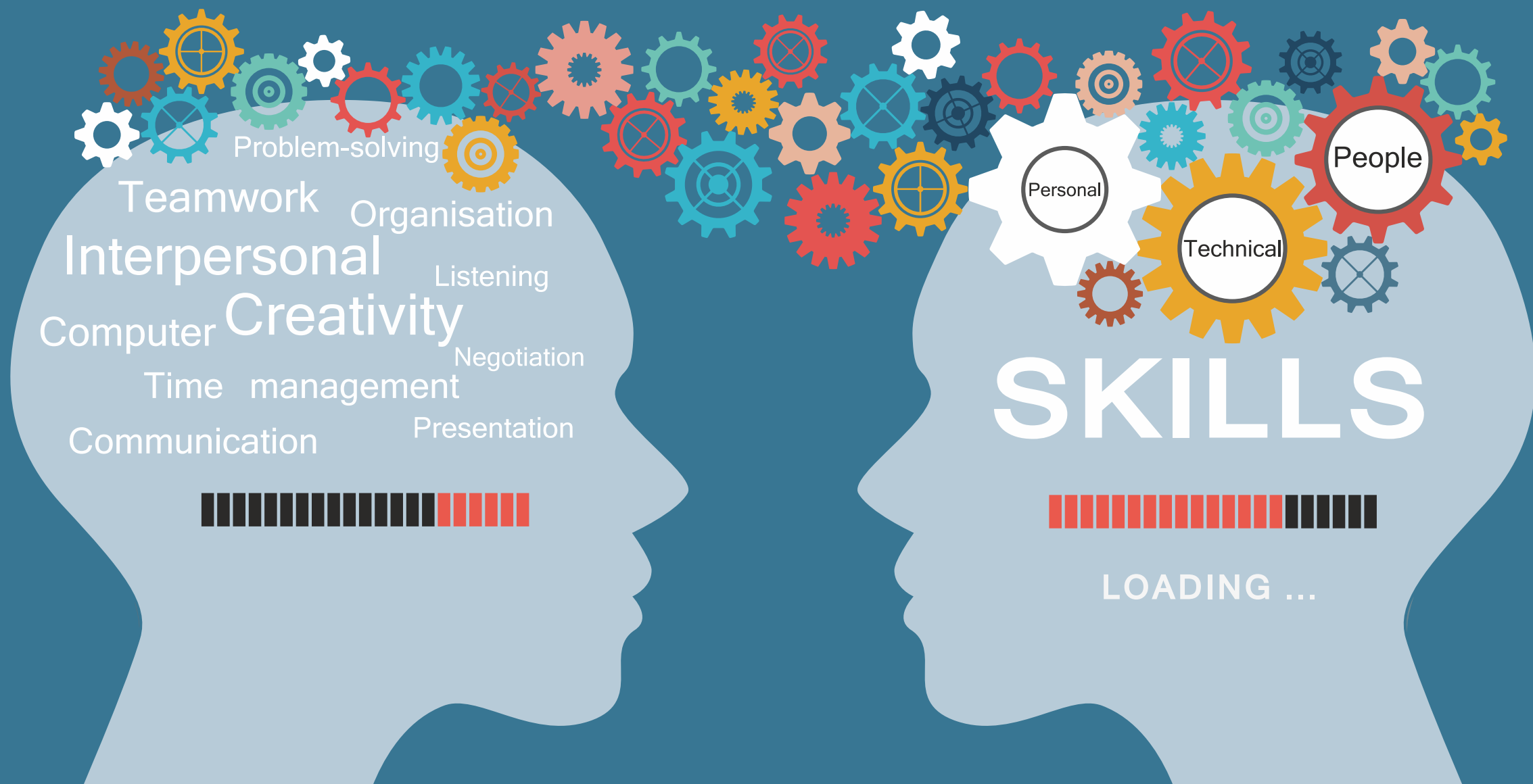


ПОСТРОЕНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙ ЭКОСИСТЕМЫ ДЛЯ АДАПТАЦИИ КОМПАНИИ К ПЕРЕМЕНАМ



Вступительное слово

Скорость изменений в современном мире выше, чем когда-либо прежде. Это естественным образом отражается на бизнесе: делает работу сложнее, лидерство — многограннее, конкуренцию острее, а отраслевое преимущество — краткосрочнее, добавляет неопределенности, заставляет все время «быть в тонусе», искать новые возможности и т.д.

Продолжительность нахождения корпораций в индексе S&P 500:

1965  33 года

1965-1990 гг. (25 лет)  13 лет 

1990  20 лет

1990-2026 гг. (36 лет)  6 лет 

2026  14 лет

При нынешних темпах оттока около **половины** входивших в 2016 году в S&P 500 компаний будут заменены в течение следующих **10 лет**, поскольку «мы вступаем в период повышенной волатильности для ведущих компаний в различных отраслях промышленности, а следующие десять лет становятся самыми потенциально турбулентными в современной истории»

Innosight «Корпоративное долголетие: турбулентность впереди крупных организаций», 2016 год

Чтобы адаптироваться к меняющейся внешней среде, сохранять и улучшать свои рыночные позиции, бизнесу приходится динамично трансформироваться. Этот процесс включает повышение уровня цифровизации и автоматизации, гибкости и скорости, устойчивости и ответственности, изменение оргдизайна для улучшения производительности и создание корпкультуры, способствующей развитию инновационного и креативного мышления и трансформирующей Employee Experience и т. д.

В условиях ужесточения конкурентной борьбы долгосрочные преимущества создаются, главным образом, благодаря технологиям. Осознание этого факта привело к ускорению гонки инноваций, которая, в свою очередь, обострила спрос на таланты — сотрудников, способных вносить существенный вклад в развитие компании.

80%

крупных компаний (> 10 тыс. сотрудников) признают, что обучение — это их адаптация к изменениям бизнес-среды

59%

крупных компаний целенаправленно создают культуру обучения в своих коллективах, чтобы повышать продуктивность сотрудников и сохранять таланты в организациях

Randstad RiseSmart, Skilling today, 2021 год

Елена Янина

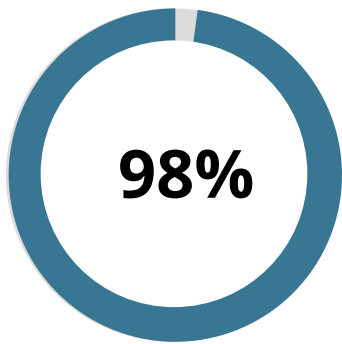
Зам. генерального директора по корпоративным коммуникациям, руководитель практики HR-консалтинга

✉ yanina@techart.ru

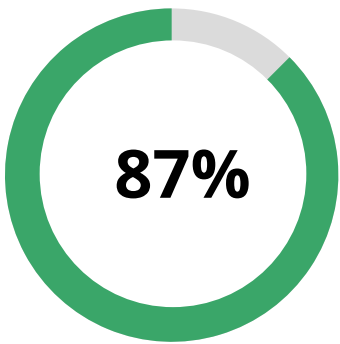


Таких проактивных людей, несмотря на формально высокий уровень человеческого капитала в России, немного. Востребованный сотрудник сегодня, помимо теоретических знаний, должен обладать широким набором soft и hard skills, иметь высокий уровень цифровых навыков, легко адаптироваться к новым технологиям, уметь работать в команде, быть инициативным и инновационным и т. п. Сверх того, он должен уметь учиться. Непрерывное образование сегодня — необходимое условие для успешной карьеры, ведь в динамично меняющемся мире период «полураспада навыков» сокращается, большинство знаний устаревают в течение 5 лет, а профессии трансформируются, увеличивается спрос на кросс-функциональность.

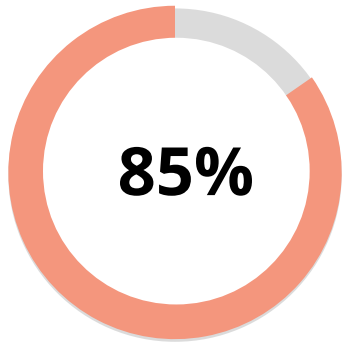
На фоне всего вышесказанного растет ценность корпоративного обучения, причем как для работодателей, так и для сотрудников.



российских компаний
проводят обучение
сотрудников



руководителей считают, что
существенное обновление
навыков сотрудникам требуется
не реже, чем раз в 2 года



сотрудников видят
необходимость обновить свои
профессиональные навыки
в ближайшие 2-3 года

Апсиг «Навыки глазами сотрудников и руководителей», 2021 год

Многие организации стремятся стать «обучающими» (learning organization). Несмотря на то, что данный термин был введен Питером Сенге еще в 1990 году, сегодня он обретает истинную популярность и новый смысл.

Современные обучающие организации рассматривают развитие талантов как неотъемлемую часть рабочего процесса. Это помогает им уверенно чувствовать себя на конкурентном рынке: быть быстрее, инновационнее, креативнее конкурентов, обладать сильным брендом, лучшей экспертизой, привлекать и удерживать лучших специалистов, создавать ценность для клиентов и т.д. Это требует сознательной стратегической трансформации, а не является результатом органического развития. Более того, молодым командам часто легче сохранять естественную среду обучения, которая постепенно теряется с масштабированием бизнеса.

Построение современной обучающей организации невозможно без формирования культуры и ценности обучения, следования сотрудниками концепции lifelong learning (непрерывное обучение), поддержки самых разных форматов обучения (формального, неформального, на рабочем месте и т. д.), создания технологической базы, инфраструктуры и экосистемы.

Из вспомогательной функции обучение превращается в самостоятельное бизнес-направление, которое, к тому же, динамично развивается. Построение эффективной экосистемы, поддерживающей трансформацию через обучение, — важная задача, способствующая достижению стратегических целей компании.

Содержание

04

Концепция lifelong learning

06

Повышение личной ответственности сотрудников за свое образование

08

Upskilling и reskilling в экосистеме развития талантов

11

Навыки специалиста будущего

16

Практикоориентированность и скорость — новые приоритеты L&D

19

Технологизация обучения

21

Обучение лидеров

23

Эффективность обучения

Концепция lifelong learning

Век живи — век учись. Эта старая поговорка сегодня приобретает новый смысл. Широкое распространение концепции lifelong learning (непрерывное образование), в основе которой самомотивированное стремление к знаниям по личным или профессиональным причинам, связано, в первую очередь, с ускорением научного и технологического прогресса.

Сегодня жизнь уже не делится на период получения знаний (школа, институт) и период их применения (работа). Многие профессии трансформируются под давлением происходящих перемен, а некоторые и вовсе исчезают.

В следующем десятилетии из-за внедрения технологий каждая третья профессия изменится или исчезнет совсем.

PWC Preparing everyone, everywhere, for the digital world, 2019 год

Скорость устаревания знаний растет в геометрической прогрессии. В профессиональной среде используют термин «период полураспада знаний», подразумевая под ним время, за которое половина знаний становится неактуальной. Например, по данным американских ученых, устаревание знаний инженера-выпускника 1940 года наступало через 12 лет, выпускника 1960 года – через 8–10 лет, а выпускника 70-х годов — через 4–5 лет. Сегодня период полураспада профессиональных знаний варьируется между отраслями, но редко превышает 5 лет, а у технических знаний составляет ~ 2,5 года.

В современном мире деление навыков на мягкие и твердые уже не совсем корректно, поскольку большинство из них — гибридные. При этом более важной характеристикой становится устойчивость навыков, которая, в зависимости от периода их полураспада, может быть низкой (< 2,5 лет; как у многих навыков, связанных с новейшими технологиями), средней (2,5-7,5 лет; как у ряда профессиональных навыков) или высокой (> 7,5 лет; как у навыков, связанных с эффективными коммуникациями, менеджерскими практиками и проч.).

Chief Learning Officer Magazine, 2021 год

Дополнительно усложняет ситуацию постоянная трансформация востребованной модели компетенций. Ценность стандартных операций в работе падает, и просто высокого уровня профессионализма уже не всегда достаточно. Большинство современных позиций требуют кросс-дисциплинарности, широкого набора мягких и цифровых навыков. Этому, в подавляющем большинстве случаев, в школах и вузах не учат. Усугубляет проблему то, что многие российские вузы продолжают использовать устаревшие программы, не позволяя студентам получить даже актуальные hard skills.

В России, несмотря на формально высокий уровень образования, обновление запаса знаний и навыков после выхода из учебных заведений идет крайне медленно и быстро прекращается, человеческий капитал рано начинает деградировать. Самообразованием в нашей стране занимается всего около 22% взрослого населения, корпоративным обучением охвачено ~ 13% работников, тогда как в развитых странах соответствующие показатели 60-80% и 40-60%.

НИУ ВШЭ, "Производительность труда и российский человеческий капитал: парадоксы взаимосвязи", 2021 год

Чтобы оставаться конкурентоспособным и востребованным специалистом, человеку необходимо учиться на протяжении всей жизни. Кроме того, саморазвитие важно и для личных достижений и социальной интеграции.

65% людей ежегодно выделяют значительное время и ресурсы на повышение своей квалификации, а 67% говорят, что в принципе готовы обучиться новой профессии.

BCG и The Network, Decoding Global Trends in Upskilling and Reskilling

Еще несколько лет назад, чтобы получить новые знания, взрослые люди занимались преимущественно самообразованием. Сегодня возрастает ценность корпоративного обучения: сотрудники возлагают все больше ответственности за свое будущее на работодателя.



Фото с wikipedia.org

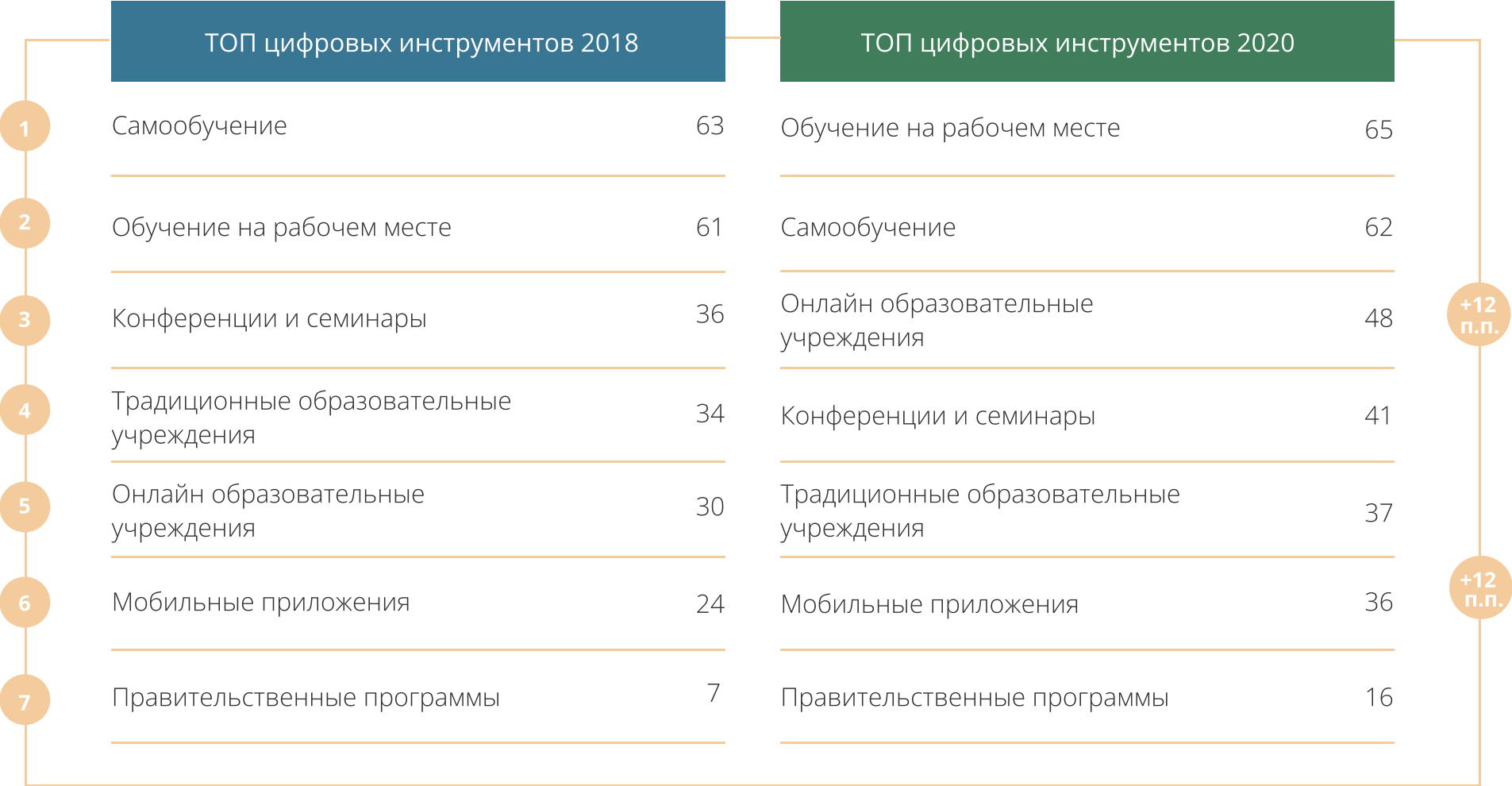
“ Неграмотными в XXI веке будут не те, кто не умеет читать и писать, а те, кто не умеет учиться, отучиваться и переучиваться ”

Элвин Тоффлер

американский философ, социолог и футуролог, один из авторов концепции постиндустриального общества

Внедрение цифровых инструментов обучения

Доля респондентов, использовавших каждый из цифровых инструментов в 2018 и 2020 годах для развития навыков

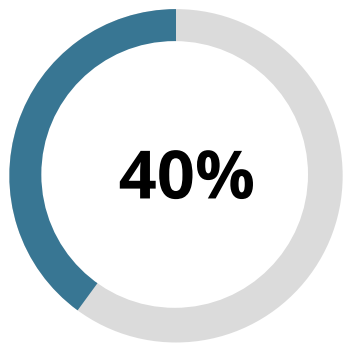


BCG, Decoding Global Reskilling and Career Paths, 2021 год

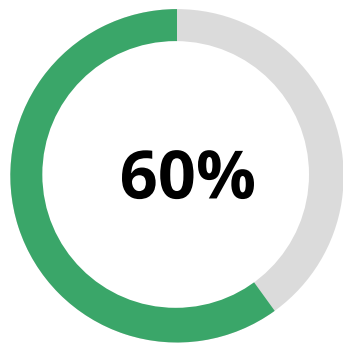
Встраивание концепции lifelong learning в политику корпоративного обучения несет неоспоримую пользу для компании, но при этом требует от специалистов, ответственных за L&D, сложной и системной работы по развитию соответствующей культуры, созданию инфраструктуры для обмена знаниями, среды, способствующей развитию команды и т.д.

Повышение личной ответственности сотрудников за свое образование

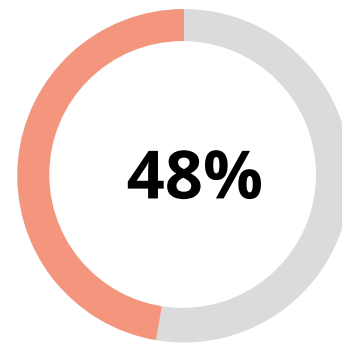
Стремительные изменения, происходящие сегодня практически во всех сферах жизни, а также информационное давление, приводят к естественному повышению беспокойности людей за свое будущее, в том числе — за карьерные перспективы.



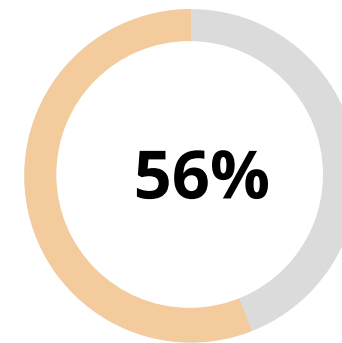
респондентов уверены, что их работа устареет в течение 5 лет



респондентов обеспокоены тем, что автоматизация ставит под угрозу многие рабочие места



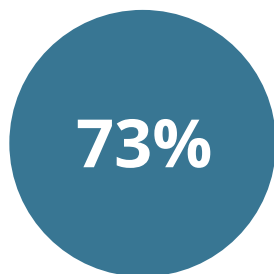
респондентов считают, что "традиционной занятости в будущем не будет", люди будут продавать свои компетенции и навыки на краткосрочной основе тем, кто в них нуждается



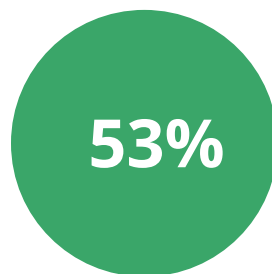
респондентов думают, что лишь немногие люди в будущем смогут иметь стабильную долгосрочную работу

PwC, Hopes&Fears, 2021 год

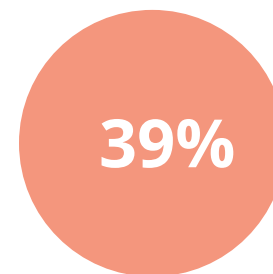
Сфокусированность компаний на развитии своих сотрудников делает обучение на рабочем месте одним из наиболее популярных способов приобретения новых знаний и навыков для взрослых людей во многих странах мира.



людей обучаются на рабочем месте



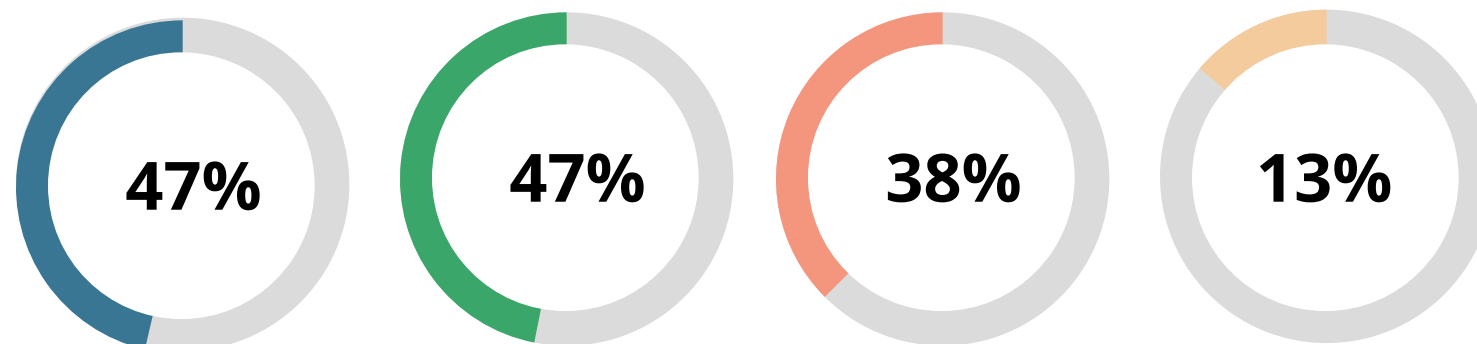
сотрудников участвуют в программах корпоративного университета



сотрудников имеют возможность выбрать внешний курс, который полностью или частично оплачивает работодатель

Randstad RiseSmart, Skilling today, 2021 год

В России доступность и распространенность корпоративного обучения ниже, чем в развитых странах. Среди причин — слабость экономики, глубокие различия между развитием и доходами разных регионов и возможностями компаний. Это приводит к тому, что в нашей стране люди в меньшей степени полагаются на работодателей и больше занимаются самостоятельно, чаще используют различные бесплатные возможности.



сотрудников крупных российских компаний проходят корпоративное обучение

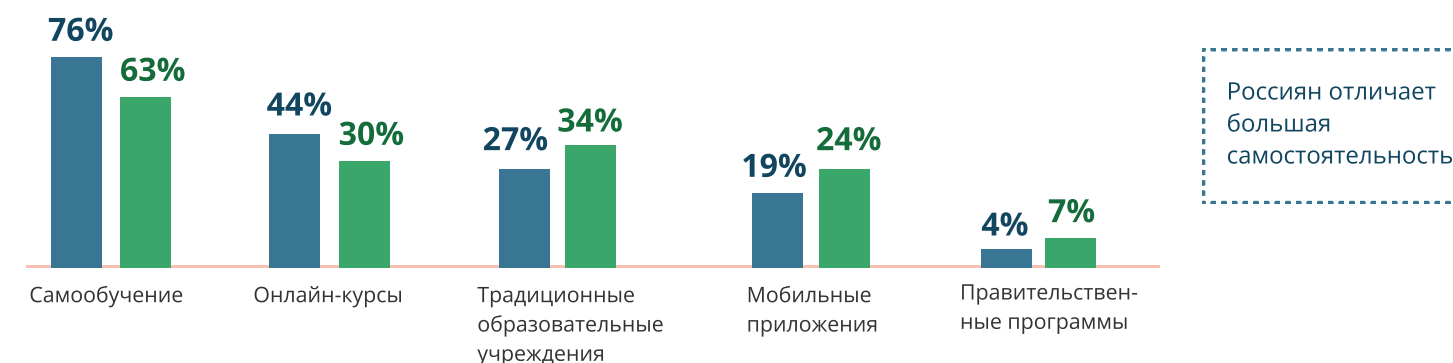
сотрудников используют различные образовательные платформы

сотрудников пользуются услугами тренинговых компаний

сотрудников учатся на курсах при вузах

Ancor, «Навыки глазами сотрудников и руководителей», 2021 год

Предпочтения при выборе путей получения новых знаний взрослыми в России и в мире



BCG и The Network, Decoding Global Trends in Upskilling and Reskilling, 2019 год

Корпоративные цели в обучении не всегда совпадают с желаниями и устремлениями каждого сотрудника, а возможности свободного выбора часто ограничены. Как правило, изначально компания решает насущные бизнес-задачи по закрытию навыковых пробелов, затем — по получению стратегических преимуществ, созданию кадрового резерва и пр. И только после удовлетворения всех бизнес-запросов и наличия бюджетов возникает возможность выбора.

61% HR-лидеров говорят о том, что в их организации обучение доступно каждому, 44% — предлагают курсы по запросу сотрудника. Эти запросы чаще всего обоснованы изменениями решаемых задач (68%), требований к профессии (50%), необходимостью сертификации (48%).

Randstad RiseSmart, Skilling today, 2021 год

69% сотрудников готовы оплачивать обучение самостоятельно.

Ancor «Навыки глазами сотрудников и руководителей», 2021 год

Рост ценности знаний и навыков, осознание взаимосвязи между непрерывным обучением и карьерой приводят к повышению ответственности людей за получение нужных компетенций. Обучение уже не рассматривается как «обязаловка» или дополнительная нагрузка и не требует дополнительной мотивации.

74% людей рассматривают обучение как вопрос личной ответственности.

PwC, Hopes&Fears, 2021 год

Upskilling и reskilling в экосистеме развития талантов



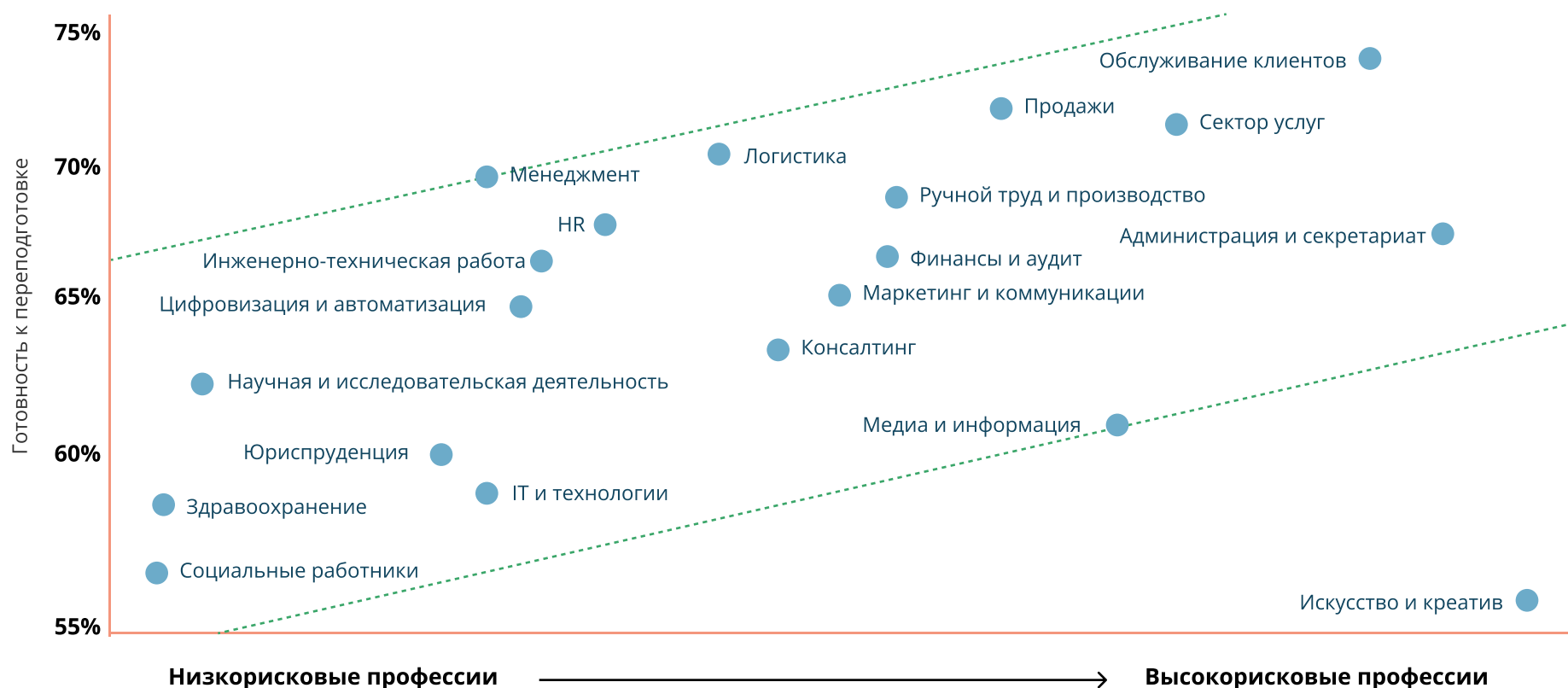
В глобальном масштабе трансформация рынка труда, вызванная Четвертой промышленной революцией, может привести к созданию 133 млн новых рабочих мест и одновременному вытеснению 75 млн неактуальных позиций в 2018-2022 гг.

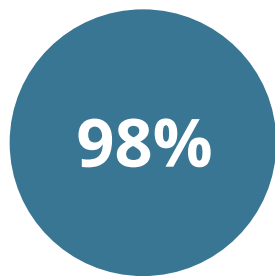
Всемирный экономический форум, *The Future of Jobs Report*, 2018 год

Автоматизация, цифровизация, появление новых технологий способны вытеснить или значительно изменить некоторые профессии, особенно связанные с ручным трудом или выполнением рутинных операций.

Связь между готовностью к переподготовке и актуальностью профессии

BCG, *Decoding Global Reskilling and Career Paths*, 2021 год





компаний обучают своих сотрудников, однако треть из них делает это нерегулярно, по мере возникновения необходимости



Всемирный экономический форум
The Future of Jobs Report
2020 год

Обучение становится безусловной необходимостью для любой компании, помогая решать широкий спектр задач от улучшения EX до повышения операционных показателей и сокращения рисков.

Корпоративные университеты, L&D или HR-департаменты, ответственные за обучение сотрудников, являются полноценными бизнес-подразделениями и обеспечивают выполнение конкретных бизнес-задач, в большинстве случаев связанных с достижением определенных финансовых или рыночных показателей или поддержкой трансформации (которая, в свою очередь, также стратегически направлена на достижение определенных бизнес-целей). Кроме того, обучение позволяет решать немало кадровых проблем в компании, в частности, обучающие организации имеют более низкую «текучку» и большую эффективность сотрудников. То есть для компаний инвестиции в обучение сотрудников — это не социальный благотворительный проект, они ждут отдачи от своих вложений.

Основные цели обучения сотрудников



Ancor, «Навыки глазами сотрудников и руководителей», 2021 год

В применении к корпоративному обучению говорят о программах повышения квалификации, или upskilling и переобучения, или reskilling.

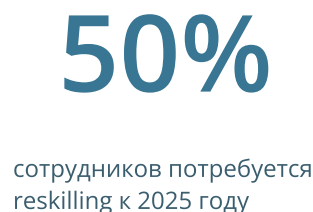
Если обращаться к классическим определениям, то станет очевидно, что грань между понятиями нечеткая, заключается лишь в целеполагании. Как upskilling, так и reskilling заключаются в получении новых навыков. Но цель reskilling — это смена карьерной траектории, а upskilling — лучшее выполнение текущей работы. При этом степень отличия получаемых знаний от имеющихся у человека и траектория изменения профессиональных требований, как правило, не учитываются. Так, например, курс молодого руководителя для лидера команды могут назвать переподготовкой, а курс для оператора, где он фактически научился управлению новым автоматизированным производством, — повышением квалификации. Это приводит к разночтениям при интерпретации данных из различных источников.

Большинство компаний, согласно данным «Текарт», собранным на основе взаимодействия с компаниями собственной экосистемы (> 35 тыс. компаний различных сфер), вообще не разделяют свои обучающие программы на upskilling или reskilling, одна и та же программа может развивать навыки одного сотрудника и переобучать другого. Они стремятся строить образовательные экосистемы, где сотрудники развиваются органически. Гибкий подход позволяет быстрее достичь поставленных целей, сократить разрыв в навыках.

Популярные направления обучения среди сотрудников российских компаний:



Ancor, «Навыки глазами сотрудников и руководителей», 2021 год

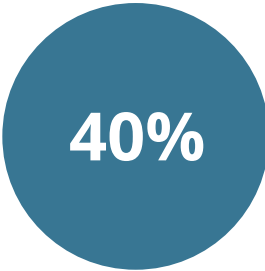


Всемирный экономический форум
The Future of Jobs Report
2020 год

Оценка руководителями влияния навыков пробелов (skill gaps) на их бизнес:



McKinsey, Global Survey on future workforce needs, 2020 год



40%

HR-лидеров отмечают, что не могут внедрять обучение достаточно быстро, чтобы удовлетворить растущие потребности в навыках

Gartner, Top 5 Priorities for HR Leaders in 2022, 2021 год



13%

L&D-специалистов назвали переобучение и повышение квалификации сотрудников своим главным приоритетом на 2022 год, этот новый фокус сразу занял лидерские позиции, вытеснив с первого места аналитику обучения, которая лидировала в опросе прошлого года

Donald H Taylor, Global L&D Sentiment Survey, 2021 год

Тема переобучения и повышения квалификации в постковидный период вышла для многих компаний на первый план из-за пересмотра бизнес-моделей, осознания навыковых пробелов, проводимых трансформаций, углубления конкуренции, ускорения изменений и др.

Несмотря на многочисленные прогнозы исчезновения старых и появления новых профессий, подобные изменения не происходят «вдруг», им предшествует длительный эволюционный период. Задача компании — научиться постоянно трансформироваться, чтобы извлекать из перемен пользу для бизнеса и сотрудников.

Навыки специалиста будущего

Из-за нехватки квалифицированных специалистов с востребованными навыками компании недополучают прибыль, экономика теряет миллиарды долларов.

Навыковые пробелы и нехватка талантов — одни из наиболее серьезных барьеров развития компаний во всем мире.

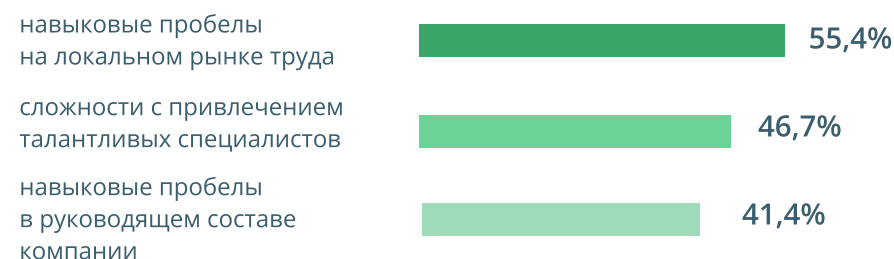
Что же такое «квалифицированный специалист»? Какими навыками он должен обладать? Есть ли универсальный набор компетенций, гарантирующий трудоустройство в любой компании мира? Что важнее soft, hard или digital skills?

Несмотря на то, что сегодня, говоря о наиболее дефицитных навыках, в первую очередь упоминают soft skills, не в них одних заключается проблема рынка труда. Конечно, многих востребованных мягких навыков действительно не хватает, поскольку обучение им, в большинстве случаев, не входит в традиционный образовательный процесс в школе или университете, а приобретение и развитие многих в высокой степени зависит от личностных особенностей. Тем не менее, существует большое число отраслей, где без hard skills рабочий процесс вообще невозможен, какими бы «софтами» человек не обладал, поэтому в них работодатели в первую очередь оценивают именно профессиональные компетенции, необходимые для качественного выполнения работы, а на мягкие навыки обращают внимание уже при наборе на управляющие позиции.

85,2 млн рабочих мест могут остаться незаполненными к 2030 году из-за глобального дефицита талантов, что приведет к нереализованной годовой выручке примерно в **\$ 8,5 трлн**

Korn Ferry, The global talent crunch, 2018 год

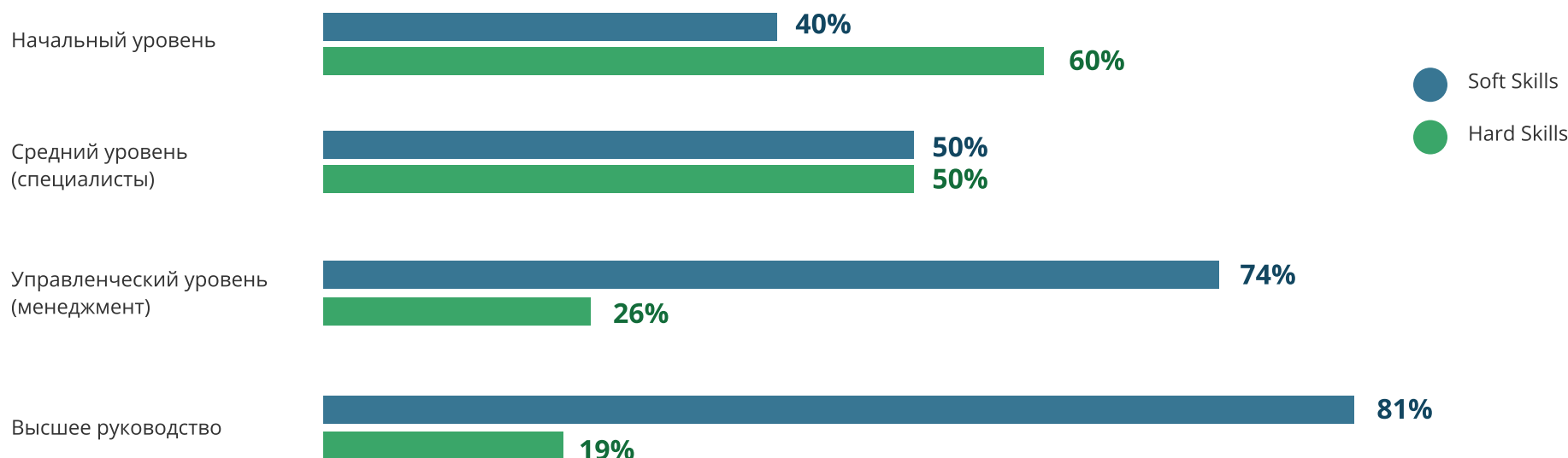
Основные препятствия перед устойчивым будущим компании:



Всемирный экономический форум, The Future of Jobs Report, 2020 год

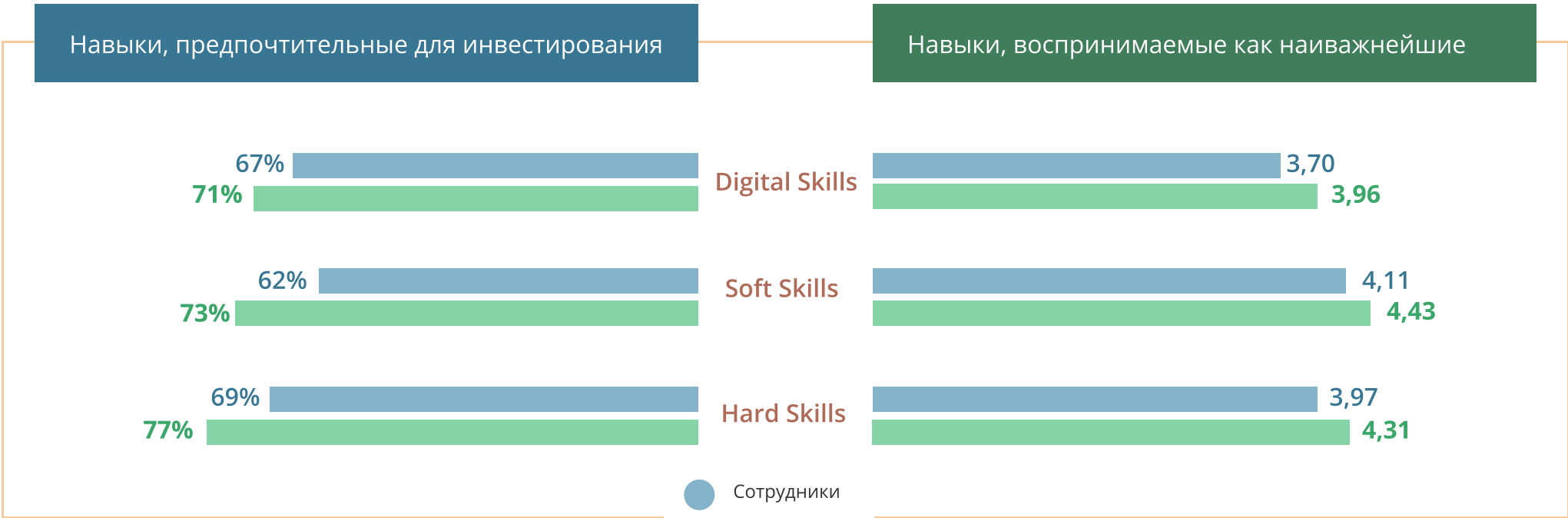
Приоритет к наличию навыков у соискателей при найме на разные позиции

TalentLMS, Training Journal, Workable, Employee reskilling and upskilling training in the COVID-19 era, 2020 год



Неудивительно, что как руководители, принимая решение об обучении своих сотрудников, так и сотрудники, в случае приобретения программ обучения за собственные деньги, более настроены инвестировать в развитие hard skills, рассматривая это как необходимость. При этом, отвечая на вопрос о важности навыков для успеха, люди выделяют soft skills. Это свидетельствует о том, что именно обладание мягкими навыками создает отличие, позволяющее поднять бизнес или карьеру на новый уровень.

Отношение к навыкам среди сотрудников и руководителей



Апсого, «Навыки глазами сотрудников и руководителей», 2021 год

Также с каждым годом растет ценность цифровых навыков вместе с проведением цифровых трансформаций в компаниях самых разных отраслей, а также с высоким дефицитом талантов в IT-сфере.



McKinsey Global IT strategy Survey, 2021 год

Конкретный набор дефицитных навыков может в высокой степени различаться не только для каждой отрасли и профессиональной сферы, но и для отдельных компаний (из-за различий в стратегических целях, бизнес-модели, корпкультуре и др) и стран (в связи с различными фокусами в развитии экономики, уровнем внедрения технологий, менталитетом и т.д.).

Важность навыков в будущем в странах G-20



BCG, Decoding Global Trends in Upskilling and Reskilling, 2019 год

Происходящие изменения в экономической, технологической, социальной и иных плоскостях и высокая степень неопределенности усложняют HR-лидерам задачу по предсказанию набора навыков, которые потребуются их сотрудникам для обеспечения успеха организации в будущем.

На 6,3% больше навыков требуется сотруднику сегодня по сравнению с 2018 годом. 1 из 3 навыков, необходимых в 2018 году, теперь не нужен.

Gartner, Top 5 Priorities for HR Leaders in 2022, 2021 год

Универсальные прогнозы востребованности навыков, которые строятся, главным образом, на результатах опросов, помогают сориентироваться в общих трендах на рынке и, при грамотной адаптации и переоценке, могут быть использованы при построении собственных стратегий L&D и HR-деятельности.

Лидерство в период изменений, стрессоустойчивость и адаптивность, управление изменениями, цифровые навыки, управление стрессом, коммуникации между командами, тайм-менеджмент, эмоциональный интеллект, креативность, кросс-функциональное взаимодействие — основные навыки в постковидный период.

LinkedIn, Workplace Learning Report, 2021 год

56 основных навыков, необходимых в будущем

Когнитивные навыки

Критическое мышление

- структурированное решение проблем
- логическое мышление
- понимание предубеждений
- поиск релевантной информации

Коммуникативные навыки

- сторителлинг и публичные выступления
- умение задать правильный вопрос
- обобщение информации, комбинирование идей, формирование выводов
- активное слушание

Планирование и способы работы

- разработка плана работы
- тайм-менеджмент и приоритизация
- agile-мышление

Ментальная гибкость

- креативность и воображение
- перевод знаний в другой контекст
- способность принять другую точку зрения
- адаптивность
- способность учиться

Межличностные навыки

Развитие отношений

- эмпатия
- внушение доверия
- обходительность, тактичность, скромность
- общительность, открытость

Умение мобилизовать людей

- пример для подражания
- беспримысленные переговоры
- мастерство вдохновляющего видения
- организационная осведомленность

Командная эффективность

- мотивация
- умение вовлечь всех участников
- разрешение конфликтов
- сотрудничество
- обучение и наставничество
- расширение прав и возможностей

Цифровые навыки

Свободное владение цифровыми технологиями

- цифровая грамотность
- цифровое обучение
- цифровое взаимодействие
- цифровая этика

Использование и разработка ПО

- навыки программирования
- анализ данных и статистика
- математическое и алгоритмическое мышление

Понимание цифровых систем

- информационная грамотность
- понимание кибербезопасности
- понимание смарт-систем
- технический перевод и поддержка

Навыки саморегуляции

Предприимчивость

- смелость и рискованность
- нешаблонность мышления
- инновационность и способность к переменам
- энергия, страсть и оптимизм

Достижение целей

- ориентация на достижение
- самообладание и решительность
- выдержка и настойчивость
- саморазвитие
- преодоление неопределенности

Осознанность

- самоконтроль и регуляция
- уверенность в себе
- понимание собственных эмоций и триггеров
- понимание своих сильных сторон
- честность, добросовестность
- самомотивация и благополучие

Один из главных выводов, который можно сделать из анализа универсальных карт компетенций, — это их широта и разнообразие. Наиболее востребованный специалист сегодня — тот, кто обладает широким набором профессиональных, мягких и цифровых навыков и готов регулярно обновлять имеющиеся и получать новые. В будущем же кросс-функциональность и умение работать на стыке разных профессий обещает стать одной из наиболее востребованных профессиональных характеристик.

Расширение требований к сотрудникам при одновременном усложнении бизнес-моделей и условий конкуренции приводит к тому, что во многих организациях деятельность выстраивается вокруг навыков, а не ролей. То есть люди выполняют тот функционал, который позволяет им наилучшим образом раскрыть свой потенциал, что положительно влияет на результаты компании в целом. Это коренным образом отличается от традиционного подхода, где функционал каждой позиции жестко фиксирован.

Следование императиву «навыки вместо ролей» предполагает и изменение подхода к развитию сотрудников: от формальных массовых курсов к индивидуальным траекториям. Это, очевидно, усложняет работу L&D-департамента, требует тесного взаимодействия с руководством, ответственного целеполагания, высокого уровня менеджеров всех уровней, а также стремления сотрудников к самосовершенствованию, рефлексии, сопричастности и вовлеченности в общее дело.

Современный подход к обучению на рабочем месте



Джейн Харп, Modern Workplace Learning Magazine, 2021 год

Практикоориентированность и скорость — новые приоритеты L&D

Обучение сегодня становится одним из основных инструментов для достижения стратегических планов компании и поддержки проводимых для этого трансформаций. Это смещает фокус с процесса на результат, что коренным образом меняет подход к L&D-деятельности.

Сегодня бизнес более ответственно подходит к качеству контента, выбору способа его донесения, созданию нужной культуры и экосистемы, которые позволяют максимально эффективно решить поставленные задачи.

Компании перенимают опыт и в хорошем смысле конкурируют с различными онлайн-образовательными платформами, коммерческими лекциями и конференциями, авторскими тренингами от профильных специалистов.

Становится все более важно, чтобы корпоративные программы обучения были максимально ориентированы на практику, давали знания и инструменты, которые сразу можно применять в работе. Данная тенденция приводит к росту популярности «перевернутого» подхода к обучению (flipped learning), что предполагает активное понимание материала через решение проблем, лучшее вовлечение и усвоение информации. Во время взаимодействия с преподавателем происходит погружение в тему и развитие нужного мышления, а на самостоятельном этапе студенты уже обращаются к традиционным инструкциям (лекциям или иному теоретическому материалу).

Другая важная задача — повысить усвояемость и удержание знаний. Согласно статистике (кривой забывания, или кривой Эббингауза), в течение первого часа после обучения забывается до 60% всей полученной информации, через 10 часов в памяти остается 35% изученного, через 6 дней — всего 20%. А боязнь совершения ошибок становится главным препятствием к активному применению новых навыков.

Компании стремятся решить данную проблему с помощью социального обучения и наставничества, которые могут улучшить показатели удержания знаний до 70%. Происходит это за счет активной работы с новой информацией в процессе коллаборации обучающихся и внешних лиц, обмена знаниями и опытом, лучшей вовлеченности и стремления к достижению результатов.

91%

L&D-профессионалов уверены, что социальное обучение может сделать корпоративные программы более успешными, повысить качество усвоения знаний и навыков

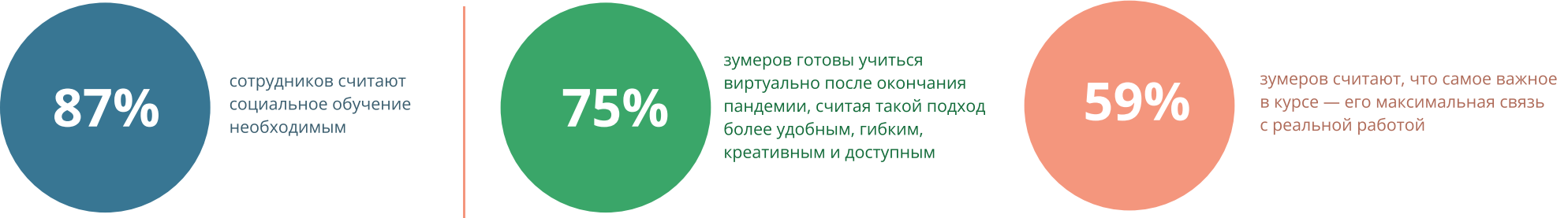
LinkedIn, Workplace Learning Report, 2021 год



* показывает увеличилась ↑, уменьшилась ↓ или не изменилась ↔ доля по сравнению с предыдущим годом

Donald H Taylor, Global L&D Sentiment Survey, 2021 год

Социальное обучение поддерживается не только работодателями, но и самими сотрудниками. Оно превращает необходимые курсы на рабочих местах, на которые в большинстве компаний приходится значительная доля обучения, в действительно эффективный инструмент, способный заменить многие часы формальных уроков.



Bloomfire, Social Learning and the Future of Work, 2015 год EY u JA Worldwide, Gen Z is poised to reframe the future, but are business and education ready, 2021 год

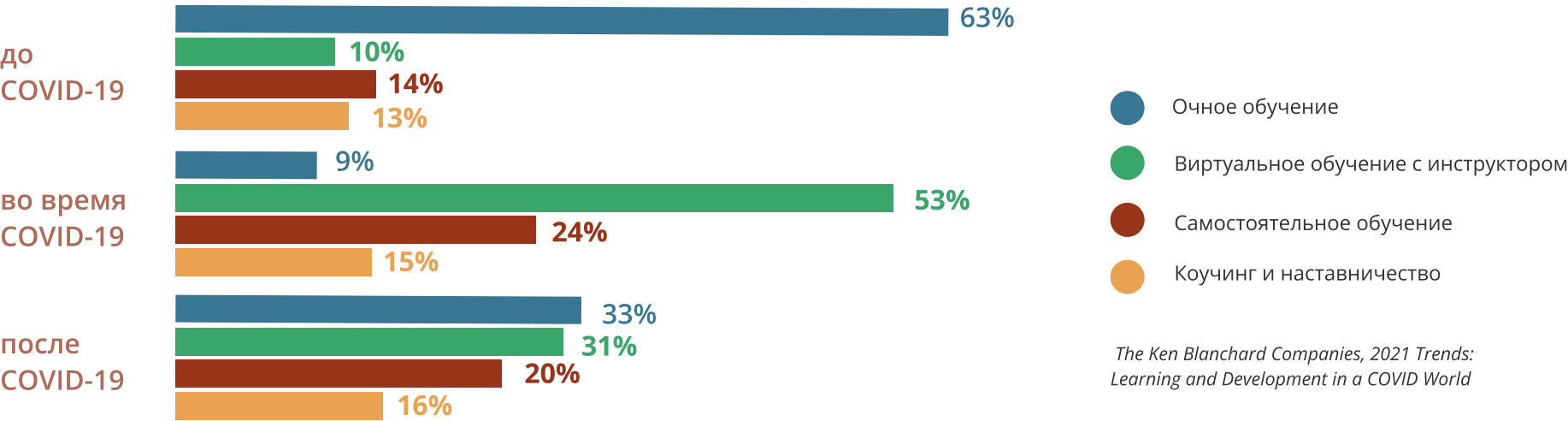
В ближайшие годы роль социального обучения и наставничества будет только расти на фоне увеличения числа онлайн-курсов и объемов информации, которые сотруднику приходится «потреблять».

Также в условиях «ускоряющегося» мира сотрудники становятся все более чувствительны к удобству прохождения обучения: они хотят получать знания в перерывах между работой, в дороге и даже в отпуске, когда появилась свободная минута, а под рукой есть только смартфон. Поэтому многие компании изначально закладывают в свои курсы кросс-платформенность.

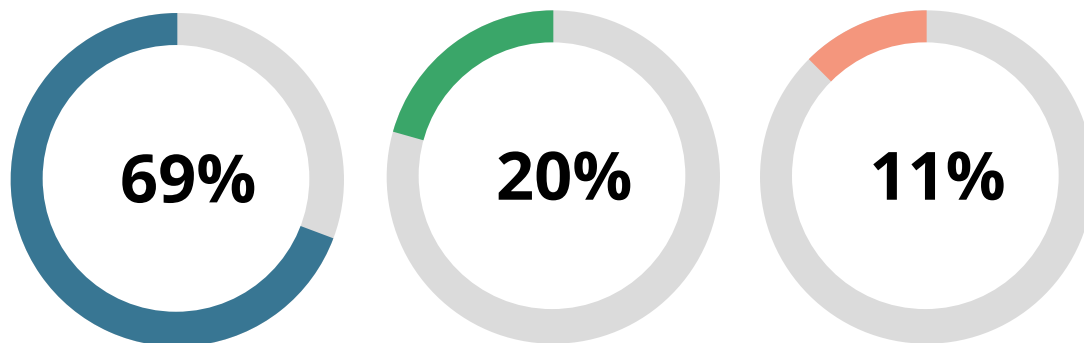
Возможность получить порцию знаний в свободную минуту позволяют курсы в формате микроленингов (микрообучение, microlearning). Помимо высоких возможностей интеграции такого обучения в рабочий процесс без отрыва от него, у микроленингов хорошие показатели эффективности за счет лучшей усвояемости небольших порций информации. Это особенно востребовано сейчас, когда многие люди имеют клиповое мышление и проблемы с длительной концентрацией.

По мере ослабления антиковидных ограничений компании начинают возвращать офлайн-программы в свой портфель, чтобы еще быстрее достигать образовательных целей. Несмотря на наличие объективных преимуществ (скорость развертывания, масштабируемость, возможность подключать удаленных сотрудников, поддержка технологий и проч.) и несомненные успехи многих компаний в создании качественных онлайн-курсов, профессионалы в сфере обучения уверены, что только совместное использование онлайн- и офлайн-программ способно удовлетворить разнообразные потребности бизнеса и максимально вовлечь в процесс развития всех сотрудников.

Отношение к навыкам среди сотрудников и руководителей



The Ken Blanchard Companies, 2021 Trends: Learning and Development in a COVID World

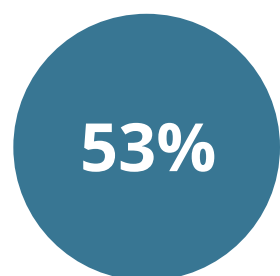


работодателей используют смешанное обучение

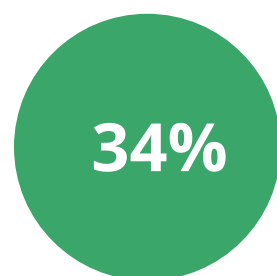
работодателей предпочитают онлайн-формат

работодателей предпочитают офлайн-формат

TalentLMS, Training Journal, Workable, Employee reskilling and upskilling training in the COVID-19 era, 2020 год



студентов бизнес-школ предпочитают смешанное обучение



студентов бизнес-школ хотели бы, чтобы 60% занятий происходили очно и только 40% - онлайн

Carrington Crisp, GenerationWeb, 2020 год

Новым и крайне важным приоритетом L&D стала скорость запуска необходимого обучения в ответ на потребности бизнеса. Если ранее курс мог готовиться к запуску в течение многих месяцев, то сейчас фраза «нужен вчера» перерастает практически в отраслевой стандарт.

Подверглись изменению и сроки проведения обучения. Сегодня корпоративный курс длиной в год — редкость. Связано это не только с необходимостью получить быстрый результат и удовлетворить бизнес-потребность, но и с изменчивостью рынка (к окончанию длинного курса потребность может измениться), высокой конкуренцией («пока мы будем учить, конкуренты уже сделают»), подвижностью кадрового рынка (можно не успеть воспользоваться результатами обучения, человек найдет новую работу).

Быстрый результат — основной запрос бизнеса — подразумевает не итоги рубежного тестирования или набранные баллы, а конкретные навыки и паттерны поведения, освоенные персоналом во время прохождения обучения.

Технологизация обучения

Мы уже говорили о смещении фокуса в корпоративном обучении с процесса на результат. Необходимость быстро решать проблему с навыковыми пробелами и готовить таланты для достижения поставленных перед бизнесом целей, а также повышение внимания к эффективности L&D-деятельности привели к изменению отношения к технологиям.

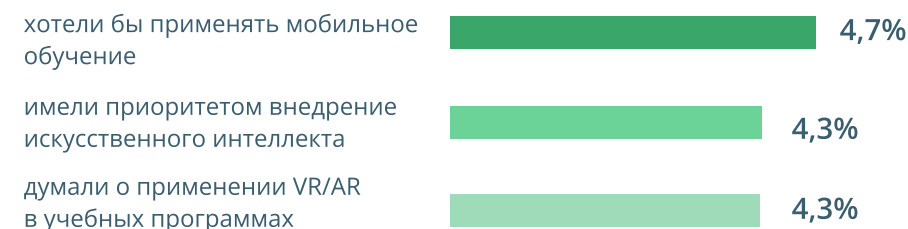
Если раньше новая технология зачастую внедрялась ради самой себя, то сегодня на первое место вышла ее реальная ценность. Технологии стали восприниматься как помощники в достижении цели. Поэтому в случае, когда закрытие навыковых пробелов или решение иных задач необходимо провести срочно, основное внимание уделяется контенту, а проблемы с удержанием и применением новых знаний решаются с использованием проверенных методик социального обучения и наставничества.

Одновременно хайп вокруг использования более дорогих и трудных для внедрения технологий не утихает. На фоне осторожного отношения к ним и ограниченного их применения HR-специалистами сотрудники высказывают интерес к инновационным технологиям обучения. Можно предполагать, что этот спрос постараются удовлетворить коммерческие обучающие продукты (различные EdTech-платформы и приложения). Впоследствии наиболее хорошо зарекомендовавшие себя решения будут использоваться в корпоративном секторе.

87% организаций используют электронные курсы, в которых отсутствуют адаптивные механики, диалоговые тренажеры и иные интерактивные способы взаимодействия со слушателем

ATD, E-learning: The Evolving Landscape, 2021 год

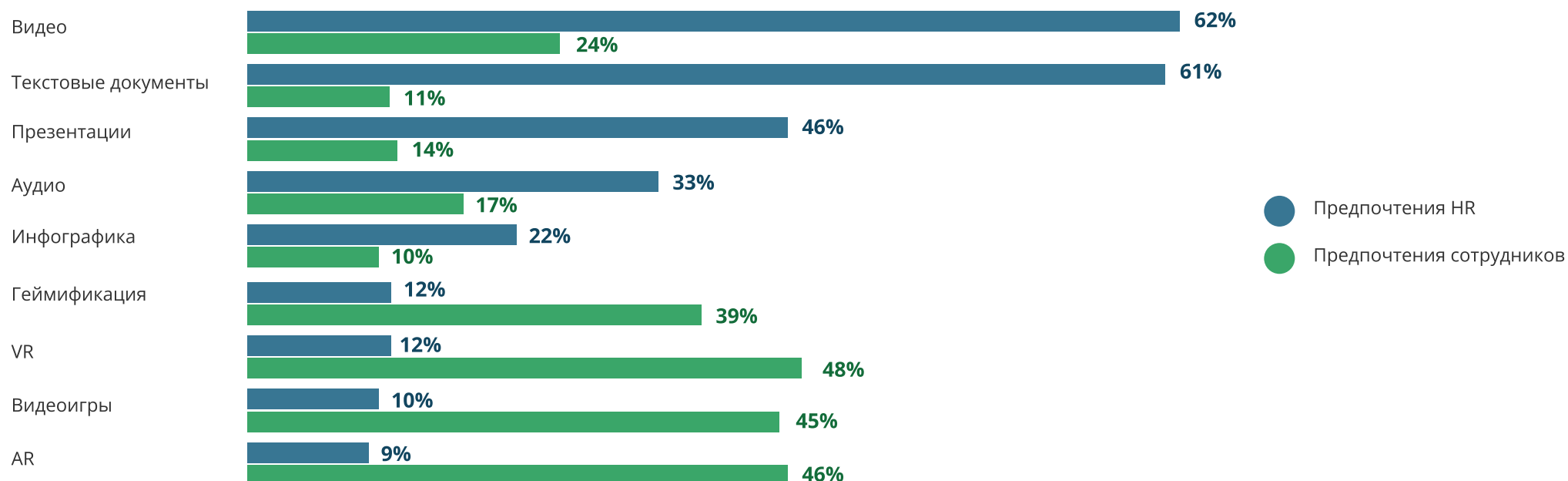
Среди компаний, имевших приоритетом внедрение технологий:



Donald H Taylor, Global L&D Sentiment Survey, 2021 год

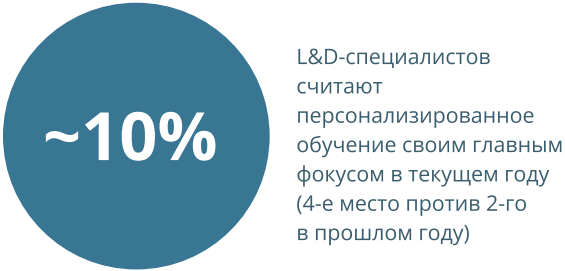
Сравнение предпочтений HR и обучающихся

Gamelearn, Contradictions of Corporate Training, 2021 год

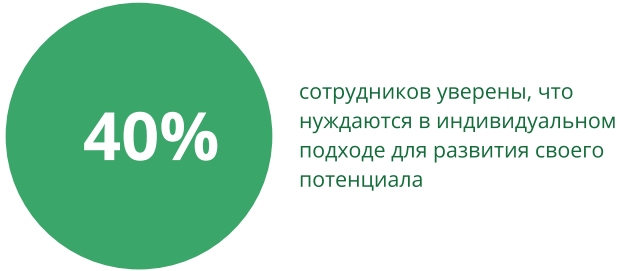


Пока же, помимо цифровых форматов, используемых в онлайн-курсах (видеолекции, инфографика, аудио и проч.), компании в том или ином объеме используют геймификацию и стимуляции, а также различные платформы и приложения.

С каждым годом растет интерес корпоративного сектора к технологиям, позволяющим реализовать адаптивное обучение (adaptive learning), то есть строить индивидуальную учебную траекторию для каждого сотрудника с учетом его знаний, способностей, мотивации и других характеристик.



Donald H Taylor, Global L&D Sentiment Survey, 2021 год



Gyrus, The Future of LMS, 2021 год



В случае применения адаптивного обучения весь материал разбивается на небольшие фрагменты, которые значительно более вариативны, чем в традиционном курсе. Алгоритм в режиме реального времени в ответ на действия пользователя формирует индивидуальный набор и дозировку знаний, позволяет изучать не весь курс, а только то, что действительно необходимо, и точно прорабатывать ошибки.

Глобальный рынок ПО для адаптивного обучения вырастет на 425,53 млн долл. в период с 2021 по 2025 годы, CAGR = 11%.

Technavio, Global Adaptive Learning Software Market, 2021 год

Что касается технологий управления обучением, то на рынке представлены два основных вида систем, доступных в виде платформ или программных приложений.

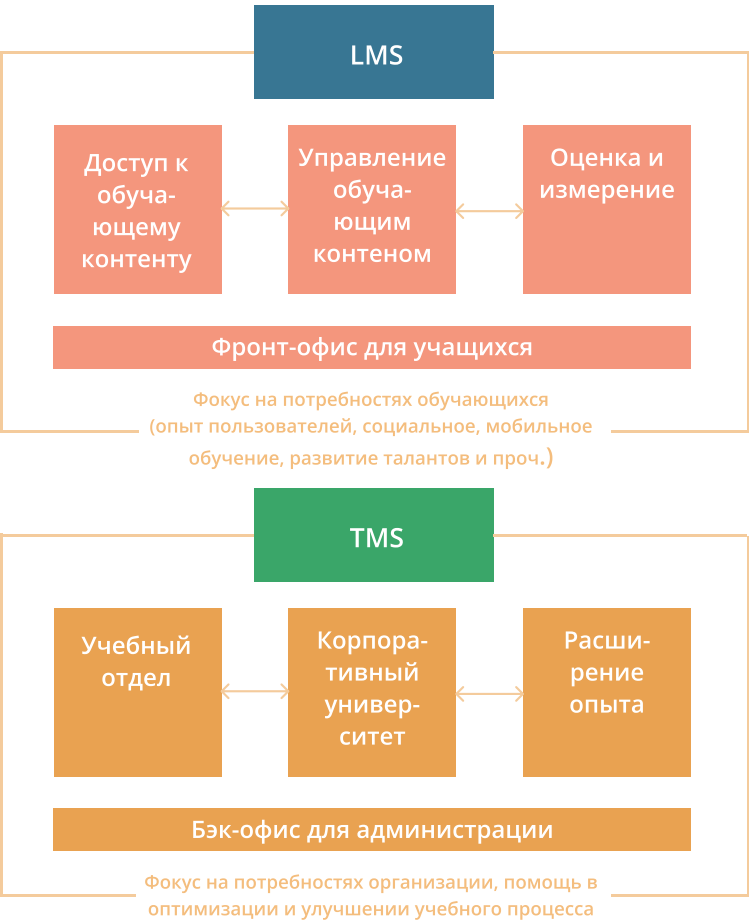
Learning Management System (LMS) предназначена для интеграции инструментов обучения, а также администрирования, управления и распространения образовательных и информационных материалов. Система фокусируется на взаимодействии с учащимися, управлении доставкой и созданием контента, систематизации обучения для достижения поставленных целей, оценке результатов, отслеживании эффективности и т. п.

Использование LMS позволяет повысить удержание знаний на 60-70%.

Gyrus, The Future of LMS, 2021 год

Training management system (TMS) в большей степени ориентирована на организацию учебных занятий и предназначена для администраторов обучения. Ее ядро — это функции и возможности обучающего бэк-офиса, в том числе планирование и управление ресурсами, привлечение инструкторов, операции и логистика, бюджетирование, отслеживание затрат и др. При этом TMS включают и порталы для конечных пользователей.

В будущем с ростом ценности обучения и ожиданий от него многие компании будут чаще использовать совместно LMS и TMS для лучшего достижения целей бизнеса.



Обучение лидеров

Роль лидеров усложняется и расширяется с каждым годом. Мало того, что руководить компаниями им приходится во все более сложной, неопределенной и изменчивой среде, но и брать на себя несвойственные ранее роли из-за повышенных ожиданий клиентов и сотрудников.

70%

руководителей верят, что их роль в компании усилится

Ассоциация менеджеров, Будущее управленческих профессий, 2021 год

Операционное управление, стратегия, трансформация бизнеса, построение корпкультуры, развитие талантов, внедрение инноваций, управление изменениями, поддержка социальных и экологических инициатив — лишь небольшой перечень обязанностей, возлагаемых сегодня на CEO. Кроме того, в условиях кризиса недоверия к государственным и общественным институтам от бизнес-лидеров ожидают решения, в том числе, глобальных социально-экономических и экологических проблем.

ТОПы осознали, что их роль и ответственность выросли. Теперь (помимо классических бизнес-функций) от них ждут лидерства, решения социальных проблем. 64% руководителей готовы к долгосрочной работе и созданию таких ценностей для всех заинтересованных сторон (против 54% в начале пандемии).

KPMG, CEO Outlook, 2021 год

В период недоверия к основным общественным институтам люди перекладывают свои ожидания на бизнес, предъявляя к компаниям и CEO повышенные требования. Например, 68% людей считают, что бизнес должен инициативно действовать, когда правительство не решает социальные проблемы; 66% уверены, что инициатива по изменениям их жизни должна исходить от бизнеса, а не от правительств; 65% ждут, что компании будут нести ответственность за свою деятельность и решения перед обществом в целом.

Edelman Trust Barometer 2021, 2021 год

Повышение гибкости, продуктивности, коллаборации и инновационности своих команд — фокусы всех лидеров вне зависимости от масштаба бизнеса.

Люси Адамс, Disruptive HR, Новое лидерство для меняющегося мира, 2021 год

Кардинальные перемены в обществе, смена поколений и ценностей требуют от лидеров новых подходов к работе с командой, где каждый человек — уникальная личность, способная своими знаниями и навыками внести вклад в развитие бизнеса.

Модель EACH демонстрирует, как современному лидеру изменить отношение к команде, чтобы эффективно руководить ею в эпоху изменений. Каждого сотрудника (E = Employees) необходимо воспринимать как взрослого и ответственного (A = Adult), потребителя со своими потребностями и стремлениями (C = Consumer) и, главное, человека, у которого есть эмоции, физиология, ограничения и т.д. (H = Human). Над чем вы работаете? Чем я могу помочь? Как вы себя ощущаете? — главные вопросы современного руководителя. Лидерство становится более гуманистическим.

Люси Адамс, Disruptive HR, Новое лидерство для меняющегося мира, 2021 год



Фото с disruptivehr.com

“ Растущий темп изменений, взаимосвязанность мира, гибкие команды, снижение доверия, изменение рабочей среды, финансовое давление, подрывные технологии, неопределенность — основные вызовы, меняющие роль лидера ”

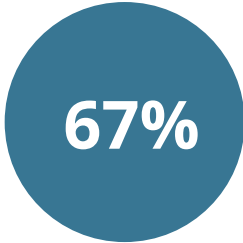
Люси Адамс

Генеральный директор Disruptive HR

Новые роли и обязанности наряду с уже упоминавшимися изменениями внешней среды требуют от руководителей расширенного спектра знаний и навыков. Согласно данным «Текарт», собранным на основе взаимодействия с компаниями собственной экосистемы (> 35 тыс. компаний различных сфер), для линейных лидеров и руководителей создаются корпоративные курсы. Многие компании имеют «школы молодого руководителя», с помощью которых формируют кадровый резерв и готовят сотрудников к повышению с учетом внутренних требований, видения, культуры и т. п. Однако чем выше уровень руководителя, тем меньше в компании собственной экспертизы для его обучения. Поэтому для руководителей высшего звена, как правило, используют внешние программы обучения на базе университетов, бизнес-школ или с привлечением профессиональных коучей.

Если обучение для линейных лидеров и руководителей среднего уровня во многих компаниях является фактически обязательным, а выбор программ достаточно широким за счет наличия экспертизы внутри компаний и на рынке, то с обучением ТОПов есть существенные сложности. Во-первых, не каждый руководитель, несмотря на осознание необходимости, готов обозначить свои «слабые места», инициировать подбор программы, выделить ресурсы и т. п. Во-вторых, предложение качественного обучения для высших руководителей очень узкое. Как правило, это традиционные программы MBA и курсы развития лидерства. Новые необходимые навыки ТОПы осваивают самостоятельно, «в бою», или с помощью более опытных коллег.

Помогать высшему руководству бизнеса развиваться — один из серьезных вызовов для CHRO сегодня.



СЕО хотят больше внешнего обучения и обратной связи

Development Dimensions International, CEO Leadership Report 2021 год

Среди ключевых компетенций современного руководителя:



Ассоциация менеджеров, Будущее управленческих профессий, 2021 год

Эффективность обучения

Бизнес стал беспрецедентно требователен к качеству обучения. Измерить полученный результат и понять, насколько эффективен курс, — значительно более сложная задача, чем может показаться на первый взгляд. На ее решении сфокусировано внимание L&D и HR специалистов по всему миру.

При этом используются как классические методики, в частности разработанная еще в 1954 году Дональдом Киркпатриком, так и собственные, учитывающие особенности компании либо являющиеся модифицированным вариантом классических.

Наиболее часто эффективность оценивают по следующим параметрам:

- насколько сотрудники усвоили полученные знания и могут ли применить их на практике,
- как выросла эффективность их труда,
- насколько улучшились пользовательский опыт и вовлеченность,
- каких результатов это позволило достичь бизнесу.

55% американских L&D-руководителей считают измерение эффективности обучения своим ключевым приоритетом на ближайшее будущее

Cognizant, Learning & Development: A Prescriptive Vision for Accelerating Business Success, 2021 год

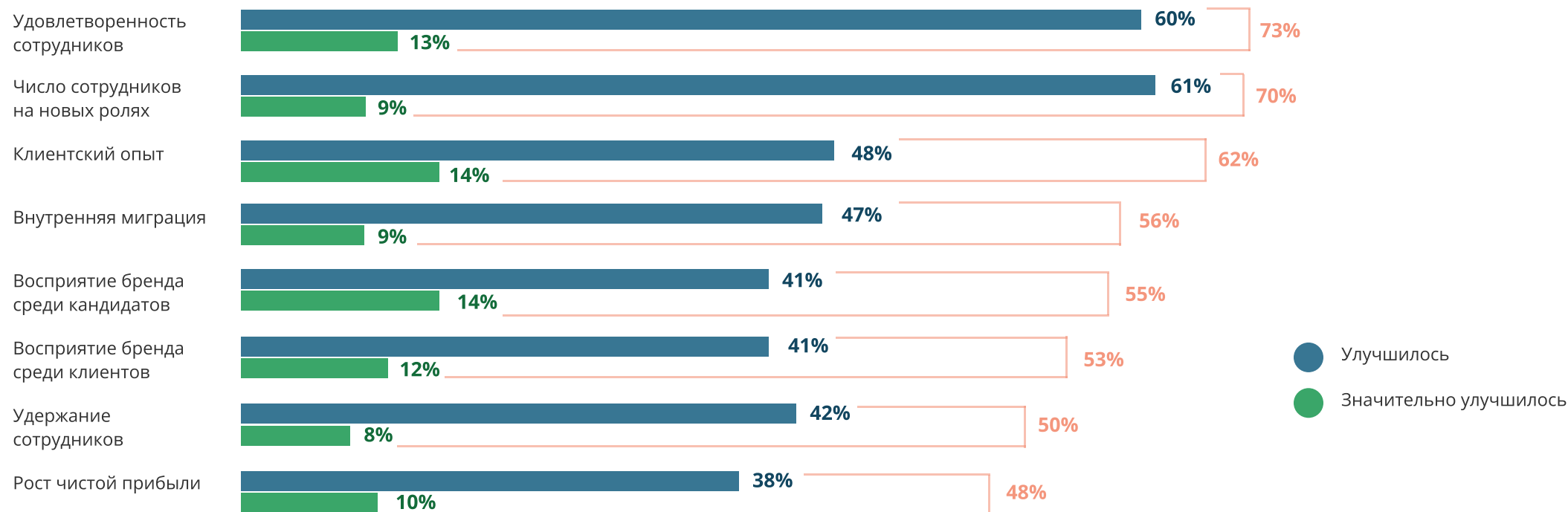
Изменение в деятельности компании после внедрения обучения



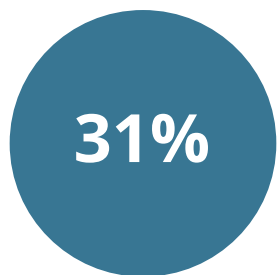
Ancor, «Навыки глазами сотрудников и руководителей», 2021 год

Эффективность корпоративных программ переобучения

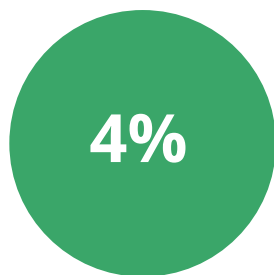
McKinsey Global Survey on future workforce needs, 2020 год



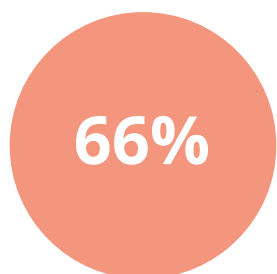
Опрос среди 394 компаний-респондентов, проводивших переобучение сотрудников



HR-специалистов считают, что расчет окупаемости инвестиций — основная сложность корпоративного онлайн-обучения



HR-специалистов уверены, что их сотрудникам не хватает мотивации в обучении и с этим нужно работать



сотрудников назвали радость познания нового и развития новых навыков главным мотивом для повышения квалификации



сотрудников говорят, что повышение квалификации / переподготовка повысило их уверенность в себе

Gamelearn, Contradictions of Corporate Training 2021 год

TalentLMS, Training Journal, Workable, Employee reskilling and upskilling training in the COVID-19 era, 2020 год

Наиболее сложным является измерение финансового и рыночного эффекта, который дает обучение. Эксперты признают, что хороших готовых методик для решения этой задачи нет, и стремятся разработать свой подход, считая понимание окупаемости инвестиций необходимым для выстраивания стратегии работы с талантами.

Измерению мотивации уделяется все меньше внимания. Предоставление возможности осваивать новые знания и навыки и получать дополнительные карьерные перспективы само по себе становится сильнейшей мотивацией в наше время. Если человек не принимает данный факт, то вряд ли на него стоит делать ставку в будущем.

Происходящие перемены в зарубежных источниках описывают фразой «from Learn-to-Work to Work-to-Learn» («от обучения ради работы к работе ради обучения»), которая довольно точно описывает, насколько глубоко общество понимает суть непрерывного обучения и как высока роль бизнеса в удовлетворении данной потребности.

В будущем компании будут уделять все более пристальное внимание измерению эффективности обучения. Это будет связано с ростом запроса на обучение, требований к результатам и увеличением инвестиций.

Консалтинговая группа «Текарт»

HR-консалтинг, корпоративные коммуникации

- Стратегия и управление изменениями
- Организационный дизайн
- Трансформация Employee experience
- Управление талантами
- Цифровизация, HR-TECH
- Управление эффективностью
- HR-маркетинг
- Исследования, HR-аналитика

Подробнее о наших компетенциях: techart.ru/services/hr

➔ Цифровая трансформация

Цифровая трансформация на реальных примерах: кейсы, инсайты и проекты внедрения цифровых технологий. Опыт российских и иностранных компаний.

➔ HR-инновации

Мониторинг инновационных решений в области HR: цифровизация, оргдизайн, корпоративные коммуникации, онбординг, мотивация, эффективность, цифровые навыки и многое другое. Зарубежный и отечественный опыт.

 techart.ru

 info@techart.ru

 facebook.com/Techartgroup

 +7 (495) 790-7591 #135