлое и строим рекомендательные системы, которые замыкают сотрудника в его же текущей компетенции. Это ведет к стагнации, а не к росту.

Чтобы перейти к истинной гиперперсонализации, нужно не просто объединять корпоративные системы и базы знаний, необходимо создать среду, где сотрудник становится сознательным инвестором своих данных. Это возможно только тогда, когда он доверяет системе и видит, что она помогает ему решать его уникальные бизнес-задачи, а не просто отчитываться перед HR.

Будущее за моделями, которые сочетают цифровой контур не с контролем, а с расширением прав и возможностей. Истинная эффективность обучения наступит, когда мы перестанем задавать вопрос «сколько людей прошло курс» и начнем измерять, как часто сотрудник использует ИИ-помощника для решения рабочей задачи, и как это влияет на скорость его адаптации к изменениям. Только преодолев недоверие к данным и сделав ставку на личную ответственность за развитие, мы построим по-настоящему обучающуюся организацию.

Домен 2

Процессы

Даже при сильной культуре развития и современных образовательных технологиях обучение не становится устойчивой практикой без процессов, которые связывают его с ролями, компетенциями и карьерным развитием сотрудников.

Эта категория Индекса исследует, насколько развитие сотрудников встроено в управленческую систему компании — через модели компетенций, профили ролей, индивидуальные планы развития, системы адаптации и механизмы оценки результатов обучения. Существует ли в компании понятная логика развития навыков, поддерживается ли обучение на разных этапах жизненного цикла сотрудника, формируются ли внутренние источники экспертизы и создаётся ли инфраструктура для обмена знаниями и опытом между сотрудниками?

Выводы

1 В среднем компании выстроили базовую систему: обучение встроено в HR-процессы, формализованы компетенции и индивидуальное развитие. Лидер — кластер III

Наиболее высокие показатели — у кластера III, компании кластеров I и II отстают с разрывом по каждой категории — от 6 до 26 баллов. Общий средний балл кластера III — 80, кластеров I и II — 64 и 65.

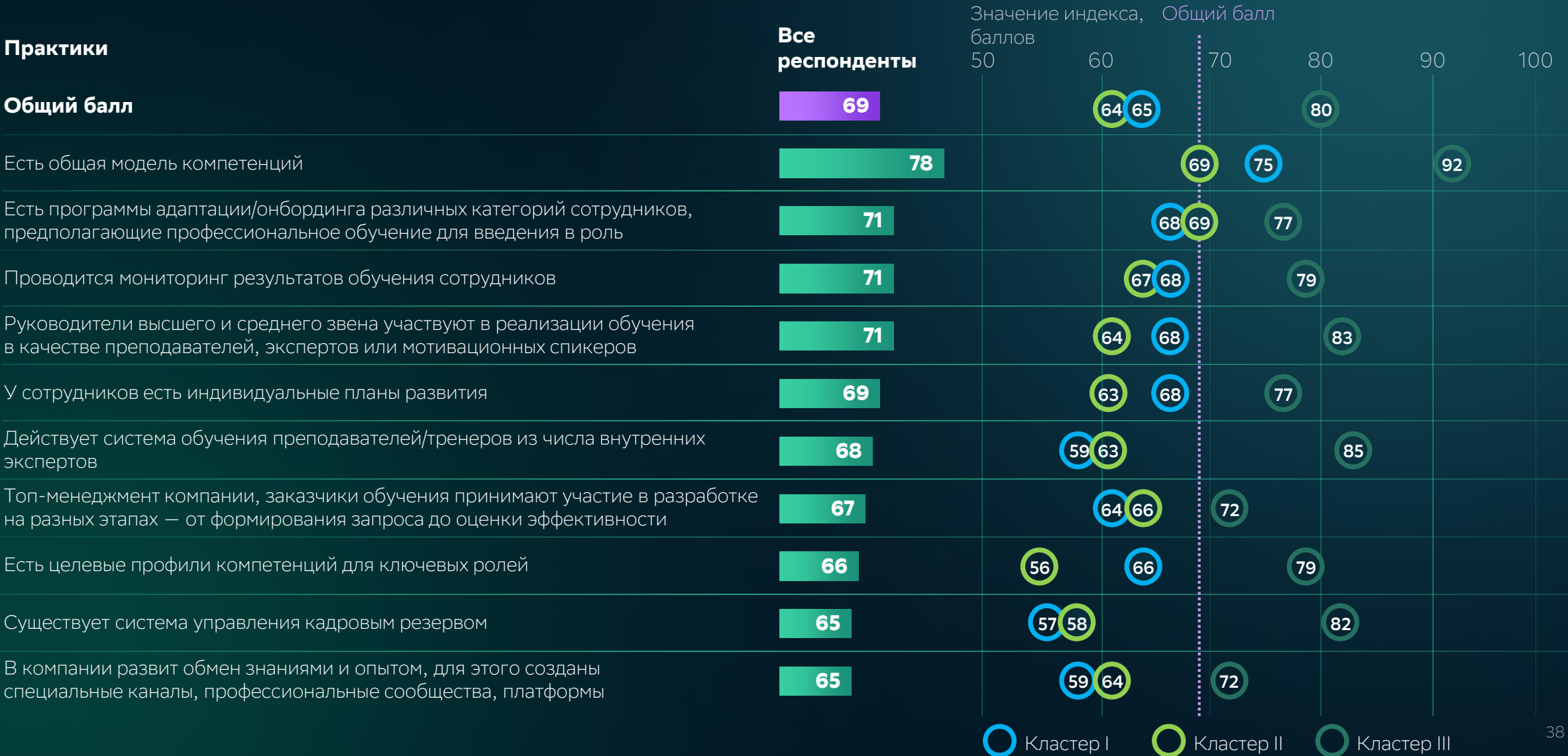
2 Формализованный процесс разработки образовательных решений есть у половины компаний, большая часть из них (73%) — компании кластера III

Компании без документированного процесса могут столкнуться с невозможностью эффективно масштабировать обучение или интегрировать его в стратегическое развитие компетенций

3 Различия между компаниями сосредоточены в зрелых механизмах — управлении талантами, развитии внутренней экспертизы и детализации ролей

- Система кадрового резерва демонстрирует один из максимальных разбросов (57 → 82; разрыв 25 баллов): способность выстраивать преемственность и развивать будущие роли отличает зрелые системы от базовых.
- При высоких оценках модели компетенций (ср. балл 78) профили ролей значительно отстают в менее зрелых кластерах (56-79 баллов; разрыв 23 балла). Компетенции задают общий язык требований, но не становятся инструментом управления ролями, карьерными переходами и развитием сотрудников.
- Внутренняя экспертиза и участие бизнеса в обучении остаются фрагментарными. Компании в среднем демонстрируют умеренный уровень развития внутренних обучающих механизмов: система подготовки внутренних тренеров — 68 баллов, участие бизнеса в разработке программ — 67 баллов, обмен знаниями — 65 баллов. Однако за этими средними значениями скрывается существенный разрыв между кластерами: в кластере III система внутренних тренеров достигает 85 баллов против 59–63 в кластерах I и II (разрыв до 26 баллов), что указывает на качественно иной уровень зрелости. При этом обмен знаниями у лидеров остаётся на уровне 72 баллов, участие топ-менеджмента — 72, что говорит о том, что даже продвинутые компании не до конца превращают обучение в по-настоящему распределённую и встроенную в бизнес среду.

В компаниях кластера III созданы базовые процессы развития сотрудников. Компании кластеров I и II отстают с разрывом по каждой категории



Различия между компаниями сосредоточены не в базовых процессах обучения, а в наличии систем управления талантами, развития внутренней экспертизы и детализации ролей

Базовые процессы обучения выровнены по рынку

Онбординг и мониторинг результатов обучения показывают минимальные отклонения между кластерами (разрыв до 12 баллов). Эти процессы реализованы у большинства компаний на сопоставимом уровне.

1

Управление талантами формирует ключевой разрыв

Разница в оценках кадрового резерва (57–82) отражает, что зрелые компании способны управлять преемственностью и будущими ролями, а менее зрелые ограничиваются формальными процессами.

2

Компетенции описаны, но не приземлены в роли

При высоких оценках модели компетенций (69–92) профили ролей значительно отстают в менее зрелых кластерах (56–79; разрыв 23 балла), что указывает на разрыв между описанием требований и их применением в реальных ролях и карьерных траекториях.

3

Обмен знаниями развит умеренно и остаётся зоной роста даже у зрелых компаний

Общий уровень развития практик обмена знаниями составляет 65 баллов, при этом разброс между кластерами относительно невысокий — от 59 до 72 (разрыв 13 баллов). Инфраструктура обмена (платформы, сообщества, каналы) в целом присутствует у большинства компаний, однако не достигает высокого уровня зрелости даже в продвинутых организациях.

Единый процесс разработки образовательных решений задокументирован у половины респондентов

% респондентов

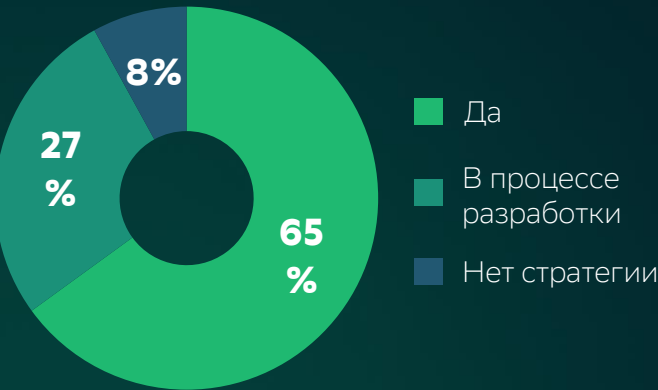
№	Показатель	Величина компании			
		Все респонденты	Кластер I 1-10 тыс. чел., выручка 25 – 200 млрд руб.	Кластер II 10-50 тыс. чел., выручка 200-500 млрд руб.	Кластер III 50+ тыс. чел., выручка 500+ млрд руб.
1	Стандарт/регламент есть	50%	47%	31%	73%
2	В процессе разработки	27%	24%	44%	13%
3	Стандарта/регламента нет	23%	29%	25%	13%

Стратегия развития функции обучения есть у двух третей респондентов.
В половине случаев она покрывает период 2-3 года

% респондентов

1/3 компаний

не имеют задокументированную стратегию развития или еще разрабатывают ее



	Величина компании		
	Кластер I 1-10 тыс. чел., выручка 25 – 200 млрд руб.	Кластер II 10-50 тыс. чел., выручка 200-500 млрд руб.	Кластер III 50+ тыс. чел., выручка 500+ млрд руб.
Стратегия есть	65%	56%	73%
Стратегия в процессе разработки	29%	31%	20%
Стратегии нет	6%	13%	7%

Две трети респондентов пересматривает образовательный портфель ежегодно, эта доля еще выше в наиболее крупных организациях

% респондентов

№	Показатель	Величина компании			
		Все респонденты	Кластер I 1-10 тыс. чел., выручка 25 – 200 млрд руб.	Кластер II 10-50 тыс. чел., выручка 200-500 млрд руб.	Кластер III 50+ тыс. чел., выручка 500+ млрд руб.
1	Каждый год	65%	47%	69%	80%
2	Каждые полгода	17%	18%	25%	7%
3	Каждый квартал	10%	23%	6%	0%
4	Каждые 2+ года	8%	12%	0%	13%

Вопрос: Портфель образовательных программ регулярно пересматривается и актуализируется с учётом стратегии компании и оценки результатов обучения

Экспертный комментарий



**Анастасия
Архипова**

Партнер
ЭКОПСИ Консалтинг



Крупные российские компании уже сформировали зрелую основу функции обучения: оно стало частью управленческой повестки, а процессы его организации достигли высокого уровня зрелости (и данное исследование это подтверждает). Но зрелость функции сама по себе не отвечает на более сложный вопрос – как добиться того, чтобы сотрудники считали корпоративное обучение возможностью и преимуществом, а не воспринимали программы развития как дополнительную досадную загрузку к своей работе?

Даже самая развитая L&D инфраструктура сама по себе не решает задачу мотивации. Критический фактор отношения сотрудников к обучению – то, в какой мере они видят связь между программами развития и своими профессиональными целями и интересами (вывод из исследования IT-Brand, ЭКОПСИ+Хабр). И главный, кто может показать и даже простроить эту связь – непосредственный руководитель. Именно он может связать текущие бизнес-цели, таланты сотрудника и будущие результаты, встроив в эту цепочку программы развития, как инструмент достижения целей.

Второй важный драйвер мотивации — глубокое понимание целевых аудиторий и дизайн обучения под их контекст. Чем точнее сотрудники узнают в обучении свои задачи, ограничения и реальные рабочие ситуации, тем выше его воспринимаемая ценность. К слову, ИИ является отличным инструментом для персонализации контента.

Домен 3

Образовательные технологии

Компания может инвестировать значительные ресурсы в развитие сотрудников, однако без системного проектирования программ и применения эффективных образовательных технологий результат обучения остаётся случайным.

Эта категория Индекса исследует то, насколько системно в компаниях выстроена «внутренняя кухня» корпоративного обучения — от диагностики потребностей до оценки результатов. Проводится ли анализ аудитории и задач бизнеса перед запуском программ, формулируются ли измеримые цели обучения, используются ли современные образовательные форматы и цифровые инструменты. Важно не только наличие платформ и технологий, но и то, как они встроены в методическую логику обучения: применяются ли симуляции, практические кейсы, поддерживается ли непрерывная обратная связь и отслеживается ли прогресс участников.

Выводы

1 Обучение встроено в бизнес-логику на уровне целей, но не замкнуто в контур измерения эффективности

Компании уверенно формулируют, зачем нужно обучение (связь с бизнес-целями — 84), но значительно слабее отслеживают прогресс и результат (55-59: диагностика компетенций на входе, диагностика до/после обучения, формирующее и промежуточное оценивание).

2 Компании понимают аудиторию, вовлекают участников через цели, дают практику, но слабо работают с обучением как с непрерывным пользовательским опытом

Проектирование образовательного пути (CJM), которое должно объединять оба типа данных в целостный сценарий обучения, остаётся на ещё более низком уровне (39). Обучение проектируется как набор сильных, но разрозненных решений, а не как сквозной образовательный путь. Потенциал исследований и диагностики раскрыт не до конца, так как данные есть, но они не всегда становятся основой для обучения.

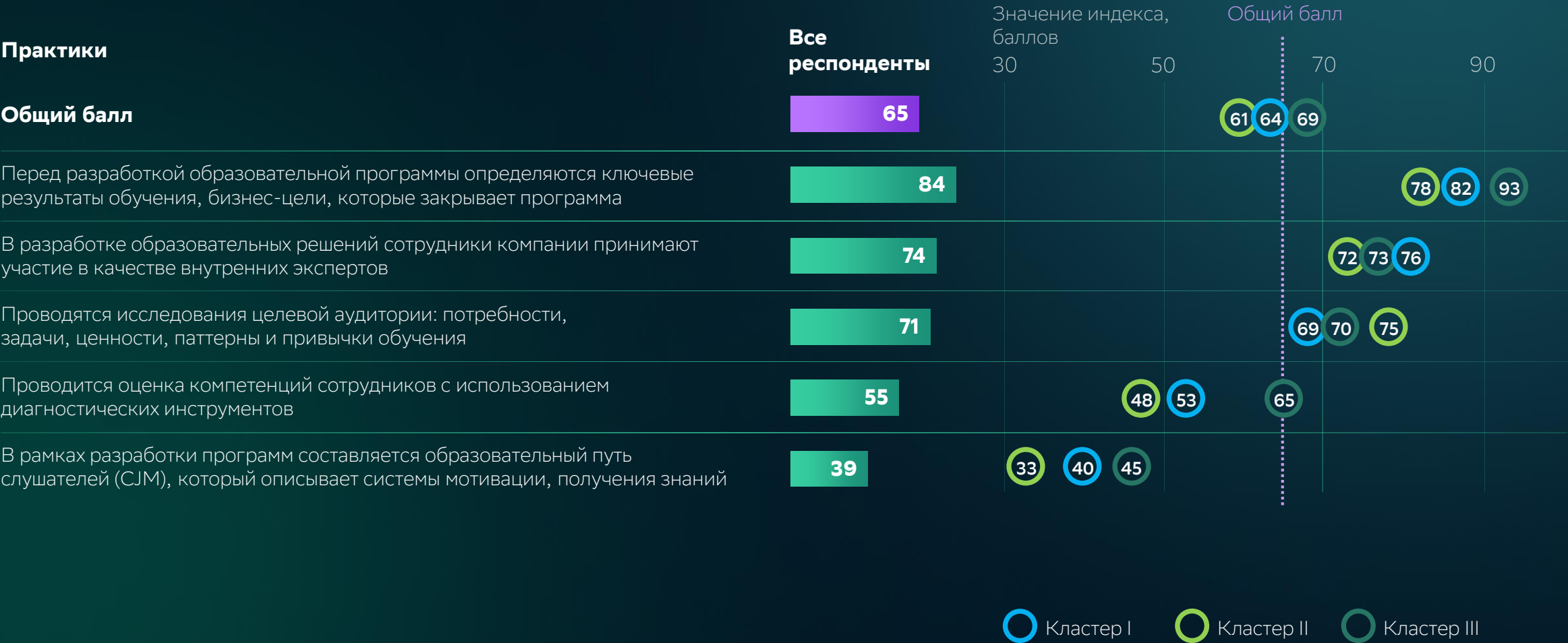
3 Бизнес-цели ставятся для обоснования программы, а не для измерения её результата

Практика «перед разработкой программы определяются бизнес-цели» набирает 84 балла из 100 — почти все компании декларируют, что знают, зачем делают обучение. Но достижение этих целей в измеримом выражении — оценивают только 42%.

4 Контроль в процессе обучения и измерение прогресса — наиболее слабые практики

Оценка знаний/навыков на разных этапах обучения — 59 баллов, диагностика знаний/навыков в начале и в конце обучения — 56 баллов: большинство компаний не выстраивает непрерывную петлю контроля внутри программы. Это делает оценку реактивной: проблема обнаруживается после того, как программа завершена и что-то исправить уже невозможно.

Наиболее развита практика определения целей обучения (особенно в крупнейших организациях), наименее проявленная практика – формирование образовательного пути слушателей



Практико-ориентированное обучение является наиболее развитой практикой для всех участников исследования



Экспертный комментарий



**Марк
Кукушкин**

Сооснователь компании
«Тренинг Бутик»,
тренер-консультант,
коуч, корпоративный
антрополог



Результаты исследования показывают, что наименее проявленная практика корпоративного обучения — формирование образовательного пути слушателей. Среди причин такой ситуации сама логика традиционного корпоративного обучения: компании «лучше известно» чему и как учить. Избыточная вариативность (треков, форм обучения и контроля и т.д.) затратна, субъектность участников обучения зачастую слабо проявлена даже при наличии многообразия выборов.

При понятности данных обстоятельств трендом и стратегической задачей обучения является развитие субъектности / агентности участников образовательных программ. Как в аспекте предоставления обучающемуся выбора форматов и методов обучения, так и в аспекте вовлечения самого участника в проектирование своего трека обучения (в том числе за пределами конкретной образовательной программы). Противоречие, с которым мы сталкиваемся в любом корпоративном обучении – институциональные ограничения программы обучения по отношению к широкому полю образовательных задач, ситуаций, эффектов (в жизни обучающегося). И даже сама постановка данной задачи развития субъектности встречается с возражением: кто заказчик на субъектность в корпоративном обучении? А этот вопрос ведет нас к не менее сложному обсуждению об эволюции и роли заказчика в корпоративном обучении: признаем ли мы роль участника как со-заказчика?

Работа в поле этого противоречия предполагает исследование пути обучающегося и его образовательного опыта, вовлечение самого обучающегося в проектирование программ (и участие в программе в активных ролях, например, peer-to-peer) и производство образовательного контента. Все это предполагает развитие компетенции архитектора образовательных программ у профессионалов современной функции обучения и развития.

Практико-ориентированное обучение, Р2Р и высокоинтерактивные методики – наиболее популярные способы вовлечения слушателей в обучение

% респондентов

46%	Практико-ориентированные методики	Проектное обучение	23%
		Кейсы	23%
43%	Р2Р-форматы	Лидеры учат лидеров	10%
		Сообщества и чаты участников	10%
		Групповые форматы (мастер-майнд, фасилитация)	10%
		Наставничество	7 %
		Менторинг	6 %
38%	Высокоинтерактивное обучение через моделирование ситуаций	Деловые игры и симуляции	20%
		Тренажеры и иммерсивное обучение	10%
		Квесты	8%
30%	Геймификация	Система баллов и поощрения (рейтинги, возможность получения «бустеров» и бонусов)	30 %
23%	Эксперименты с форматами	Очный формат	10%
		Гибридный формат	5%
		Микро-обучение	8%

Топ-3 объединяет ориентация на активную позицию обучающегося: **в лидирующих форматах обучающийся** занимается активной деятельностью, взаимодействует с другими обучающимися, рефлексировывает опыт.

Среди компаний продвинутого уровня в 4 раза больше компаний, которые используют высокоинтерактивные методики в обучении (бизнес-игры, деловые игры, бизнес-симуляции, квесты), чем компании с базовым уровнем развития

Р2Р-форматы — на втором месте, но нет системности. Внутри кластера пять равнозначных субформата по 6-10% каждый. Компании экспериментируют с Р2Р разрозненно, без единой стратегии социального обучения.

Хотя компании практически на каждой образовательной программе формулируют результаты и бизнес-цели обучения, сохраняются сложности с оценкой эффекта от обучения

% респондентов	Показатель/что измеряют	Методы/как измеряют
94%	Удовлетворённость участников NPS CSI	Анкета/опрос Открытая обратная связь (отзывы, интервью)
75%	Рост знаний — насколько участники усвоили новый материал Результат тестирования (доля правильных ответов, доля участников, набравших проходной балл, средний балл теста, количество попыток сдачи) Дельта знаний (Разница баллов между входным и итоговым тестом (в % или п.п.))	Итоговые или промежуточные тесты, устные индивидуальные экзамены, зачёты и аттестации Тестирование — входное и выходное
60%	Рост навыков/компетенций — насколько изменилась способность применять знания на практике Уровень развития компетенции Качество выполнения практического задания (например: балл за кейсовое задание, средний балл защиты проекта от экспертов)	Оценка руководителя (разовая или в рамках годового цикла) Оценка 360° / 180° Ассессмент-центр (повторный / сравнительный) Полевое сопровождение и наблюдение за выполнением задач Самооценка сотрудника Кейсы и ролевые игры Защита проектных решений по критериям Лабораторные и практические работы

Вопрос: Какие показатели помогают вам оценивать эффективность обучения

% респондентов	Показатель/что измеряют		Методы/как измеряют
54%	Изменение поведения на рабочем месте — насколько участники начинают действовать по-новому	Степень изменения поведения / Уровень применимости навыка после обучения	Анкетирование руководителей (разовое / повторное) Опросы 90 и 180 дней после обучения Оценка компетенций в рамках годового цикла Наблюдение и отчёты руководителей Калибровочные сессии Оценка по чек-листу навыков в динамике Самооценка участников обучения План собственного развития с тем, что будут делать после обучения
		Бизнес-индикаторы (динамика количества ошибок, количество поданных идей / рационализаторских предложений (ППУ), результаты аудитов и контроля качества)	Фиксация производственной статистики Данные аудитов и проверок Статистика активности в ПО Данные доски решения проблем
		Карьерные индикаторы (изменение должности в течение полугода после обучения, уровень задач, зарплата)	Аналитика HR-статистики Глубинные интервью с участниками после обучения Exit-интервью Опросы вовлечённости
42%	Достижение бизнес-целей — как обучение повлияло на ключевые показатели бизнеса	KPI (например: выполнение плана продаж, выход на целевую производительность, увеличение выручки за период, сокращение сроков / времени выполнения процессов, увеличение клиентской базы)	Сопоставление KPI до и после обучения Отслеживание в рамках годового цикла оценки Связка ИПР с МВО / годовыми задачами Гибридная система ИПР + KPI на платформе (Webtutor)
		Бизнес-цели/показатели результативности (например: индекс частоты производственного травматизма и др.)	Мониторинг бизнес-целей (в большинстве случаев эффект от обучения на ключевые показатели бизнеса отслеживается косвенным способом, если между обучением и бизнес-метрикой нет прямой зависимости)
19%	Финансовая эффективность — например, ROI программы, изменение выработки на сотрудника	Экономический эффект от проектов, реализованных в рамках обучения	Оценка финансового эффекта по завершении проекта
		ROI	Расчёт ROI для отдельных программ (точно)
		Себестоимость обучения на одного сотрудника	Расчёт прямых затрат на программу / количество участников (показатель затрат, а не эффекта. Без сопоставления с результатом он не даёт ответа на вопрос о финансовой эффективности)

Для оценки результатов обучения чаще всего используется традиционный метод анкетирования. Менее крупные компании отмечают также важность оценки на данных – из HR-метрик, бизнес-результатов и результатов тестов



В рамках онлайн-обучения компании обращают внимание на фактические количественные показатели регистрации и завершения программ, при этом меньшее внимание уделяется активности слушателей – запросам, комментариям и проводимом на платформе времени

		% респондентов			
№	Показатель	Все респонденты	Кластер I 1-10 тыс. чел., выручка 25-200 млрд руб.	Кластер II 10-50 тыс. чел., выручка 200-500 млрд руб.	Кластер III 50+ тыс. чел., выручка 500+ млрд руб.
1	Количество завершённых курсов	90%	94%	94%	80%
2	Количество регистраций на курсы	65%	47%	63%	87%
3	Просмотры контента	42%	29%	38%	60%
4	Время, проведённое на платформе	40%	24%	50%	47%
5	Количество комментариев участников обучения	25%	29%	19%	27%
6	Доля самостоятельных запросов на обучение	25%	18%	25%	33%

Вопрос: Какие цифровые показатели помогают вам оценивать онлайн-обучение?

Чем выше активность использования технологий ИИ, тем более развиты образовательные практики. Наиболее часто ИИ используется для генерации контента и административных задач

Активность применения ИИ VS
Индекс развития практик обучения



Где и как применяется ИИ	% доля респондентов (всего / по кластерам)			
	Все респонденты	Кластер I 1-10 тыс. чел., выручка 25-200 млрд руб.	Кластер II 10-50 тыс. чел., выручка 200-500 млрд руб.	Кластер III 50+ тыс. чел., выручка 500+ млрд руб.
Для каких задач				
Создания образовательного контента	79%	76%	69%	93%
Административных задач	69%	65%	75%	67%
Анализа данных	44%	35%	38%	60%
Какие ИИ-решения				
Сервисы с генеративным ИИ	81%	76%	75%	93%
Отдельный ИИ-помощник	27%	24%	19%	40%
ИИ встроен в LMS	15%	12%	13%	20%
ИИ-агент, обученный на данных компании	13%	6%	13%	20%

Вопросы: 1. Функция обучения использует искусственный интеллект для...
2. В каких форматах функция обучения использует ИИ?

Экспертный комментарий



**Николай
Писаренко**

HR-tech & AI эксперт



Корреляция между Индексом и активностью использования ИИ — не случайность, а закономерность. Но если присмотреться, что именно делают с ИИ — это пока индивидуальный уровень использования. Генерация образовательного контента (79%) и административные задачи (69%) — это сотрудники L&D, которые сами разобрались с условным GPT и закрывают им рутину.

Институционального уровня — когда ИИ встроен в сами процессы — почти нет. А ведь именно здесь и кроется основной эффект от искусственного интеллекта. Мало научиться пользоваться инструментом и провести первые эксперименты. Очевидно, что близость к технологической сингулярности требует изменения самих форматов обучения. Искусственный интеллект открывает дорогу к по-настоящему адаптивному, гибкому, непрерывному и персональному обучению, связанному с бизнес-целями сотрудника и компании.

Мы уже наблюдаем первые AI-Native решения, которые переосмысливают сам подход. Не методолог собирает дистанционный курс, отдавая отдельные задачи GPT, а целая команда агентов генерирует персональную образовательную траекторию на основании индивидуальной оценки. Компании, которые научатся использовать такие решения не только для построения развитой функции обучения, но и для интеграции обучения с другими частями HR-цикла, получают бизнес-преимущество. Интересный маркер — малые компании лидируют во встраивании ИИ в процессы. Это мировая закономерность, именно так и происходит конкуренция. Вывод отсюда простой: внедрение ИИ — это вопрос не бюджета и не технологий, а гибкости и адаптивности. А они, как правило, выше именно у небольших компаний со зрелыми практиками обучения.

Часть 3

Организация и ресурсы

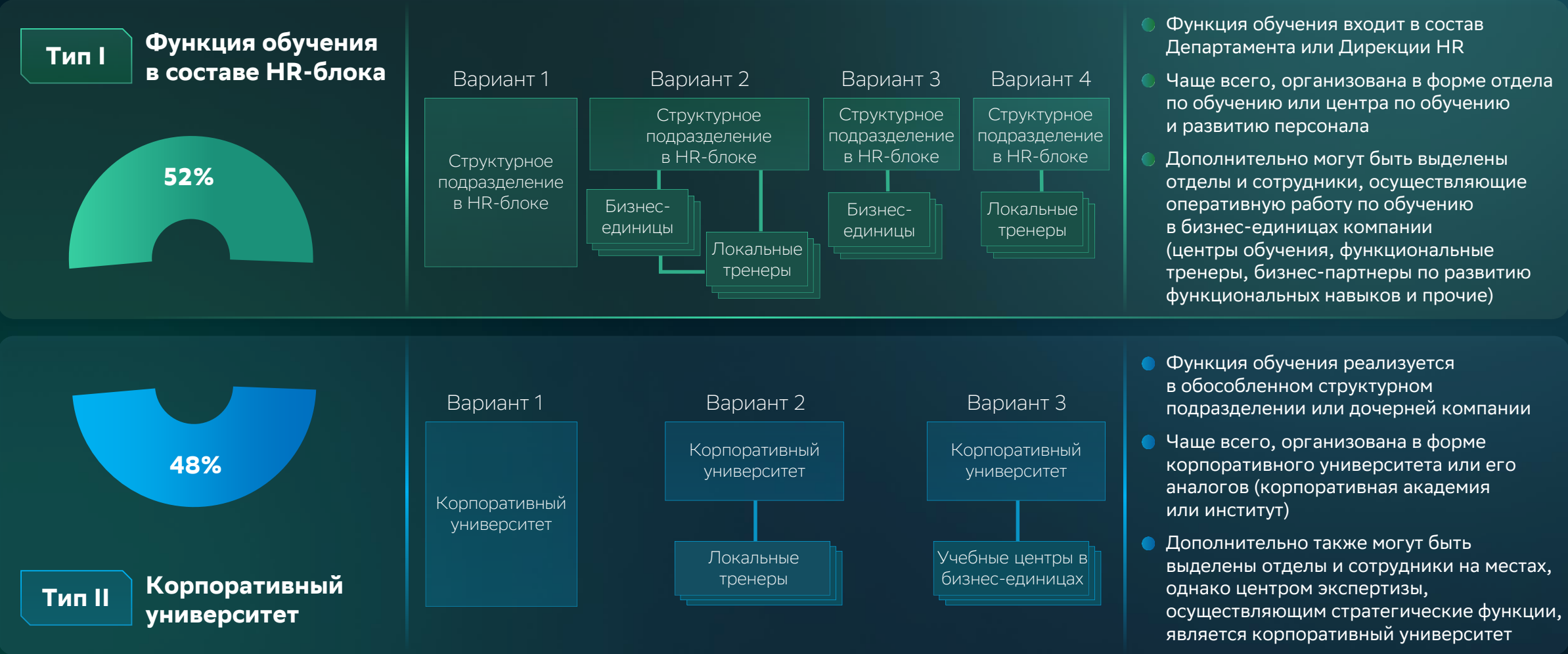
Как функция обучения вписана в организационный контур компании и как респонденты оценивают достаточность ресурсов для достижения целей функции обучения

В крупнейших компаниях нет предпочтительной организационной модели для функции обучения

% доля респондентов

Типовые варианты организационной структуры

Характеристики



Вопрос: Опишите организационную структуру функции обучения: перечислите организационные единицы (подразделения, выделенные роли и т.д.), опишите их взаимное подчинение.

Примеры организационных моделей 1/2

Тип I

Функция обучения
в составе HR-блока



Финансовая компания

Пример 1

«Функция обучения в составе Департамента по работе с персоналом»

Функция обучения находится в Департаменте по работе с персоналом, в который входят следующие управления:

- Управление привлечения и развития персонала
- 4 управления по работе с персоналом, каждое из которых сопровождает ключевые направления развития бизнеса компании



Агропромышленная компания

Пример 2

«Тренеры и сотрудники по сопровождению обучения в составе головного HR-подразделения»

Головное подразделение – Департамент по развитию талантов.

Внутри департамента выделено 4 партнера по сопровождению основных направлений деятельности.

Также в состав Департамента входят 2 штатных тренера и 90+ сотрудников, которые организуют и сопровождают процесс обучения на производственных площадках



Металлургическая компания

Пример 3

«Стратегия и организация в головном офисе, процесс обучения – на местах»

В Управляющей компании сосредоточены центры компетенций по ключевым направлениям L&D (от корпоративного обучения до взаимодействия с ВУЗами), структурно – это департаменты внутри HR-Дирекции.

На производственных площадках организованы учебные центры, которым передана функция RUN по ключевым направлениям работы L&D.

Примеры организационных моделей 2/2

Тип II

Корпоративный университет



Металлургическая компания

Пример 1

«Централизованная модель»

Функция обучения полностью централизована в Корпоративном университете.

Организационная структура университета разделена на 4 функциональных блока.

Весь процесс обучения начиная от разработки образовательных решений до организации и проведения образовательных программ сосредоточен в КУ.



Топливо-энергетическая компания

Пример 2

«Гибридная модель»

Ядром выступает КУ, который определяет стратегию функции и разрабатывает единые стандарты обучения.

Функция организации обучения разделена на 2 части: за развитие управленческих, лидерских, бизнес и общекорпоративных компетенций отвечает КУ, за развитие технических компетенций – отдельное структурное подразделение.

При этом экосистема обучения поддерживается региональными центрами компетенций на производственных площадках и разветвленной системой локальных тренеров.



ИТ-компания

Пример 3

«Централизованная методология, исполнение на местах»

Организационная структура функции обучения представляет собой 2-х уровневую модель: централизованный методологический центр и децентрализованное исполнение.

Первый уровень представлен КУ, который задает стандарты, методологию и стратегию обучения для всей компании.

Второй - распределенной сетью специалистов и отделов, которые находятся непосредственно внутри функциональных подразделений (например, в департаменте продаж, в заводском цехе, в ИТ-отделе).

Каждая шестая компания испытывает явный недостаток ресурсов для реализации стратегии обучения

Достаточность ресурсов для реализации стратегии обучения

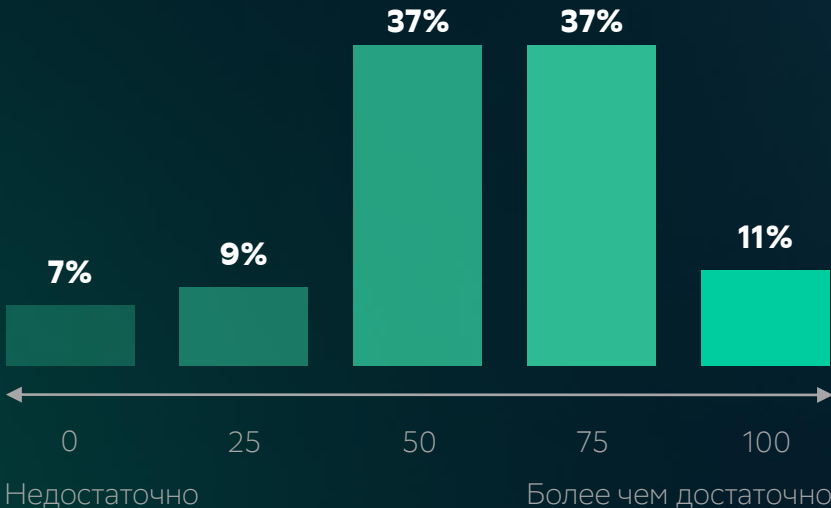
Общий балл

Более чем достаточно



Недостаточно

Распределение респондентов



Отклонение от среднего в разрезе по отраслям

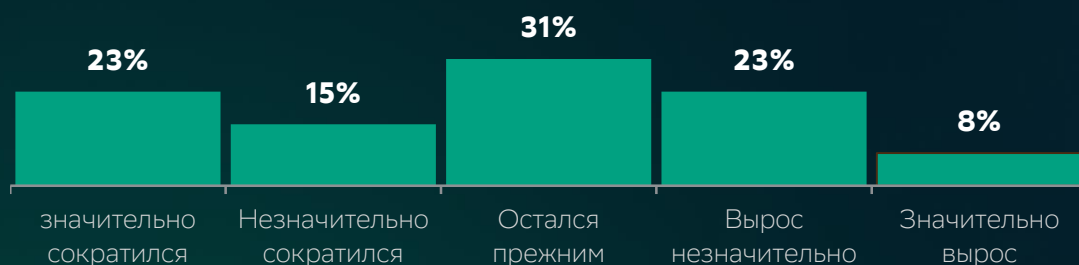


Вопрос: Оцените, насколько вам достаточно имеющихся ресурсов (бюджет, команда, технологии) для реализации стратегии обучения

У трети компаний бюджет на обучение вырос. Средний прирост — 14%

69% компаний не увеличили бюджеты на обучение

Распределение респондентов по изменению бюджета



14%

Средний прирост бюджета на обучение в 2026 г. (год к году)

60% компаний с функцией обучения в составе HR-блока недостаточно площадок для обучения

В разрезе по орг.моделям



44%

Респондентов отмечают, что дополнительно арендуют площадки для обучения ввиду недостаточности своих площадей

Вопрос: Менялся ли бюджет для функции обучения в 2026 году? Если бюджет менялся (вырос или сократился), отметьте, на сколько процентов

Вопросы: Отметьте, достаточно ли имеющихся площадок для обучения

Цифровые продукты: до 90% компаний предпочитают использовать готовые рыночные решения

Цифровая платформа для управления обучением

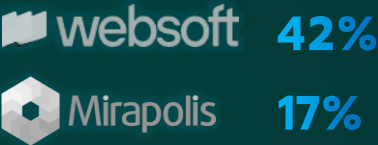
№	Показатель	Все респонденты
1	Решение с рынка, доработанное под нашу компанию	67%
2	Готовое решение с рынка	23%
3	Полностью кастомная разработка под потребности компании	8%
4	Корпоративный сервер/файлообменник	2%

17

Общее количество названных респондентами цифровых платформ, применяемых для управления обучением

Топ упоминаний

% доля респондентов



Также упоминались



Вопрос: Есть цифровая платформа для управления обучением

Видеоплатформа для проведения онлайн-обучения

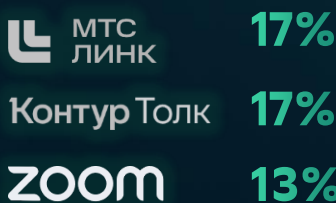
№	Показатель	Все респонденты
1	Готовое решение с рынка	67%
2	Решение с рынка, доработанное под нашу компанию	13%
3	Нет централизованного решения	10%
4	Полностью кастомная разработка	6%
5	Нет платформы	4%

19

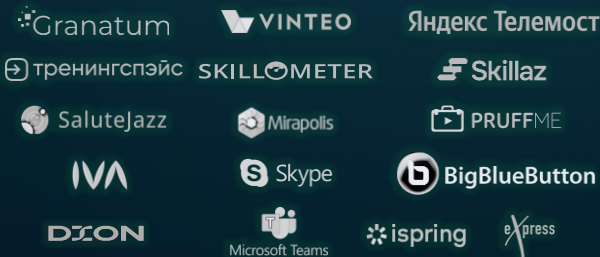
Общее количество названных респондентами видеоплатформ, применяемых для проведения онлайн-обучения

Топ упоминаний

% доля респондентов



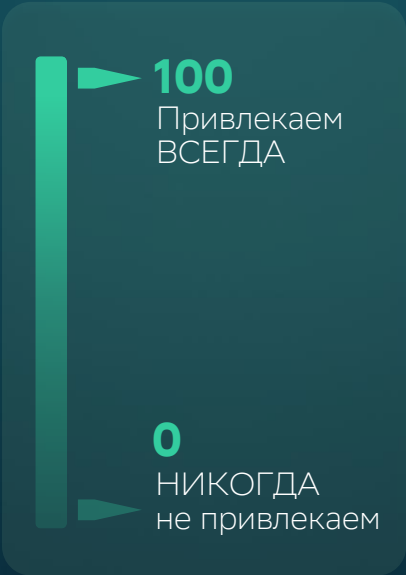
Также упоминались



Вопрос: Есть видеоплатформа для проведения онлайн-обучения

Подрядчиков не привлекают активно: примерно для 30% программ, преимущественно для разработки контента, проведения обучения или создания обучения «под ключ»

№	Этап	Все	% респондентов		
			Величина компании		
			Кластер I	Кластер II	Кластер III
1	Анализ потребностей и разработка программ	30%	32%	34%	24%
2	Оценка эффективности и пост-обучение	31%	38%	32%	22%
3	Разработка контента	47%	44%	48%	50%
4	Реализация и проведение обучения	56%	49%	61%	60%
5	Разработка и проведение обучения «под ключ»	49%	46%	54%	48%



Вопрос: Отметьте, насколько часто задействуете подрядчиков для каждой функции

≈30%

Доля образовательных программ, реализуемых с участием подрядчиков

Вопрос: Отметьте, насколько часто задействуете подрядчиков для каждой функции.

Менеджер программ, тренер и методолог – ключевые роли и для корпоративного университета, и для функции обучения в составе HR-блока



Топ-3 роли, функционал которых совмещен с другими ролями — методолог, менеджер и куратор образовательных программ

% ответивших респондентов



Методолог

С какими еще ролями совмещают в лице одного сотрудника:

- Тренер/преподаватель — 18%
- Дизайнер обр.материалов — 13%
- Разработчик LMS/LXP — 8%
- Редактор — 3%
- Модератор сообществ — 3%
- Администратор LMS/LXP — 3%



Менеджер образовательных программ

С какими еще ролями совмещают в лице одного сотрудника:

- Методолог — 15%
- Тренер/преподаватель — 8%
- Администратор LMS/LXP — 5%
- Аналитик — 3%



Куратор/владелец образовательных программ

С какими еще ролями совмещают в лице одного сотрудника:

- Тренер/преподаватель — 8%
- Аналитик — 5%
- Методолог — 3%

Экспертный комментарий



**Антон
Платонов**

Создатель медиа
ЭЙ, HR!, основатель
технологической
компании HRB.Software



Один из главных инсайтов исследования: функциональная готовность генеративного ИИ сегодня значительно опережает психологическую готовность сотрудников его принимать. В эпоху, когда ИИ обнуляет ценность простой передачи знаний, на первый план драматически выходит ценность уникального опыта и человеческого взаимодействия.

Мы видим четкий запрос рынка на гибридную модель (Человек + ИИ). Технологией с радостью отдают предсказуемую рутину — скроллинг баз знаний, автоматизацию отчетов, онбординг-навигацию. Но при этом сотрудники категорически сопротивляются «цифровым двойникам» и ИИ-заменителям живых менторов. В мире переизбытка синтетического контента возникает «экономика доверия».

Поэтому стратегия удержания талантов сейчас строится не на изоляции сотрудника наедине с чат-ботом, а на использовании ИИ для высвобождения времени под глубокие P2P-практики (коучинг, менторство). Выигрывают те организации, где генеративный ИИ выступает не как суррогат руководителя, а как «второй пилот», обеспечивающий дата-контекст для принятия по-настоящему человеческих, смысловых решений.

Часть 4

Направления обучения

Состав портфеля программ: каким навыкам обучают, как выстраивают развитие навыков работы с ИИ, какие выделяют навыки «будущего»

Половина портфеля программ направлена на развитие профессиональных навыков

Среднее значение, %



Кластер I 1-10 тыс. чел., выручка 25 – 200 млрд руб.



Кластер II 10-50 тыс. чел., выручка 200-500 млрд руб.



Кластер III 10-50 тыс. чел., выручка 200-500 млрд руб.

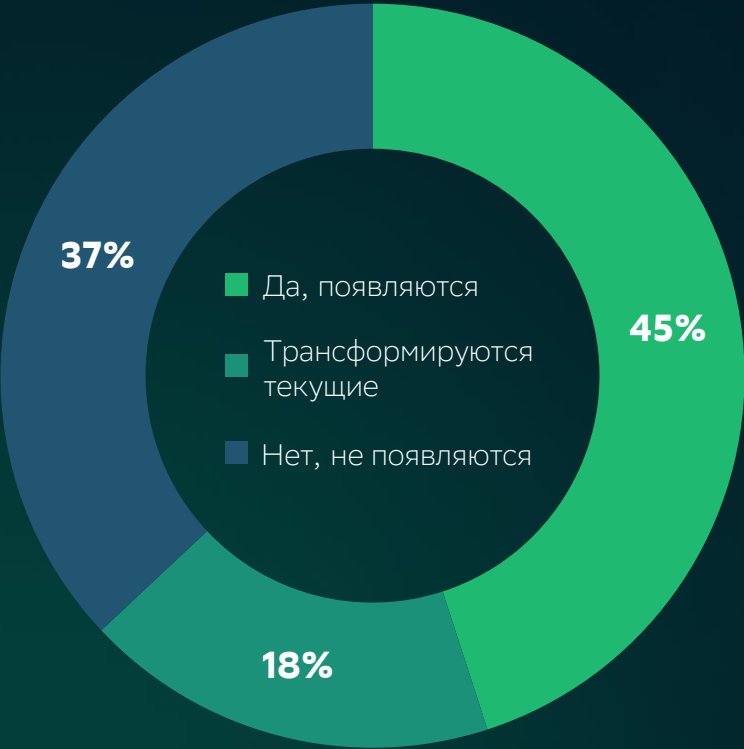


Среди навыков будущего 71% упоминаний приходится на мягкие навыки



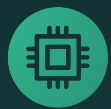
63% респондентов заявляют о появлении новых профессий в своих отраслях, требующих (пере)обучения

% доля ответивших респондентов



Вопрос: Появляются ли в вашей отрасли новые профессии, для которых необходима переподготовка имеющихся ролей или ввод новых ролей? Если да, укажите, какие профессии появляются и кого переучиваете для них

Большая часть новых профессий относится к сферам работы с ИИ и управлением данными



Искусственный интеллект

- Промпт-менеджер
- Разработчик ИИ-агентов
- Оператор ИИ
- Специалист по интеграции ИИ в различные области (например, экологию)



Цифровизация и управление данными

- Цифровые инженеры
- Специалист по цифровым двойникам
- Бизнес-аналитики
- Data-специалисты



«Зеленая» экономика и ESG

- Специалист по климатическим рискам
- Экодизайнер
- Специалист по выявлению гринвошинга
- Экопросветитель/Эковизионер
- Инженеры с «зелеными навыками»



Междисциплинарные области

- Универсальный инженер-ремонтник
- Конструктор-программист
- Специалист, совмещающий несколько профессий



Нишевые области

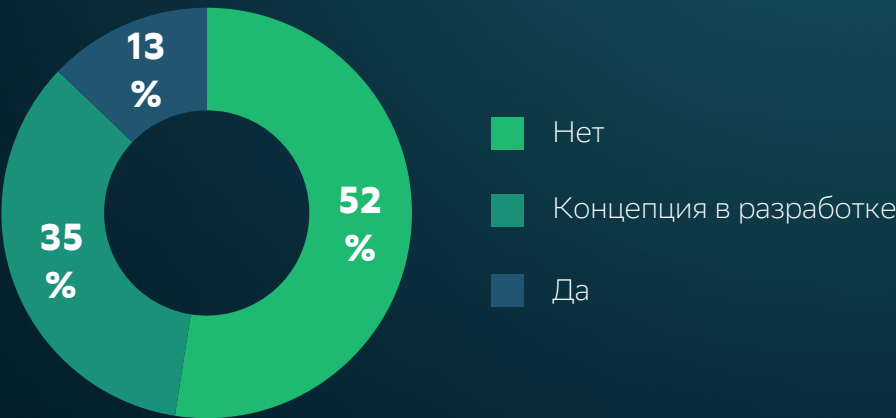
- Квантовые программисты, инженеры
- Специалисты по композитам
- MLSECDevops
- Операторы беспилотных транспортных средств
- Специалисты по обслуживанию роботов

В половине компаний обучение работе с ИИ охватывает все категории сотрудников, при этом эти навыки пока не включены в модели компетенций

Больше половины компаний обучают работе с ИИ все категории сотрудников

	Все	Кластер I 1-10 тыс. чел., выручка 25-200 млрд руб.	Кластер II 10-50 тыс. чел., выручка 200-500 млрд руб.	Кластер III 50+ тыс. чел., выручка 500+ млрд руб.
Высший менеджмент	54%	59%	31%	73%
Средний, линейный менеджмент	67%	53%	69%	80%
ИТ	67%	71%	50%	80%
Остальные сотрудники	60%	35%	69%	80%

Только 13% компаний включили навык работы с ИИ в модель компетенций



Вопрос: На какие категории сотрудников компании в первую очередь направлено обучение навыкам ИИ?

Вопрос: Навык владения ИИ входит в модель компетенций сотрудников компании?

Большинство компаний отмечают образовательные активности как основной способ развивать навык работы с ИИ

% от ответов респондентов

41%

Применение на практике

- Применение ИИ в рабочих задачах
- Обеспечение корпоративного доступа к сервисам
- Проведение практико-ориентированных мероприятий (хакатон, марафон)
- Включение ИИ в цели, профили должностей

86%

Обучение

- Организация обучающих программ, курсов
- Поддержка P2P-форматов (обмен опытом между сотрудниками)
- Приглашение внешних экспертов/спикеров

45%

Информирование

- Публикация полезного контента во внутренних источниках
- Проведение информационно-просветительских мероприятий (конференция)
- Информирование об имеющихся в компании возможностях и сервисах

Для эффективного внедрения навыка рекомендуется:

- Интегрировать образовательные активности с применением навыка на практике
- Поддерживать обучение активной коммуникационной политикой

Экспертный комментарий



**Вячеслав
Дриго**

Директор по развитию
бизнеса, CBSD



Результаты исследования фиксируют устойчивое противоречие: с одной стороны, бизнес ожидает быстрых и прикладных решений, с другой – ключевые навыки, определяющие эффективность, требуют системного и длительного развития.

В фокусе компаний оказываются не столько профессиональные знания, сколько метанавыки: способность адаптироваться, быстро осваивать новое, выстраивать взаимодействие, влиять на решения и работать в условиях неопределённости. Именно они становятся базой для устойчивости команд и реализации изменений.

При этом критическим фактором становится интеграция обучения в рабочий контекст. Практика показывает, что без диагностики, сегментации аудитории и выстроенного контура переноса (поддержка руководителей, практика, follow-up) обучение остаётся на уровне знаний и не трансформируется в поведение. Этот запрос на более системные решения всё отчётливее звучит со стороны бизнеса.

В этой логике обучение всё чаще рассматривается как часть управленческой инфраструктуры: через сочетание форматов, работу с реальными задачами и встроенные механики применения. Такой подход позволяет перейти от передачи знаний к изменению практики управления и взаимодействия. И именно в этом сегодня лежит основной потенциал развития корпоративного обучения.