

ЛЮДИ

alpina PRO

УЧАТ

Анна
Грибанова

ЛЮДЕЙ



 Институт
Тренинга

Как превратить ваши знания в работающие программы обучения,
личный авторитет и ценность для бизнеса

Анна Грибанова

**Люди учат людей. Как превратить
ваши знания в работающие
программы обучения, личный
авторитет и ценность для бизнеса**

«Альпина Диджитал»

2026

УДК 005.963.2

ББК 74.324.7

Грибанова А.

Люди учат людей. Как превратить ваши знания в работающие программы обучения, личный авторитет и ценность для бизнеса / А. Грибанова — «Альпина Диджитал», 2026

ISBN 978-5-00-206089-4

Компании все чаще просят своих лучших специалистов не только работать, но и обучать коллег, ведь это экономит бюджет, сохраняет знания внутри организации, помогает быстрее развивать команды. Но как эксперту, который отлично разбирается в своей области, стать эффективным преподавателем? В этой книге представлен четкий ответ – пошаговая система создания корпоративного обучения, от идеи до результатов. В основе лежит практический опыт Института Тренинга и проверенная V-модель проектирования обучения. Автор показывает, как двигаться от бизнес-целей к конкретным учебным задачам, определять, что именно должны делать люди после тренинга, какие знания для этого нужны, какие методы обучения выбрать. Книга построена как практический конструктор, от создания брифа и структурирования информации до проведения вовлекающего старта, интерактивных заданий и работы со сложными ситуациями. Каждая глава содержит конкретные алгоритмы, шаблоны и чек-листы, которые можно сразу применять, а в приложениях собран большой каталог заданий для разных задач и аудиторий. Это позволит эксперту с любым уровнем опыта создать и провести результативный тренинг!

УДК 005.963.2

ББК 74.324.7

ISBN 978-5-00-206089-4

© Грибанова А., 2026

© Альпина Диджитал, 2026

Содержание

Вступление	9
Глава 1. Зачем компании и внутренние эксперты-тренеры нужны друг другу	11
Какие исследования о роли внутренних экспертов-тренеров проводил Институт Тренинга	12
Зачем современные организации выделяют роль внутреннего эксперта-тренера	13
Для чего экспертам обучать других людей	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Анна Грибанова
Люди учат людей: Как превратить ваши знания в работающие программы обучения, личный авторитет и ценность для бизнеса

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436–ФЗ от 29.12.2010 г.)



Главный редактор: *Мария Султанова*
Руководитель проекта: *Анна Давыдова*
Арт-директор: *Татевик Саркисян*
Корректоры: *Наташа Казакова, Елена Сербина*
Верстка: *Олег Щуклин*

© Грибанова А., 2025

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2026

* * *

Анна Грибанова

ЛЮДИ УЧАТ ЛЮДЕЙ

Как превратить ваши знания
в работающие программы обучения,
личный авторитет и ценность для бизнеса



Москва
2026

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое

использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Посвящается моему Учителю

Нине Юрьевне Хряцевой

Вступление

Если вы заинтересовались этой книгой, вероятно, кто-то в организации уже обратился к вам с предложением передавать знания и опыт коллегам, партнерам, студентам, клиентам и перед вами встал вопрос, как это сделать.

Вы не одиноки. Больше 20 лет мы с коллегами в Институте Тренинга наблюдаем растущий интерес организаций к вовлечению внутренних экспертов в обучение и помогаем готовить их к новой роли.

Для начала давайте договоримся, кого мы называем в этой книге функциональным, или внутренним, экспертом.

Внутренние эксперты – сотрудники, которые владеют экспертизой в своем деле, периодически разрабатывают и проводят обучение коллег, партнеров, кандидатов на вакансии компании, сохраняя при этом основную должность и работу.

Важно отметить, что компании по-разному называют роль – функциональный эксперт, внутренний эксперт, тренер-эксперт, преподаватель, внутренний спикер, внутренний тренер, – при этом одинаково трактуют ее суть.

Лично для меня обучение и консультирование внутренних экспертов – любимое направление работы по нескольким причинам.

Во-первых, большинство экспертов, начинающих и продолжающих обучать других, – не просто мастера, но настоящие энтузиасты своего дела. Это люди, которые видят ценность и красоту в том, чем овладели сами, и хотят передавать это другим. Их энергия и преданность предмету неизменно меня вдохновляют.

Во-вторых, я вижу смысл этой работы на уровне компаний и страны. Развивая систему обучения силами сотрудников, организации не только решают прикладную задачу сохранения и приумножения экспертизы, но и создают более наполненную, разнообразную и развивающую повседневность для людей. Организации создают среду обучения, в еще большей степени побуждающую к взаимодействию **человека с человеком** – производственника и финансиста, ученого и практика, разработчика и пользователя, взрослого и юного, заинтересованного и скептика, преуспевающего и пробующего. Это среда, в которой все учат всех для лучших результатов.

Универсальных рецептов нет, и эта книга – тоже не о любом обучении.

Речь пойдет об обучении, предназначенном для улучшения рабочего процесса и результата. Другими словами, об обучении, являющемся инструментом достижения целей организаций.

Книга показывает методологию упаковки и передачи того, что уже известно одному человеку и требует передачи другому.

Может быть так, что на момент разработки обучения у эксперта есть выстроенная система правил, моделей, подсказок и остается только ее переложить в обучающий формат. Бывает и так, что знание не артикулировано (эксперт владеет им интуитивно) и тогда для передачи его необходимо извлечь и оформить. Возможен и вариант, при котором накопление знаний и опыта находится на начальной стадии, но первопроходцам уже нужно обучать коллег, формулируя алгоритмы, подходы, правила.

Эта книга работает как практическое пособие. Мы не погружаемся в историю вопроса и обзор теорий научения, хотя основываемся на них. Цель – дать эксперту как можно более практичный алгоритм и инструменты для разработки тренинга.

Главы книги выстроены в последовательности от разработки к проведению обучения и отвечают на вопросы, с которыми сталкивается функциональный эксперт. Последовательное

чтение поможет вам создать целостную картину. Однако вы можете обратиться к конкретной главе за ответом на актуальный вопрос, не читая книгу от начала до конца.

Задания для разных этапов тренинга мы скомпоновали в каталоги и вынесли в приложения, снабдив примерами. Большинство из заданий давно известны в обучении и не являются авторскими. Однако нюансы успешного проведения, подсказки, примеры – наш авторский вклад, результат многократного проведения и осмысления в разных тренингах.

Я немало размышляла над тем, на каких примерах построить книгу. Очевидно, что один сквозной пример – от замысла и постановки целей до разработанной последовательности заданий – давал бы целостное представление о процессе. Однако такой пример свел бы книгу к одной функциональной теме. Мне же было важно предоставить читателю разнообразную картину. Книга основана на опыте работы с экспертами из многих областей – финансов, маркетинга, ИТ, управления персоналом, производства, качества, безопасности, разработки, логистики. И для такого же широкого круга экспертов предназначена. Поэтому я пошла по пути многообразных примеров. Возможно, окажется, что по какой-то теме приведен пример не из вашей тематики. Например, вы – финансист, а пример постановки целей обучения взят из производства. Тем не менее я рекомендую вам в такой пример вникнуть и провести аналогию со своей тематикой, что само по себе является действенным способом учиться.

[Здесь](#) вы можете скачать шаблоны, алгоритмы и другие материалы.

Мой учитель – Нина Юрьевна Хрящева – стояла у истоков внедрения тренинга как метода обучения в нашей стране в начале 80-х годов XX века. Она не уставала повторять своим ученикам – «Бог в деталях». На первый взгляд, многие алгоритмы, приемы, инструменты обучения ясны и просты, особенно если есть собственный опыт ученика. Однако одно неточное слово в инструкции к заданию может привести участника тренинга к неожиданным и ненужным результатам, а необдуманная реакция тренера – к сопротивлению группы. Поэтому книга наполнена деталями, дистиллированными из многолетнего опыта – моего и моих коллег – и призванными ускорить и упростить путь в обучение для читателей.

Осмыслить и внедрить все сразу невозможно. Рекомендую возвращаться к книге, обдумывая проведенное обучение и планируя новое. Читайте с карандашом, сопоставляя со своим опытом. Отмечайте то, что:

- прочно вошло в вашу практику обучения других;
- делали интуитивно и чему книга дает подтверждение;
- опробуете при ближайшей возможности;
- обдумаете и к чему вернетесь в дальнейшем.

Завершая это вступление осенью 2025 года, я решила отметить для читателей и истории, что эта книга написана естественным интеллектом на основании опыта, пусть не всего человечества, но моего личного многолетнего опыта в профессии.

Желаю вам найти смысл и вдохновение в обучении людей.

Анна Грибанова

Глава 1. Зачем компании и внутренние эксперты-тренеры нужны друг другу

Из этой главы вы узнаете:

- Какие исследования о роли внутренних экспертов-тренеров проводил Институт Тренинга.
- Зачем современные организации выделяют роль внутреннего эксперта-тренера.
- Для чего экспертам обучать других людей.

Какие исследования о роли внутренних экспертов-тренеров проводил Институт Тренинга

В 2023–2025 годах исследовательский центр Института Тренинга провел два исследования по теме «Люди учат людей»:

● «Как и зачем бизнес вовлекает внутренних экспертов в систему обучения и развития персонала».

● «Внутренние эксперты: роль и мотивы в обучении людей».

В первом исследовании 53 российские организации разного масштаба и отраслей рассказали нам, как привлекают внутренних экспертов к обучению сотрудников, как помогают экспертам развиваться в качестве тренеров и побуждают их делиться знаниями и опытом.

Во втором исследовании 135 внутренних экспертов из разных организаций ответили на вопросы о том, как они видят свою роль в обучении и чем руководствуются, принимая на себя задачи по обучению других людей.

Полные отчеты по обоим исследованиям можно изучить на [сайте Института Тренинга](#).

Зачем современные организации выделяют роль внутреннего эксперта-тренера

Построить систему обучения силами внутренних экспертов – масштабный и сложный вызов для компаний. Какие цели организации ставят и достигают, вкладывая усилия в эту работу? Мы систематизировали ответы наших респондентов и привели примеры цитат:

1. Снизить затраты на обучение или обеспечить обучение при отсутствии бюджета.

■ Мы просто не закупим нужное количество тренингов.

■ Если бы у нас в штате были тренеры, они бы периодически сидели без работы, потому что никто не приходил бы на тренинги в высокий сезон. Это трата бюджета впустую.

2. Повысить эффективность бизнес-процессов: обучение у внутренних экспертов снижает количество ошибок, повышает скорость и эффективность работы.

■ Проект «Внутренние эксперты» в первую очередь закрывает потребность подразделения, которое выступает внутренним экспертом, в том, чтобы повысить качество своих процессов, снизить количество ошибок.

3. Обеспечить организацию квалифицированными сотрудниками: внутренние эксперты проводят длительные программы переквалификации для действующих сотрудников и внешних кандидатов. Успешные выпускники этих программ занимают дефицитные вакансии.

■ В компании возник дефицит дата-инженеров. Закрытие вакансий было не таким быстрым, как хотелось бы, и дорогим. Мы пошли на эксперимент: создали школу переобучения. Сначала это была школа для внутренних сотрудников, которые решили сменить свой карьерный трек. А после мы решили выйти и на внешнюю аудиторию.

Внутренние эксперты обучают новых сотрудников и формируют необходимые для работы компетенции уже после найма людей в штат. Необходимость такого подхода продиктована тем, что:

● Отсутствуют колледжи и вузы, которые готовят специалистов нужного профиля.

● Из-за ухода из России зарубежных организаций-подрядчиков и требований к импортозамещению образовался критичный дефицит необходимых компетенций.

■ Проблема неквалифицированного нового персонала проявляется все ярче.

4. Обеспечить организацию сотрудниками на долгосрочную перспективу: внутренние эксперты обучают студентов профильных вузов, вовлечены в обучение и профориентацию школьников.

■ Наше предприятие развернуло огромную работу со студентами и школьниками. Скоро, наверное, с детсадовцами начнем работать. Всех экспертов туда вовлекли.

5. Снизить текучесть среди новичков: обучение у внутренних экспертов облегчает адаптацию в организации.

■ Достаточно большая «текучка» в период адаптации. Когда проясняем причины, среди прочего говорят: «Меня не обучают совсем или обучают плохо. При этом коллеги с меня требуют результаты. Возникают конфликты. Я в такой ситуации работать не хочу».

6. Удержать ключевых экспертов: в обучении других они находят возможности для собственного развития и самореализации.

■ Они (функциональные эксперты) видят эту роль как обогащение своей деятельности.

7. Создать «песочницу для будущих управленцев»: проводя обучение, внутренний эксперт развивает необходимые управленческие компетенции (выстраивает отношения и коммуникацию, ставит задачи, отслеживает прогресс, дает обратную связь).

■ Мы исследовали мотивацию, зачем идут обучать. Там всегда про влияние, развитие софтов. Я хочу быть руководителем. Я хочу быть тем, кто влияет на культуру компании.

8. Снизить травматизм и смертность на производстве: внутренние эксперты широко вовлечены в обучение безопасному проведению опасных работ.

■ Например, инструктажи по производственной безопасности для подрядных организаций. У нас топовый тренер за год обучил 12 000 человек.

9. Транслировать культуру и ценности организации: при должном подборе внутренние эксперты не только передают знания и навыки, но и собственным примером транслируют культуру и ценности.

■ Сотрудники, которые проводят обучение, также становятся амбассадорами культуры компании.

10. Повысить качество кросс-функционального взаимодействия: в разработке и проведении обучающей программы участвуют эксперты из разных функций. Совместная работа над программой обучения помогает им находить друг с другом общий язык.

■ У нас одну и ту же тему раскрывают эксперты одновременно из нескольких подразделений. Таким образом они и находят общий язык друг с другом, и дают более объемную картинку участникам.

11. Укрепить бренд организации в профессиональном сообществе: организация целенаправленно привлекает к выступлениям на внешних мероприятиях – конференциях, презентациях – не только менеджеров, но и внутренних экспертов.

■ Мы как компания участвуем в различных конференциях во всех филиалах. Зачастую туда ходят одни и те же руководители корпоративного центра. А нам важно, чтобы туда ходили и линейные ребята, эксперты из филиалов, и рассказывали о том, как устроена их работа.

12. Сохранить знания в организации, особенно в ситуации выхода на пенсию ключевых экспертов.

■ У нас очень много людей предпенсионного возраста. Они всю жизнь в отрасли, у них опыт ого-го-го, экспертизы мегатонны. Они не всегда хотят делиться. Мы их немножечко даже принуждаем.

Что касается тематики обучения, то кроме очевидных функциональных – финансы, маркетинг, продажи, продукт, производство, безопасность, качество – внутренние эксперты вовлечены и в обучение лидерским и коммуникативным компетенциям. Более того, некоторые компании поддерживают ресурсами желание сотрудников делиться опытом по темам, далеким от бизнеса: в ходе исследования мы встретились, например, с внутренними курсами по шахматам или осознанному родительству.

Степень участия внутренних экспертов в разработке обучающих программ также варьируется. Одни ведут уже подготовленные программы, используя готовые презентации и раздаточные материалы; другие самостоятельно разрабатывают обучение под конкретные запросы бизнеса и создают все необходимые учебные материалы.

Для чего экспертам обучать других людей

Не буду лукавить и убеждать, что учить других просто. Это профессия, освоение которой, как и любой другой, требует усилий. Вступая на эту дорогу, эксперт должен будет начать с азов, пройти через пробы, волнения, сомнения. Для чего это делать?

На этот вопрос мы отвечали в нашем втором исследовании «Внутренние эксперты: роль и мотивы в обучении людей».

Интервью показали, что эксперты включались в обучение других, так как видели одну из трех возможностей:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.