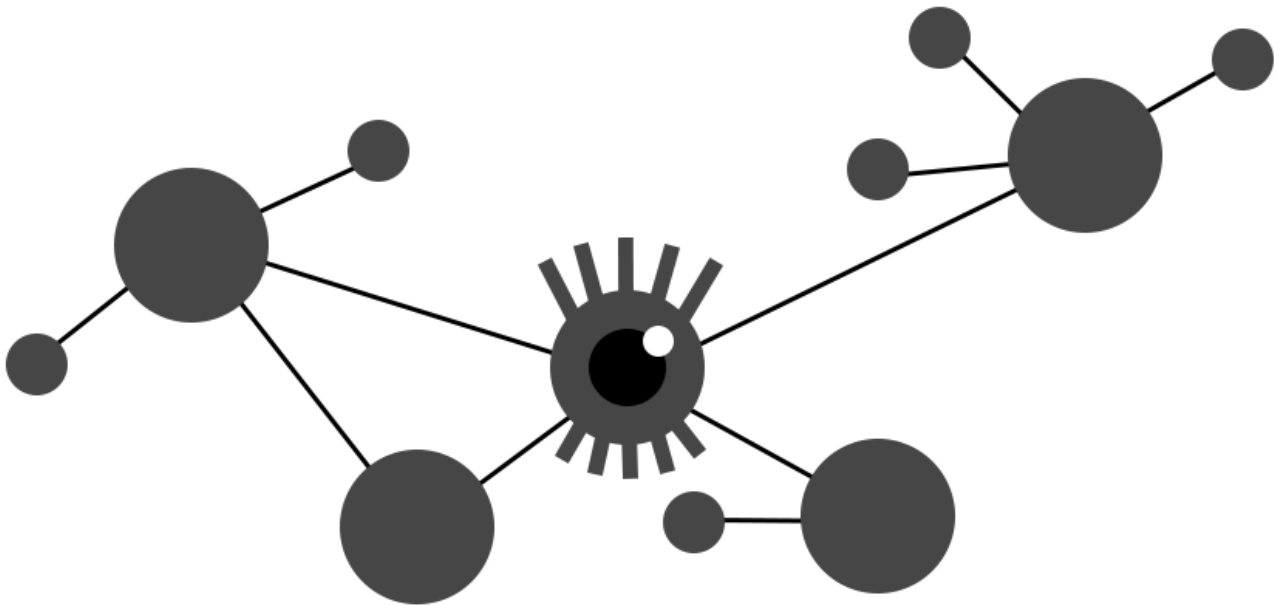


Глазами рынка

Взгляд компаний-провайдеров на T&D-рынок:
расстановка сил и перспективы развития



T&D-рынок в России представляет собой не только 20 лет конкуренции и профессионального становления, но и особый, достаточно узкий, слой людей, сообщество Людей Развития. Дальнейшее развитие T&D-рынка определяется появлением таких инструментов оценки качества услуги и игроков как: конкурентные предложения, профессиональная репутация, профессиональные сообщества и рейтинги.

Проект «Глазами рынка» — это исследование рынка, позволяющее объединить представления игроков разных сегментов и ниш, в единую, более прозрачную и объективную, картину. Проект ставит перед собой задачи разной степени амбициозности.

В первую очередь, карта рынка и его оценка самими игроками позволит компаниям-заказчикам быстрее ориентироваться «на местности», а компаниям-провайдерам принимать стратегические решения, учитывая внешний контекст. Также объединение представлений всех заинтересованных позволяет проектировать желаемое будущее, совместно определять наиболее перспективные вектора развития, и тем самым непосредственно влиять на завтрашний день. И наконец, проект «Глазами рынка» — значимый вклад в становление зрелого прозрачного профессионального сообщества.

Инициатор проекта — Тренинг-Бутик. Основной партнер — Фестиваль практик развития ПиР ОТУМКи

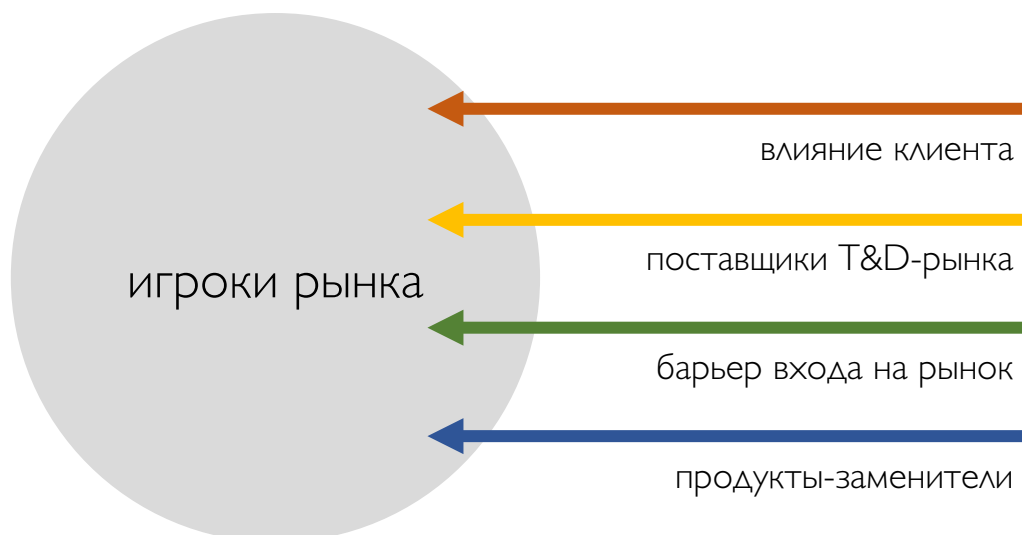
Ключевые направления исследования:






- Игроки рынка
- Влияние клиента: распространенность на рынке кастомизированных и коробочных решений
- Поставщики T&D-рынка: от кого зависят провайдеры
- Барьер входа на рынок, откуда берутся новички
- Продукты-заменители: альтернативы T&D-решениям
- Тренды рынка: что меняется сейчас, что изменится в ближайшее время

Структура отчета.....	3
Первый этап проекта: проведение глубинных интервью с игроками рынка — осень 2016 года.....	4
1. Ключевые игроки — провайдеры, которых называют другие провайдеры.....	5
Конкуренции нет. Есть партнерство.....	6
Ключевые игроки: имена.....	7
Ключевые игроки: бренды.....	8
Ключевые игроки: другое.....	8
2. Влияние клиента: распространенность коробочных и кастомизированных продуктов.....	9
T&D-конструктор.....	9
3. Поставщики: от кого зависят игроки T&D-рынка.....	10
Команда — краеугольный камень T&D-рынка.....	10
4. Барьер входа на рынок и откуда берутся новички.....	11
О секретах устойчивости на рынке.....	11
Каналы появления новичков.....	12
5. Продукты-заменители альтернативы T&D-решениям.....	14
Покупка T&D решения или... — подробнее о названных респондентами T&D-альтернативах.....	15
6. Тренды рынка: что меняется сейчас, что изменится в ближайшее время.....	17
T&D-решения 21 века.....	18
Внутрикорпоративные изменения.....	21
Провайдер.....	22
И другие тренды.....	23

Структура отчета

T&D-рынок описывается в исследовании с точки зрения пяти сил Портера: существующие игроки и конкуренция между ними, оценка влияния клиентов, описание поставщиков и оценка зависимости от них, оценка барьера входа на рынок и каналов появления новичков, описание продуктов-заменителей.



- Глава 1  игроки рынка (по частоте упоминаний), а также оценка респондентами существующего уровня конкуренции и значимости других T&D-провайдеров
- Глава 2  влияние клиента: распространенность коробочных и кастомизированных решений
- Глава 3  поставщики: от кого зависят провайдеры T&D-услуг
- Глава 4  оценка барьера входа на рынок, описание каналов появления новых игроков
- Глава 5  продукты-заменители — существующие альтернативы T&D-решениям

Наблюдаемые респондентами изменения рынка и их собственные стратегические ставки обобщены в последней главе отчета.

- Глава 6  тренды рынка: наблюдаемые респондентами ИЗМЕНЕНИЯ рынка

Первый этап проекта: проведение глубинных интервью с игроками рынка — осень 2016 года.

30 глубинных интервью с игроками рынка.

Среди респондентов: собственники компаний, тренеры, работающие в T&D-компаниях, лидеры оформленных сообществ фрилансеров и фрилансеры, корпоративные тренеры.

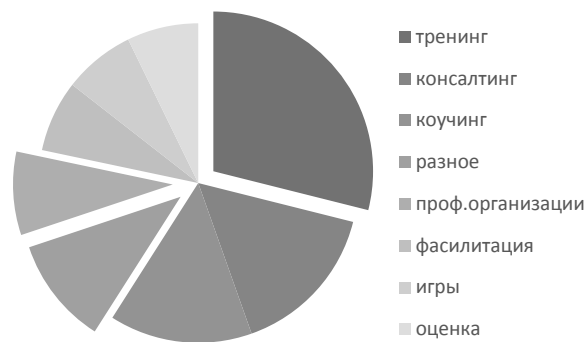
Artisan	Ампула	Тело — в дело. Embodiment Russia
AXES Management	Ассоциация русскоязычных коучей	Тренинг-Бутик, Best T&D Group, ОТУМКа
BIRC	Астра Групп, Дело в людях, Короли и капуста	Школа командного лидерства
Business Speech	Восточно-европейский гештальт институт	ЭКОПСИ × 2
CBSD/Thunderbird Russia	Институт Коучинга × 2	фрилансер × 10
EVERYCO	Мастерская игровых бизнес-решений Orange-Apple	корпоративный тренер × 2
IMPER Group, Имидж Персонал, Go Trainings		
Spirit of the game		

Среди респондентов: те, кто работают в разных формах и широком диапазоне тем, а также те, кто специализируются на определенных формах работы (коучинг, фасилитация, геймификация, оценка, консалтинг, эмбодимент) или теме (развитие команд, публичные выступления и коммуникации, продажи).

Большинство респондентов регулярно проводит бизнес-тренинги в корпоративном формате.

В категорию «разное» попали в том числе такие формы работы как события, путешествия, тренинги с лошадьми, обучающие видео, практики осознанности, эмбодимент.

Часть респондентов представляют не только коммерческие структуры, но и проф.сообщества и организации, в том числе «школы» для T&D-специалистов и группы по структурированию и стандартизации рынка.



*

2/3 интервью были проведены на фестивале ПИР 2016, что влияет на выборку и на ответы респондентов на вопрос о ключевых игроках.

1. Ключевые игроки — провайдеры, которых называют другие провайдеры

Главный вопрос этого раздела, кого респонденты считают заметными и значимыми игроками T&D-рынка.

1. На рынке не распространено понятие «конкуренция». Большинство респондентов говорит о занимаемой нише, в которой они либо в одиночестве, либо пересекаются с ограниченным количеством других игроков, часто могут четко провести границы специализации (по темам, формам работы или клиентам). Четверть респондентов сказали, что *не знают, с кем конкурируют или не пересекаются с другими компаниями в ответе на запрос заказчика*. Кроме того, большинство респондентов характеризуют отношения с другими игроками рынка как *теплые и партнерские*.

2. Всего респонденты назвали 92 имени и 65 брендов компаний.

3. Чаще всего среди ключевых игроков рынка называют

Имена (см. рисунок 1)

1) Марк Кукушкин (компании Тренинг-Бутик, Best T&D Group, ОТУМКа)

2) Радислав Гандапас

3) Никита Непряхин (компания Business Speech)

4) Елена Сидоренко

Марк Розин (ЭКОПСИ)

Олег Замышляев

Бренды (см. рисунок 2)

1) ЭКОПСИ

2) Тренинг-Бутик

3) CBSD/Thunderbird Russia

Ernst&Young (академия и HR-практика)

EVERYCO

SHL

Институт Тренинг — АРБ Про

4. Многие респонденты отметили, что на рынке больший вес имеет репутация и узнаваемость имени, нежели бренда. Так ведущие тренеры называемых респондентом компаний (за редким исключением), назывались по именам и попали в «именной» список.

5. Пятая часть респондентов отнесла к ключевым игрокам рынка или своим конкурентам бизнес-школы, обобщенное «профессиональные фрилансеры», event-компании и консультантов по маркетингу и коммуникациям.

Конкуренции нет. Есть партнерство.

Многие респонденты начинали свой ответ на вопрос о конкурентах с замечания об **отсутствии конкуренции на рынке**.

«Я работаю вне конкурентной среды, нет прямой конкуренции с другими игроками рынка. И это сейчас не заносчивость, а это констатация факта, потому что... ниша, в которой я работаю, состоит из одного человека, тут просто больше никого нет».

«Мы очень редко встречаемся с другими компаниями рынка в ответе на запрос Заказчика. За последние десять лет случаев, когда я точно знал с кем конкурирую, было два. Я бы вообще не стал говорить о конкуренции, места хватает всем. Это такой рынок. Мы продаем не технологии, а... некое «нутро» человека, которое или созвучно клиенту, или не созвучно. Конечно, нельзя не заметить, что есть общее пространство, которое мы делим... и в тоже время, мы не конкуренты. Встречаемся, очень тепло общаемся».

Такие замечания **о теплых или партнерских отношениях с другими игроками рынка** очень распространены.

«Все конкуренты — мои хорошие товарищи и друзья. В этом плане, я считаю, что у нас очень правильная конкуренция, без жестокости, это скорее партнерство».

«Я считаю, что на данный момент, конкурентов у нас нету. Есть партнеры, с которыми можно было бы делать совместные проекты».

В ряде случаев, говоря о ключевых игроках рынка, респонденты называли тех, кого приглашают в команды своих проектов, с кем хотели бы вместе работать или «за кем приятно наблюдать».

Ключевые игроки: имена

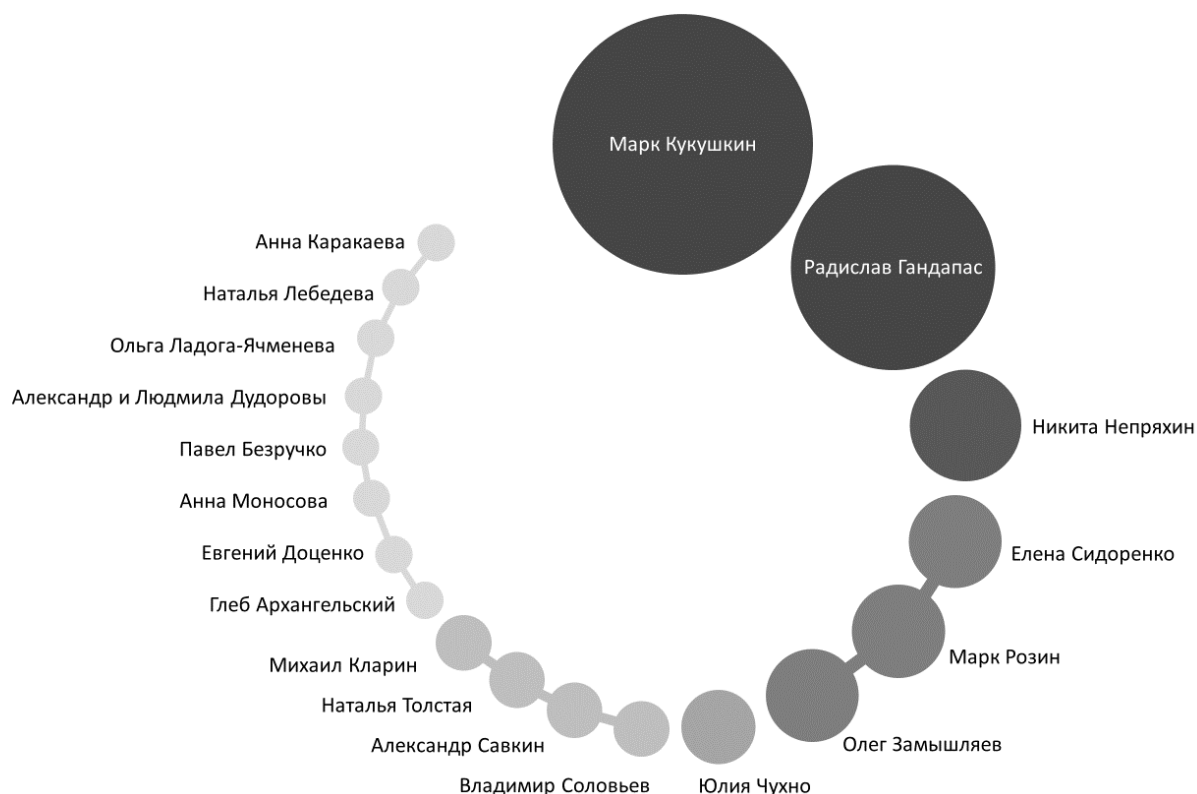


Рисунок 1. Ключевые игроки, имена (по частоте упоминаний)

А также:

Абрамова Инна
Абылмасов Алексей
Атерлей Дмитрий
Барышева Ася
Безменова Ирина
Белов Александр
Бергер Светлана
Богина Катя
Богомоллов Максим
Буков Павел
Васина Наталья
Вебер Андрей
Волбуева Анна
Гальчин Александр
Геллер Евгений
Герасичев Владимир
Голицын Демид
Горбань Анна
Гордобоев Виталий

Гузенюк Филипп
Гурба Алексей
Данилова Марина
Долгов Максим
Долина Наталья
Евгения Любко
Жалило Борис
Завьлова Жанна
Иванов Роман
Иванова Светлана
Ичкалова Наталья
Ищенко Алексей
Камышникова Елена
Карпов Андрей
Клишина Елена
Концевич Евгений
Коробцев Максим
Королихин Андрей
Коткин Дмитрий

Кугурушева Надежда
Кулешов Глеб
Лебедева Анна
Леонтьев Алексей
Литвинова Елена
Лобок Александр
Львов Сергей
Любецкая Марина
Макшанов Сергей
Малькова Елена
Манн Игорь
Мастеров Борис
Морозов Валерий
Мухлаев Александр
Надточий Денис
Орлова Инга
Пальчик Марк
Парабеллум Андрей
Пискарев Павел

Рогозина Галина
Саликаев Артур
Самойлов Александр
Симоненко Светлана
Скворцов Андрей
Сташенко Александр
Ткаченко Дмитрий
Филонова Екатерина
Фридман Александр
Хегай Елена
Хренов Дмитрий
Чеботарев Ефим
Чумакова Светлана
Шаповальянц Светлана
Шляпкин Роман
Шульгина Елена

Ключевые игроки: бренды

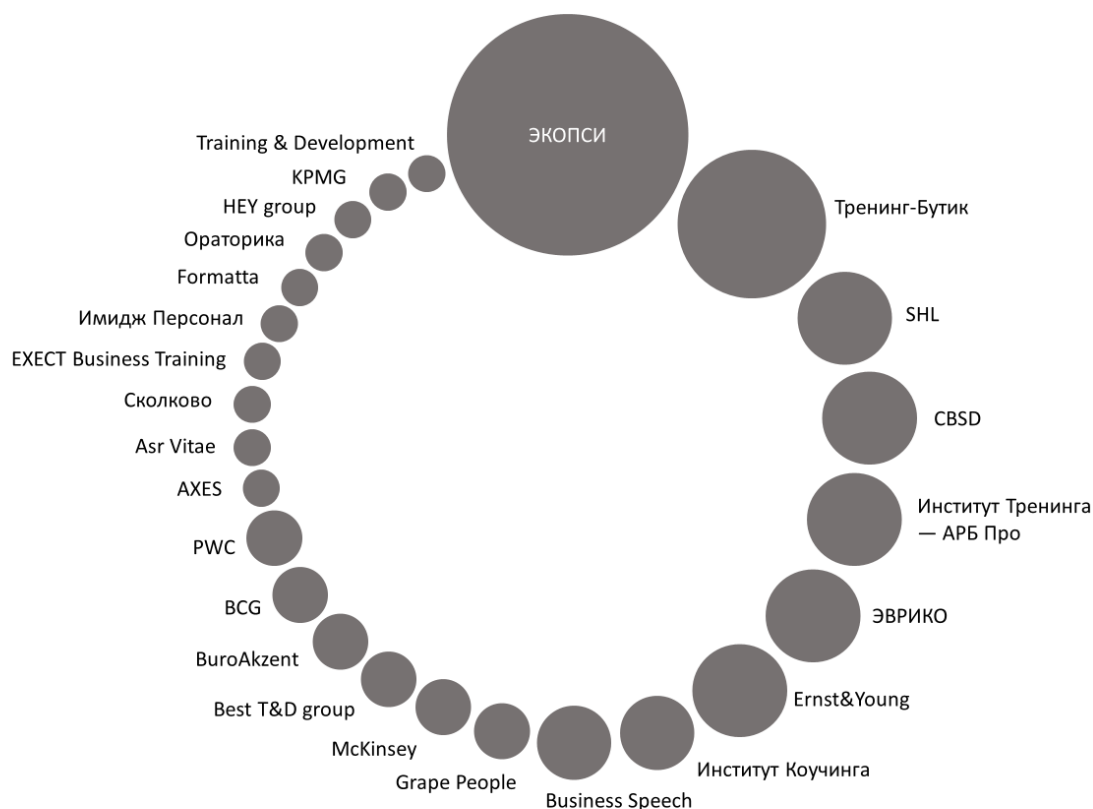


Рисунок 2. Ключевые игроки, бренды (по частоте упоминаний)

А также:

99 по Фаренгейту
ABC Consulting
Alliance L&D
Artisan
Business Relations
Business Solutions
International Consulting
Group
D-Tek
Everyconsult (GTD)
Green Team
Insight Group
InStream

KPG
Mirapolis
New Pro Lab
NORDIC Training
International
Nova Terra
RQ-Lab
SmartValues
TalentQ
Team Training
Towers Watson
Training Well
Websoft

Wilson Learning Russia
Zest Leadership
Активный мир
Амплуа (Trainings Expo)
Арсенал
Бюро Рихтер
Гуманитарные
технологии
Ёрд
Международная
Академия Коучинга

Международный
Эриксоновский
Университет коучинга
Нижегородская школа
продаж
Практики управления
Пряники
Стокгольмская Школа
Экономики
Территория ума
Технология решения
Школа переговорщиков
ШИП

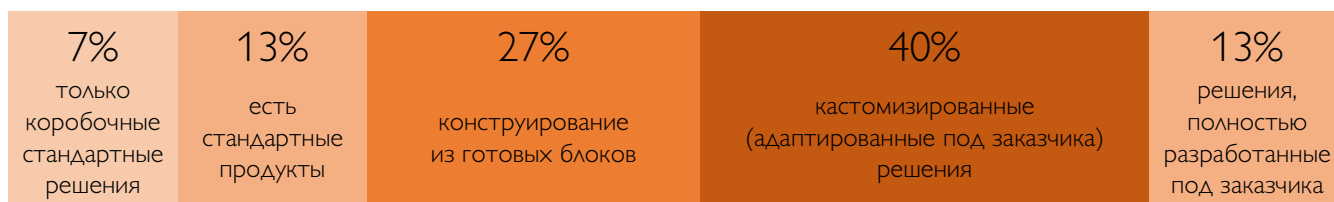
Ключевые игроки: другое

- профессиональные фрилансеры x5
- event-компании x2
- консультанты в области маркетинга и коммуникаций
- бизнес-школы

2. Влияние клиента: распространенность коробочных и кастомизированных продуктов

T&D-рынок — это рынок кастомизированных решений.

На T&D-рынке больше всего распространены проектные решения, то есть готовые универсальные решения дорабатываются под конкретный запрос. Чаще всего универсальные программы / алгоритмы / технологии, которые уже есть у провайдера, дорабатываются и настраиваются под конкретного заказчика. Но также проектное решение может быть собрано из готовых блоков без их изменения. В таком случае, под заказчика создается уникальная комбинация, а не конкретные блоки.



Предельные позиции («только стандартные» и «только уникальные решения») суммарно заняла только пятая часть респондентов. Большая часть респондентов заняла промежуточную позицию, описав в каких случаях они кастомизируют решения, а в каких предлагают стандартное готовое решение.

Две трети реализуемых T&D-решений, по мнению игроков рынка, — кастомизированы или «собраны» из готовых блоков под заказчика. Пропорция изменяется в зависимости от грейда участников, их количества и продолжительности программы. Так решения для обучения массового персонала «общим» или «базовым» навыкам и решения краткие по времени, но для большой аудитории, респонденты чаще описывают как коробочные. А те, кто продолжительный период работают индивидуально или с небольшим количеством участников, а также с топ-менеджментом компаний, чаще говорят о высоком уровне кастомизации своих продуктов.

К коробочным решениям, кроме уже названных программ для массового персонала, респонденты отнесли: инструменты оценки, программное обеспечение, некоторые игры, уже отработанные и зарекомендовавшие себя программы / упражнения / инструменты, а также блоки, посвященные освоению базовой модели или технологии.

T&D-конструктор

Четверть решений, которые описали респонденты, — это «конструктор». В результате перестановки стандартных блоков получается уникальное решение. «Конструктор» может состоять:

- из наработанных лично или заимствованных готовых инструментов, которые предлагаются в разных наборах. Чем больше опыт провайдера, тем больше наработок и тем чаще используются уже готовые блоки / упражнения / слайды, а не разрабатываются новые.
- из готовых стандартных решений разных провайдеров. Предложение «конструктора» такого типа — это хорошее знание рынка, постоянный поиск новинок и провайдеров с разными специализациями и, главное, объединение компетенций разных людей и компаний под запрос заказчика;
- из разных частей базовой модели или алгоритма. Чаще всего такой тип «конструктора» предлагают те, кто придерживаются определенного подхода или школы, а также те, кто разработал авторскую модель. Разработка решения, в таком случае, — это выбор из существующего в подходе / школе / алгоритме ассортимента блоков тех, что необходимы в данном конкретном случае.

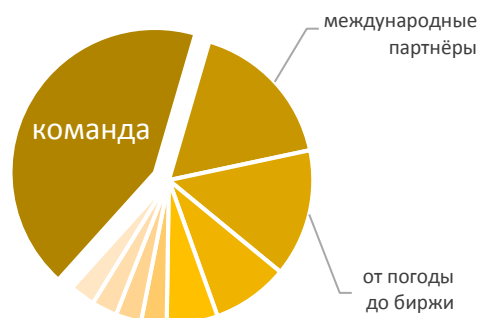
«На самом деле, процесс разработки все больше становится похожим на конструктор Lego. А появление и развитие отдельных блоков определяет профессиональный интерес тренера».

3. Поставщики: от кого зависят игроки T&D-рынка

Провайдеры T&D-услуг чувствуют себя достаточно независимо от внутренних и внешних сил.

Очень немногие из респондентов говорят о сложном дорогостоящем обеспечении своих решений (например, разработка ПО или аренда конюшни для проведения эквиТренинга). Разово упоминаются такие факторы как иностранные спикеры, R&D-команда (методический или аналитический отдел), продавцы, закупка канцелярии и оборудования.

Но есть несколько факторов, от которых все-таки «зависят» T&D-провайдеры.



Команда — краеугольный камень T&D-рынка.

Большинство респондентов считают команду единственным или главным поставщиком.

Выше остальных свою «зависимость» от команды оценивают владельцы T&D-компаний.

«Консультанты чем лучше, тем они свободнее, тем они больше кошки, которых не попасешь. Сначала находишь людей, которым все это по приколу, а потом этих сильных тренеров (партнеров) еще нужно удержать вместе в компании. Задача-то не из легких».

«Самая сложная задача для меня, как владельца бизнеса, — пригласить в компанию авторитетных в своей теме людей, которым интересно работать вместе. И это мой главный ресурс. Не будет экспертизы — не будет и продукта».

«У меня своя компания и я, конечно, завишу от тренеров, работа со звездами — работа непростая».

Для ряда респондентов команда — это «производственные мощности», которые нужны для ответа на большой заказ.

«Если это большая организация и большой заказ, я физически не могу один это сделать, нужна команда».

«В моей команде 8 человек. Они организуют все события. Я езжу по стране, выступаю на самых разных площадках, работаю с разными партнерами — мне есть с чем сравнивать, и я думаю, это одна из лучших, если не лучшая команда в России по организации тренингов».

«Я завишу от других тренеров в той степени, в какой предлагаю не-коробочное решение».

Но есть среди респондентов и те, для кого работа в команде — одна из смысло-образующих основ деятельности.

«Если у заказчика есть время, я могу справиться сам. Но мне приятно делать работу в команде. Иногда привлекать еще и пару человек от организации».

«Я понимаю, конечно, что могу работать один, один существовать. Могу. Но зачем?»

Второй фактор, заметно влияющий на деятельность T&D-провайдеров, — **международные партнеры**. Ряд респондентов являются дистрибьюторами или партнерами международных компаний.

И наконец (но все-таки достаточно редко и с противоречивым отношением к весу этого фактора), респонденты отмечают зависимость T&D-рынка от **экономической ситуации в стране**: «рынок HR-услуг является прямым отражением экономики страны (а она не в лучшей форме)».

4. Барьер входа на рынок и откуда берутся новички

Все респонденты считают, что

барьер входа на рынок низкий, очень низкий, нулевой, отсутствует.

«Бизнес-тренером может стать любой человек, который так себя назовет».

С другой стороны, большая доля респондентов также заметила, что, несмотря на отсутствие барьеров входа на рынок, лишь немногие новички смогут занять уверенные позиции.

О секретах устойчивости на рынке

Респонденты поделились своими мыслями о том, как закрепиться на T&D-рынке:

Опыт и репутация

Респонденты отмечают, что хорошим тренером / коуча / консультанта делает опыт. А его устойчивость на рынке определяется узнаваемостью имени и наличием рекомендаций, сформировавшейся репутации. Это не только самый распространенный ответ. Респонденты считают опыт и репутацию — необходимым условием.

Отдельно стоит отметить опыт работы «на стороне заказчика»: тренеры, имеющие управленческий опыт, опыт работы продавцом, HR-ом и т.д., — со слов респондентов, имеют больше шансов закрепиться на рынке.

* Важно упомянуть замечания отдельных респондентов о том, что профессиональная репутация, часто следствие присутствия провайдера в «тусовке» (общей сети), его пиар-активности.

Талант

Через запятую после опыта респонденты часто называли секретом устойчивости на рынке — *талант*.

«Хорошего тренера от любого отличают две вещи: талант и работоспособность. Он много работает и он одарен для этой профессии».

«Я не беру в свою команду тренеров, которые не имеют способностей и таланта».

«Остаются те, у кого есть для этого соответствующие личные качества и кто постоянно развивается»

* Важно упомянуть замечания отдельных респондентов о важности не столько таланта, но *призвания*: «Это бизнес для тех, кто не только про деньги».

Специализация

Фокусировка, узкая специализация, наличие уникальной экспертизы, — по мнению респондентов, один из немногих способов (но и наиболее очевидный) занять нишу на рынке и обеспечить долгосрочный спрос на свои услуги. Это важно и для опытных провайдеров, в свете взросления рынка, и для новичков, которые сегодня, по мнению респондентов, не смогут занять место на рынке с предложением «я делаю всё» (в силу отсутствия опыта и репутации как необходимого условия устойчивости).

Каналы появления новичков

Флер вокруг профессии, желание узкопрофильных специалистов обучать других своему делу, а также обучение в T&D-школе или работа в T&D-КОМПАНИИ — три главных источника новичков на T&D-рынке.

Восприятие профессии

Чаще всего, по мнению респондентов, на T&D-рынок приходят те, кому близок преувеличенный образ профессии тренера. Респонденты называют разные аспекты, привлекающие новичков, в том числе: признание и внимание аудитории, внешне очень разнообразный и интересный образ жизни, желание передавать свои знания как следующий шаг профессионального становления, а также оценка профессии как легкой, но прибыльной.

«Я думаю, что часть тренеров появляется после прохождения удачного тренинга. Люди разных профессий: певцы, математики, пожарные и менеджеры вдруг начинают мечтать — как о Голливуде — о том, чтобы стать тренером. Быть таким же, как был его тренер».

«Новички приходят, потому что им нравится внешняя форма. Что видит обычный человек: вот тренер, он чему-то обучает, он получает признание и значимость, он ездит по стране, он свободный человек. Особенно это подчеркивают тренерские аккаунты и посты в фейсбуке».

«Очевидно, что есть какое-то количество людей, которые думают, что на этом рынке можно быстро заработать».

«Есть категория зрелых людей, которые задумываются: «Что же я так и буду всю жизнь?» Хочется гуру стать, понимаете? Учителем человечества. И потом, посмотрите, сколько сейчас желающих тренинг пройти!»

«Есть целый ряд топ-менеджеров, которые попробовали себя в тренингах, плюс-минус успешно».

«Руководители, предприниматели, которых понесло в сторону наставничества».

«Это заскучавшие удачливые предприниматели и менеджеры, которые сделали хорошую карьеру, заработали деньги, но им не хватает драйва, не хватает керосина, не хватает в жизни встряски, у них уже все получилось. Они упаковывают свой опыт в тренинги, семинары, выступления и предлагают себя рынку в этом качестве. Таких у нас не очень много, но это очень распространенный сценарий в западной жизни».

Узкопрофильные специалисты

Респонденты отдельно выделяют, появившуюся недавно, волну тренеров узкого профиля. Это те, кто специализировался на какой-то теме в течение нескольких/многих лет и теперь предлагает T&D-решения именно в рамках этой темы.

«Новички начинают появляться оттуда, откуда всегда появлялись на Западе. Посмотрим на Германию или, например, Англию: большинство тренинговых компаний там совсем небольшие. Это команда из 2-5 человек, и они достаточно узко специализированы в рамках какой-то темы или отрасли. Если люди специализируются на закупках, то скорее всего, раньше они занимались закупками. Если люди учат проектному менеджменту, то занимались проектным менеджментом. Это люди, которым 35-50 (а то и старше), которым просто по каким-то причинам уже надоело делать корпоративную карьеру. Они прошли эту корпоративную школу, у кого только не тренировались, берут, компилируют из этих программ какие-то свои и выходят на рынок. Сейчас у нас будет тоже самое: из корпораций выйдет целая когорта людей, которые пришли на работу в конце девяностых. Еще 3-5 лет и уже многим надоело строить карьеру. А поделиться есть чем. Они будут очень мощные».

Также это люди, которые раньше не предлагали свои решения как корпоративные краткосрочные T&D-решения, а теперь оказались востребованы именно в такой форме. Многие респонденты считают яркими представителями этой волны IT-специалистов, которые стали проводить тренинги не только

по работе с Big Data и Agile-методологиями, но оформляют в привычные T&D-рынку программы и другие темы своей специализации. Сегодня классические T&D-решения стали предлагать актеры и телеведущие, специалисты по когнитивным искажениям и распознаванию лжи, а также футурологи, математики, врачи...

Выпускники T&D-школ и коллеги

Респонденты отмечают, что важный источник новичков — T&D-школы и университеты, то есть те, кто проводят тренинги для тренеров, готовят коучей и консультантов.

По оценкам тех респондентов, кто, в том числе, занимается подготовкой новичков,

- часть обучающихся — корпоративные тренеры, повышающие квалификацию или получающие ее;
- часть — люди пришедшие ради персонального роста и развития определенных компетенций. Это, например, собственники бизнеса или руководители, которые развивают T&D-компетенцию как часть своей функции. Или представители HR и T&D-департаментов, которые хотят лучше разбираться в заказываемой услуге;
- но все еще заметная часть студентов — те, кто действительно хотят работать в T&D-сфере на открытом рынке.

Школой T&D-специалиста так же может стать работа в T&D-компании. Так, часть респондентов, отмечает, что часто новички — это люди, давно сотрудничающие и сопровождающие тренеров и консультантов, хорошо понимающие реальность деятельности и решившие выйти на рынок, теперь в тренерском амплуа, иногда сразу с собственной компанией.

«Я 11-й год наблюдаю, как развивается рынок и профессиональное сообщество. Есть массовые школы. Говоря о них, всегда встает вопрос качества, но это и понятно: массовый продукт не может быть селективным, качественным, особым. К сожалению, школы, в принципе, не отвечают за качество своих выпускников. Это такая системная ошибка и ее последствия мы будем наблюдать еще долго».

«Новичков, в большом количестве, на рынок выбрасывает конвейер программ подготовки коучей. Программ, которые сейчас в большом количестве существуют в разных городах по всей стране».

«Новички получают в результате почкования компаний и как результат деятельности тренерских школ».

«Основной конкурент для всех нас — бывшие коллеги».

«Это наши с вами бывшие сотрудники и ученики. Я их уже вижу: наши ребята, прямо в спину дышат..., и они вообще другие: здоровые, взрослые, с другим набором компетенций. В чем-то они могут оказаться сразу сильнее нас».

Духовные практики

Так же на рынке корпоративных T&D-решений стали появляться духовные учителя, представители различных эзотерических течений, инструкторы по медитации, йоги и другие. Но респонденты не часто упоминают новичков этого типа, а также отмечают, что пока духовные практики хорошо представлены только в нише мотивационных выступлений.

Специалисты смежных сфер

Респонденты отмечают, что специалисты смежных сфер (event-агентства, консультанты по маркетингу и коммуникация, PR-агентства) все чаще включают в свой ассортимент T&D-услуги.

Иностранные компании

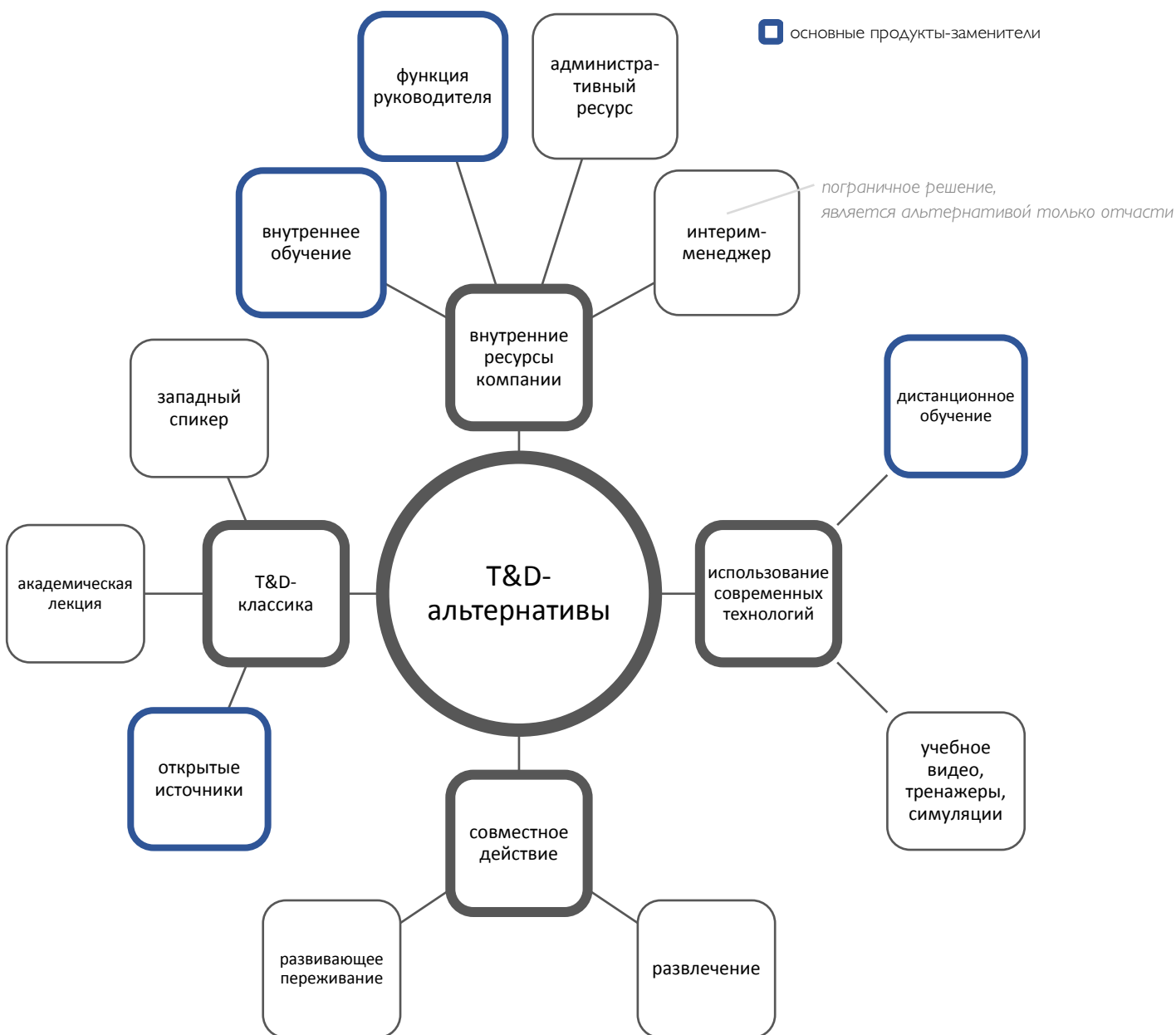
Респонденты оценивают вероятность выхода на рынок новых иностранных компаний как очень низкую.

5. Продукты-заменители: альтернативы T&D-решениям

Респонденты по-разному описывают задачи, которые решают для компаний, предоставляя услуги обучения и развития, поэтому в список альтернатив попали и проповедь, и застолье. Но большинство все-таки сходится на том, что реальную конкуренцию классическим T&D-решениям составляют:

- внутреннее обучение
- дистанционное обучение, онлайн-форматы
- T&D как функция руководителя
- обучение через открытые источники

* Пятая часть респондентов отдельно заметила, что любое T&D-решение не является предметом корпоративной первой необходимости, и у компании всегда есть вариант вообще не обучать и не развивать сотрудников.



Покупка T&D-решения или... — подробнее о названных респондентами T&D-альтернативах

Внутреннее обучение

Обучение уходит внутрь компаний. По мнению респондентов, такие корпоративные структуры как корпоративный университет или академия — первая и самая значимая альтернатива решениям внешних T&D-провайдеров. Особенно заметную конкуренцию T&D-провайдерам внутреннее обучение составляет в сегменте обучения массового персонала «базовым» навыкам.

Ряд респондентов также замечает, что существует вполне реальная вероятность, что скоро раньше сугубо корпоративные структуры внутреннего обучения станут не только продуктом-заменителем, но — выйдя на открытый рынок — и конкурентом, полноценным игроком T&D-рынка.

Обучение и развитие как функция руководителя

Набирает вес в глазах провайдеров одна из старейших альтернатив внешнему обучению — руководитель-наставник, коллега-мастер, а теперь еще и ментор, коуч и боди. То есть функция обучения и развития передается и присваивается менеджерами компаний, формируются системы передачи и обмена опытом.

Респонденты очень высоко оценивают «качество» этого заменителя, хотя некоторые замечают «утопичность» идеи («Это, конечно, идеально. Но ни у кого нет на это времени»).

«Поведение первых лиц — «От осинки не родятся апельсинки» — все остальные варианты развития вторичны».

«Отработку навыков, по идее, можно на работе делать самому с руководителем со своим».

«Альтернативой T&D-обучению всегда было наблюдение за людьми вокруг, обучение на примере своих лидеров и коллег, совета спросить...»

«Вообще человек хорошо развивается рядом с кем-то, кто здраво мыслит, внимательно наблюдает законы развития живых систем и попутно делает ненавязчивые процессные комментарии на сей счет».

среди других T&D-альтернатив, сосредоточенных внутри компании, респонденты называют:

- применение административного ресурса («поувалять всех и набрать правильных», решить вопрос деньгами...)
- привлечение интерим-менеджера (найм консультанта в штат компании в качестве руководителя высшего звена на короткий срок для оперативного решения бизнес-проблем). Интерим-менеджмент является пограничным решением (соединяя в себе привлечение внешнего провайдера

Дистанционное обучение, онлайн-форматы

Сразу после внутреннего обучения респонденты называют альтернативой классическим T&D-продуктам онлайн-обучение, набирающее популярность в связи с развитием и удешевлением технологий.

«Дистанционное обучение постепенно будет вытеснять открытые программы, особенно в странах с большими расстояниями, как наша».

«Это другой рынок и другой мир. Заходишь туда и видишь совершенно другие лица, там свои звезды и они — не мы. Как будто параллельно существующий виртуальный мир».

«То, что у каждого будет в смартфоне».

Также к T&D-альтернативам, основанным на современных технологиях, респонденты относят возможность съемки учебных видео, создание тренажеров и симуляций.

Обучение через открытые источники

Самый традиционный путь развития взрослого человека — книги, фильмы, видео, публикации... — не только не утрачивает своего значения, но с развитием технологий и становлением движения за свободный доступ к знаниям выходит на новый виток развития.

«Сегодня очень просто «накачать» компетенцию практически по любой теме до уровня «не выглядеть дураком в глазах слушателей». Раньше, кстати, это тоже можно было сделать: нужно было провести 3-4 часа в книжном магазине. Что важнее, сегодня в сети очень качественный контент. Не только TED-выступления, мастер-классы и статьи, но полноценное обучение: онлайн-курсы, тестирования, коуч-сессии и менторинг со специалистами по теме. «Прокачаться» в любой теме (чем уже фокус, тем легче) сейчас крайне просто».

«Человек всегда может развиваться собственной рефлексией. Можно же работать не с тренером, а самому себе стать личным тренером».

Использование стандартных университетских форматов (лекции и семинары) и приглашение иностранных спикеров, респонденты также относят к T&D-классике, которую и сегодня компании могут использовать как альтернативу решениям рынка.

Совместное действие

Часть респондентов (особенно те, кто специализируются на массовых событиях и мотивационных выступлениях) считает, что альтернатива их решениям — другие корпоративно совместные «действия». «Действия» могут быть двух типов:

- корпоративное развлечение: концерт, стендап-шоу, банкет. По мнению респондентов, это привычный компаниям формат, который все больше теряет популярность.
- совместное переживание с развивающим эффектом: от проповеди до путешествия. Кулинарный поединок, интерактивный театр, танец, вокал, восточные единоборства, чайная церемония, недельная практика осознанности в ретрите на Бали... — этот список ежедневно пополняется новыми предложениями из самых разных источников, в том числе от самих T&D-провайдеров.

6. Тренды рынка: что меняется сейчас, что изменится в ближайшее время

Предстоящие рынку изменения коснутся четырех направлений: 1) трансформация «продукта» (наиболее волнующая тема), 2) изменения внутри компаний-заказчиков и 3) самих провайдеров, а также 4) «взросление» T&D-рынка.

- ◆ Технологизируйтесь, специализируйтесь, интенсифицируйтесь! — большинством голосов в ближайшем T&D-будущем: решения будут технологичнее и интенсивнее, а провайдерам предстоит выбрать более узкую специализацию и углублять (а не расширять) экспертизу.



T&D-решения 21 века

« Будет меняться образ жизни человека и деятельность компании — будет меняться и тренинг, обслуживающий их запросы».

◆ **Дальнейший рост значимости цифровых технологий, онлайн-обучения**

◆ **Сокращение длительности обучения, увеличение интенсивности**

Использование **современных технологий** и **рост интенсивности обучения**, с точки зрения респондентов, — самые заметные изменения T&D-продукта. Эти тренды будут набирать обороты, а эффекты уже отражаются на деятельности провайдеров и корпоративных запросах на обучение.

«Сначала использование цифровых технологий, а потом «переезд» тренингов в виртуальный мир».

«Живое общение никогда не может быть заменено никаким роботом, какие бы гении не планировали эти упражнялки и прочие навыковые штуки. НО. Безусловно, пройдет какое-то цифрование всего этого, e-learning набирает обороты».

«Все, что говорят про дигитализацию — это, наверное, правда».

«Интерес к онлайн-обучению будет расти. Правда, я считаю, что мы не уйдем в онлайн на 100%. В силу специфики национального характера, для России очное обучение важно».

«Когда я пришел в бизнес, тренинги были вообще по 5 дней. Сейчас трехдневные тренинги крайне редки, обычно двухдневные, тенденция к однодневным и вообще, прости Господи, к полудневым форматам. Особенно, если речь идет о навыковых тренингах».

«Все больше и больше участников. Раньше меня спрашивали: «Нельзя ли девятнадцатого человека включить? Нельзя ли двадцатого включить?» А сейчас 130-150 человек — это нормально. На два часа. На три темы».

Большинство респондентов уже делают, или сделали, свой первый онлайн-курс, сняли видео-практикум, внедряют онлайн-инструменты в пост-тренинговую поддержку, ищут партнеров и простые IT-инструменты, разрабатывают виртуальные версии собственных продуктов, а также предлагают короткие аналоги.

«Мы начали разрабатывать разные цифровые продукты, в первую очередь, на поддержку».

«Думаю онлайн конечно не вытеснит очное обучение целиком, но многим нужны хорошие адаптируемые коробки, что мы и делаем. Как в очном, так и в онлайн формате».

«Сделали два курса, один обкатали в прошлом году, второй только что закончился. Я считаю, мы сделали невозможное — сохранили свои принципы. Мы смогли построить онлайн-курс так, чтобы сохранить диалог».

«Переходим от 2-3х дневных тренингов/симуляций к 4-8-часовым сессиям».

Внимание к персональному, включенность и осознанность

Респонденты отмечают возросший интерес к персональному, личностному, глубинному.

«Мне кажется, возрастающие информационные потоки, скорость обработки информации, автоматизация и роботизация, приведут к серьезным социальным потрясениям. Не просто на уровне отдельных людей, эпидемий и всевозможных психосоматозов, но и на уровне социальных потрясений, которые я предвидеть пока не могу».

Ряд респондентов, утверждают, что это происходит в противовес стремительно проникающим в обучение технологиям и возрастающим скоростям жизни — профилактика стресса и естественная реакция. Другие — что так компании ищут новые способы «включить» в работу всего человека.

«Мы видим, как приносится «личка» в корпораты в хороших формах и в плохих. Сегмент рынка, связанный с персональным развитием и личностным ростом прирастает разнообразием. И будет расти и дальше».

«Лояльнее стали относиться к стресс-менеджменту, к медитации в корпоративном формате. В этом году все, что проводил, прошло неплохо».

«Как противовес сверхинтенсивным коротким форматам будут медитативно спокойные».

«Чем больше будет «цифры», тем больше будут хотеть бутиковых продуктов. А со спросом на «натуральность» вырастет не только предложение таких продуктов, но придет и фэйковая натуральность».

«Растет интерес к программам «включения» и энергитизации человека».

«В бизнесе стало появляться слово *любовь*».

«Мы воспитываем культуру виниловых пластинок, яблок, которые едят черви, молока, которое прокисает, натуральных, кожаных предметов, предметов ручной работы. Мы воспитываем то, что считаем хорошим вкусом. И верим, что люди, которые потребляют натуральное, которые не хотят забыть себя, не хотят дать машинам отнять у себя способность принимать решения, что эти люди — такие руководители, такие компании, которые любят естественное для человека, — сохранятся в достаточном количестве, чтобы мы могли работать с этими компаниями».

Выстраивание системы обучения вместо разовых интервенций

Часть респондентов считают, что в ближайшем будущем продажа разовых тренингов уступит место долгосрочным комплексным проектам.

«Корпоративный университет заберет себе базовые навыки тренинги, а ко внешним провайдерам будут приходиться за методической помощью».

«Останутся всякие дорогие навороченные сложные комплексные программы и компании мэтры рынка — те, кто давно и хорошо его знает».

«Они до этого брали одного известного тренера, другого известного тренера, потом мне говорят: «Слушай, а мы решили, мы хотим с тобой прожить вот эту историю»».

«Уже сейчас все хотят посттренингового сопровождения, желательно в несложных формах (возможность задавать вопросы, вебинарчик раз в неделю)».

«Это модно. Все запрашивают «системные» и «комплексные». Но когда понимают сколько нужно вкладывать в это усилий... заказчики не готовы заказывать и реализовывать реальные системные проекты».

Кросс-форматное обучение

Вместе с появлением большого количества новых T&D-форматов, растет количество запросов на решения, сочетающие сильные стороны разных форматов: онлайн и офлайн, тренинговая программа и коучинговая поддержка, игра и фасилитация

«На стыках разных форматов появляются новые микс-продукты. Онлайн-офлайн, здоровый образ жизни и развитие руководителя...»

«Кроссформатные решения, смешенное обучение «рвется на поверхность»».

«Мне кажется, что на границах форматов будет происходить самое интересное».

«Мы уже делаем виртуальную фасилитацию, где в проектах сочетаем очный и заочный форматы «договариваться»».

«Сделали приложение для мобильного элементом проектов»

Тема года

Респонденты также сделали ряд предположений о том, какие темы появятся или будут актуальны в будущем году или в ближайшие годы. Но единого мнения у рынка нет.

Внутрикорпоративные изменения

Развитие внутреннего обучения

Компании, по мнению респондентов, и дальше будут наращивать системы внутреннего обучения.

«Корпоративный университет, внутренние тренеры и коучи, система наставничества — многие из этих вещей станут «минимальной культурой, джентльменским набором любой организации».

«Все простое будет уходить внутрь корпораций»

«Компаниям сегодня важно сделать так, чтобы как можно меньше приглашать внешних тренеров, как-нибудь обойтись своими силами. А еще лучше, чтобы сотрудники учились в своей же команде, наставляли друг друга, передавали опыт, чтобы все это происходило как-то так... без внешних тренеров. Иногда может быть какие-то известные спикеры, чтобы людей подбодрить и мотивировать, заразить молодежь».

«Корпоративные университеты приобретут в компаниях большую силу и возможно переориентируются в методические центры: из тех, кто сам осуществлял T&D-функцию, в тех, кто будет обучать менеджеров самостоятельно развивать своих сотрудников».

«Крупный бизнес «расчистил» свои T&D-отделы, зато те, у кого таких не было, как раз теперь будут их формировать. В среднем бизнесе поняли, что людей нужно учить. Причем их сейчас будет интересовать старое-доброе-проверенное. Поэтому базовые тренинги бессмертны».

Рост требований к качеству и эффективности решений

Ряд респондентов заметили, что компании с каждым днем все лучше понимают T&D-сферу, внимательнее относятся к качеству решений и их эффективности. Однако требования по улучшению качества и обновлению продуктовой линейки предъявляют к себе и сами провайдеры.

«Скоро T&D-запрос станет очень конкретным и прагматичным: как делать вот это или вот то».

«Становится больше кастомизированных решений на базе проверенных известных «коробок», а сам по себе просто авторский тренинг тренера Васи не вызывает доверие у крупных заказчиков».

«Нужно всё-таки быть любопытным в плане бизнеса. Это главное для консультанта и для тренера. Чем глубже он понимает бизнес-процессы заказчика, тем лучше видит, какую проблему решает, и тем больше вероятность, что он ее решит».

«Очевидно, что корпоративные тренинги никуда не исчезнут, но они станут предметнее. Собралось десять маркетологов, все гениальные до невозможности. Они уже все знают, базовые вещи делают, уже красавцы замечательные. Мне же нужно столкнуться их с мертвой точки, засиделись, вышли на плато. Я тогда буду работать с мозгами, с установками, с психологией, а не на уровне простого навыка».

«Я вижу один отдаленный тренд, который продолжается: люди становятся умнее. Это значит, что они все меньше внимания обращают на форму. Всё больше на содержание».

«Готовим оружие возмездия, куем в тайных мастерских, чтобы весь рынок ахнул :) Есть новые продукты — есть движение в компании, нет новых продуктов — нет будущего у компании».

«Фокус моего профессионального внимания — супервизия. Я хочу исключить повторяющиеся ошибки».

«В ближайшее время буду работать над содержанием продукта, а не над его подачей».

Присвоение менеджерами функции обучения и развития

Также к группе внутрикорпоративных изменений относятся замечания респондентов о присвоении менеджментом T&D-функции: обучение и развитие сотрудников перестает быть выделенной внутри компании функцией, но становится одной из задач руководителей.

«Мы обучаем руководителей менеджменту, в том числе обучаем их обучению».

Провайдер

Узкая специализация

Главная задача, стоящая перед провайдерами сегодня, — выбрать зону специализации, ключевое позиционирование. По мнению респондентов, время провайдеров, работающих с широким диапазоном T&D-тем, прошло. Сегодня и в будущем будут востребованы узкопрофильные специалисты.

«Будет повышаться уровень экспертизы в конкретных темах, на рынке останутся только узкоспециализированные профессионалы высокого класса».

«Появятся компании конкретной темы или направления. А те, кто занимаются и тренингами сексуального раскрепощения, и тимбилдингом, и менеджерскими программами, — их на рынке не будет. Клиент хочет четкой фокусировки и глубокой экспертизы».

«Экспертов в одной области будет меньше, а областей будет больше».

«Тренинговые компании в их привычном виде (тренеры средне-нормальной квалификации в штате, обучающие по широкому спектру по сравнительно высокой цене) — исчезнут. Останутся компании, очень специализированные на конкретных темах или построенные вокруг личного бренда ярких людей».

«Усиление специализации провайдеров будет происходить в самых разных разрезах: по целевым аудиториям, по темам или продуктам, по отраслям».

Для ряда компаний и людей на рынке — это уже наступившая реальность.

«Мы никогда не будем заниматься продажами или внедрением изменений. Мы занимаемся только тем, что знаем – коммуникацией».

«Я активно ищу новых тренеров: хороших специалистов в определенных областях и думаю, как их подготовить. А тем, кто уже в команде говорю: специализуйтесь! Думаю, что у меня через три года не будет тренера, который работает больше чем в 3-5 областях, причем смежных. Нужно специализироваться, ребята, всё. Кстати, будет здорово работать двойками: маститый тренер и специалист в определенной теме».

«Мы фокусируемся на стратегических сессиях, на фасилитации, на ведении конференции. Задача: поднять методологию и свои компетенции на недостижимый уровень. Нужно стать просто суперпрофессионалом».

Дальнейший рост ценности личного бренда

Респонденты многократно отмечали, что T&D-рынок — это рынок имен, а не корпоративных брендов. Говоря об изменениях ближайшего будущего, часть респондентов подчеркнули, что важность личного бренда будет только расти.

«Бренд профессионала, человека все равно будет доминировать, компании будут загибаться».

«Если сейчас задают вопрос, ГДЕ ты получил диплом или всякие эти MBA, то в дальнейшем, спрашивать будут, У КОГО ты учился инновациям, у кого ты учился стратегии...»

Обилие новинок

« Мы увидим ажиотаж на рынке бизнес-тренеров, который перебирает лихорадочно инструменты и пытается понять, что нужно сейчас рынку, который сейчас находится в очень непростой ситуации неопределенности».

Ряд респондентов говорят о необходимости постоянно следить за рынком, переупаковывать продукты согласно последней моде, выпускать новые. Особняком стоят немногие, кто предпочитает формировать запрос и называет процесс создания T&D-продукта — чистым творчеством.

«Как я готовлюсь к будущему? Я его формирую».

«Я — чистый художник, и создаю картину не потому, что я чувствую изменения в спросе на рынке или угадываю тренды. Просто у меня возникает интерес к какой-то теме. Желание ей заниматься и постепенно формируется дизайн тренинга».

И другие тренды

Ряд респондентов отдельно указали на изменения, которые в ближайшем будущем ждут рынок **коучинга**.

Среди них:

- Рост спроса на коучинг
- Освоение коучинга как компетенции другими профессионалами T&D-сферы (консультантами и тренерами) и управленцами внутри компаний (коуч-менеджмент).
- Использование в коучинге цифровых технологий и онлайн-форматов.
- Расширение диапазона вопросов, с которыми обращаются к коучу.

Также ряд респондентов отметили изменения самого **T&D-рынка**.

Наиболее значимые из них:

- Стандартизация и большая структурированность: специализация компаний, проведение профессиональных границ, появление профессиональных стандартов и этики, оценка и описание таких услуг как сопровождение и внедрение.
- Падение цен на тренинги в целом, и на базовые тренинги для массового персонала особенно. А также рост спроса на услуги фрилансеров.
- Появление на рынке нового поколения тренеров. Респонденты отмечают, что выходящие сегодня на рынок игроки часто разительно отличаются от тех, кто уже присутствует.

Стоит упомянуть особое мнение нескольких респондентов, которые настаивают, что несмотря на все изменения, принципиально картина в ближайшем и даже отдаленном будущем останется прежней:

«У меня сложилось некоторое пессимистичное впечатление, исключительно по опыту, что перемены в нашей стране — это такая долгая, тормознутая и подвергнутая всем способам сопротивления вещь. Главенствуют сильнейшие паранойя и страх нарваться на лажу. Поэтому предпочитают пусть даже середнячков, но которые известных и понятных, вот как-то так».

«За 20 лет ничего не изменилось на рынке. Какие прогнозы? Он будет таким же через 20 лет. То есть если за 20 лет на рынке ничего не произошло существенного, то как можно говорить о том, что через год все будет совсем иначе? С какой стати? Будет то же самое».



Глазами рынка

Взгляд компаний-провайдеров на T&D-рынок: расстановка сил и перспективы развития

[Материалы проекта](#)

[Оставить заявку на участие в проекте](#)

indresearch2016@gmail.com

Инициатор проекта — Тренинг-Бутик.

Основной партнер — Фестиваль практик развития ПИР ОТУМКи

Команда проекта продолжит работу по исследованию рынка как в виде проведения глубинных интервью с игроками рынка, так и запустив электронную анкету. Мы будем очень рады, если вы захотите присоединиться к проекту в качестве участника или партнера.

январь 2017 года — разработка анкеты и уточненного гайда интервью

февраль – март 2017 года — проведение второго этапа исследования, опрос респондентов.

март – апрель 2017 года — подготовка и публикация

Проект «Глазами рынка» является некоммерческим, все материалы проекта доступны в открытом доступе. Все желающие могут разместить отчет у себя на сайте или в социальных сетях со ссылкой на проект.

Если вы захотите поддержать проект финансовым взносом или принять участие в работе команды проекта — вы получите статус партнера, ваш логотип появится в информации о проекте и публикуемых материалах.