



## Учиться некогда работать!

### Международные тенденции и направление по обучению и развитию персонала.

Согласно результатам ежегодного международного исследования «Делойта» в области управления персоналом, в течение последних лет направление по обучению и развитию входит в первую тройку основных приоритетов компаний во всем мире. Следующие тенденции занимали первые места:

01. 2017 год: «Карьера и обучение», второе место (в России и мире)
02. 2018 год: «Карьера в 21 веке», третье место (в России и мире)
03. 2019 год: «Обучение», первое место (в России и мире)

Почему обучению и развитию персонала отводится такое важное место в компаниях? Каковы новые подходы, инструменты и решения в данном направлении на международном рынке? Кто и какие роли играет в эффективности процессов обучения и развития в компании?



## Откуда дует ветер перемен?

01. В эпоху глобальных перемен и активно развивающихся технологий, влекущих за собой изменение или появление новых задач и компетенций, последние годы мы уже говорим не о цифровизации, а о диджитализации бизнеса и всех сфер жизни в целом. Компании и человечество находятся в поиске наиболее эффективных, доступных подходов и инструментов адаптации людей к технологическим изменениям, и таким инструментом становится обучение. Обучение новым подходам, новым технологиям, новой культуре и новому поведению является лейтмотивом любых масштабных трансформаций. В свою очередь, чтобы соответствовать реалиям будущего, необходимо менять скорость и качество обучения сотрудников, а, значит, сами подходы, инструменты обучения и вовлечения сотрудников в этот процесс.
02. На рынок труда выходит все больше и больше представителей новых поколений, чье мышление, поведение и ценности отличаются от предыдущих. Одним из наиболее важных факторов выбора работодателя они считают именно возможность обучения и развития в рамках карьерного пути и обучение рассматривают как инструмент реализации карьерных и профессиональных целей.
03. Таким образом, в текущем изменяющемся мире карьерное развитие невозможно без инновационных, эксклюзивных и зачастую дорогостоящих программ, доступных во многих компаниях не всем сотрудникам, а чаще только высокоэффективным. И в таком контексте обучение становится еще и сильным мотиватором для роста и перехода на следующий уровень и в целом инструментом удержания эффективных сотрудников.

## Эволюция процесса обучения. Где мы находимся?

Активные изменения в подходах к обучению начались в конце 90-х годов с появлением дистанционного обучения (Рисунок 1). Далее процесс прошел эволюцию через интеграцию с управлением талантами, непрерывное обучение, цифровое обучение, и вот, мы стоим на пороге персонализированного, машинного обучения.

Рисунок 1. Эволюция процесса обучения



Источник: «Learning in the Flow of Work», Bersin™, Deloitte Consulting LLP, Oct 24, 2018

Но насколько цифровизировано обучение в России? Компания «Делойт», СНГ совместно с SAP CIS провела этой весной отдельное исследование, посвященное цифровизации процессов HR («Ведущие тренды в российском цифровом HR»). В опросе приняли участие 434 организации из 14 отраслей. Все они, согласно предоставленным ответам, оценивались по четырехбалльной шкале на базе модели «Digital HR» (один балл, если компания находится на самом начальном уровне, четыре балла — если на передовой позиции). С точки зрения применения современных инновационных решений в обучении и развитии, средний показатель зрелости этих процессов по оценке респондентов от HR составил 1,95, а от бизнеса — 2,04.

## Рисунок 2. Портрет цифровизации процессов обучения персонала в российских компаниях



## Рисунок 3. Портрет цифровизации процессов развития персонала в российских компаниях





## Какие решения, платформы и инструменты помогают выстроить процесс обучения в формате диджитал?

На рынке много различных решений по автоматизации процессов обучения и развития персонала, но в целом их можно разделить по следующим категориям:

01. LMS (англ. Learning Management System) — электронная платформа управления обучением (в основном дистанционного формата) и хранения разнообразной информации: каталогов курсов, учебного контента, статистики результатов обучения. Данные решения обеспечивают беспрепятственный доступ к необходимым данным и взаимодействие сотрудников компании и функции L&D. Например, многие российские компании используют iSpring, Docebo, Looor, а крупнейшие глобальные компании переходят на комплексные облачные решения по управлению талантами, которые также поддерживают функционал управления процессом обучения на базе платформ SAP (SuccessFactor) и Oracle (Taleo).
02. MOOC (англ. Massive Open Online Courses, MOOC) — массовые открытые онлайн-курсы (сокр. MOOK) с интерактивным участием, применением технологий электронного обучения и открытым доступом через Интернет, также одна из форм дистанционного образования. Эти платформы появились в сфере дистанционного обучения в 2008 году, но стали по-настоящему популярны в 2012 году, когда такие проекты, как Coursera, Udacity и Udemu привлекли первые инвестиции. Они и сейчас пользуются большой популярностью, так как расширяется сфера обучающего контента (от профессиональных курсов, разработанных совместно с такими университетами, как Гарвард, до курсов кулинарии). Кроме того, растёт список участников рынка: Edx, linda.com, Codecademy (один из самых популярных сайтов, обучающих программированию), Лекториум (бесплатный онлайн-каталог с видеозаписями лекций преподавателей российских вузов, с недавнего времени есть и свои курсы).
03. Непрерывное и социально ориентированное обучение — такие платформы основаны на социальном обучении, когда прогресс других мотивирует к получению знаний. Например, Pathgather — это корпоративная платформа для обучения, которая объединяет учебную экосистему и позволяет улучшить навыки сотрудников через систему наставничества и возможности самостоятельного выбора контента, который может порекомендовать коллега. SAP Jam — социальная сеть для компании, корпоративный новостной портал, где пользователи смогут отслеживать последние новости и события из жизни компании. В рамках групп на базе таких решений пользователи могут эффективно взаимодействовать по рабочим вопросам, обмениваясь информацией и отслеживать поставленные задачи по различным направлениям. Группы могут быть как общедоступными, так и конфиденциальными.

04. Интерактивное обучение — реализуется с помощью интерактивных роликов, снятых по заранее написанному учебному сценарию либо с участием профессиональных актеров, либо самих сотрудников. Оно на порядок ярче и эффективнее, чем обычное учебное видео или электронные курсы, и дает эффект погружения и вовлечения в процесс больше, чем любой другой формат. Одной из организаций, которая сейчас снимает и выпускает подобный контент для компаний из различных индустрий на российском рынке, стала компания «Интерактивное видео».
05. Мобильное обучение — большинство платформ дистанционного обучения начали разрабатывать свой контент с учетом возможности изучения через мобильные устройства. Это позволяет вовлечь в процесс представителей молодого поколения и в целом, благодаря доступностью к ресурсу 24/7, большее количество сотрудников. Такой подход уже поддерживают Active Learning, Skill Cup и iSpring.
06. Виртуальная и дополненная реальность (VR и AR) — с помощью технологий (специальных очков, шлемов или мобильных приложений) обучающиеся переносятся в симулятор и обучаются в режиме реального времени с максимальной наглядностью, безопасностью и вовлечением. Ключевые разработчики такого контента: Unity, Vuforia, Cardboard. Такие курсы удобны как для профессионального обучения (курсы безопасности, адаптационные курсы), так и для проработки личностных компетенций, например, обучение презентационным навыкам.
07. LEP (Learning Experience Platform или LEX) — платформы, которые агрегируют обучающие материалы из различных источников и предоставляют сотруднику возможность выбирать вектор обучения (на англ. дословно «платформы опыта обучения»). Рынок платформ образовательных проектов (LXP) быстро растет. Всего несколько лет назад на рынок вышли Pathgather, Degreed и EdCast, впервые предложив идею платформы для облегчения поиска корпоративного учебного контента. В следующем поколении эти порталы «взлетели», и поставщиков данного функционала стало гораздо больше: Docebo, skillIQ, Filtered и даже IBM. Рынок платформ образовательных проектов (LEP) растет, и сейчас он слишком большой, чтобы его игнорировать. В последнее время наблюдается переход компаний от LMS именно к LEP-платформам (Рисунок 4), так как многие организации стремятся к выстраиванию именно персонализированного обучения.

**Рисунок 4. Сравнение функционала платформ LMS и LEP**

 LMS	vs.	LEP 
<b>«Я хочу чему-то научиться или пройти курс и просто не могу найти его в каталоге курсов (LMS)»</b>		
<p>Системы LMS никогда не проектировались с ориентацией на работников. Они были разработаны как системы «управления» обучением, нацелены на бизнес-правила, соответствие нормативным актам и управление каталогами курсов.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Администрирование курсов</li> <li>• Управление программой</li> <li>• Правила бизнеса</li> <li>• Оценка, правила соответствия</li> <li>• Электронная коммерция</li> <li>• Утверждение программ</li> <li>• Отчетность, аналитика</li> </ul>		<p>LXP-платформа, которая больше похожа на YouTube или Netflix, представляет собой настоящую систему доставки контента, которая позволяет легко находить и потреблять современный контент.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обнаружение контента</li> <li>• Рекомендации контента</li> <li>• Траектория контента</li> <li>• Карты навыков</li> <li>• Индексация контента</li> <li>• Самовоспроизводство контента</li> <li>• Пользовательская аналитика</li> </ul>
<b>Обе системы — и LXP, и LMS — необходимы, но со временем разница между ними стирается, многие компании сегодня стремятся интегрировать системы LMS в платформы LEP.</b>		

### Современная система обучения — это не только платформы и ИТ-решения. В первую очередь — это создание высокоэффективных организаций с культурой обучения (High-Impact Learning Organization, HILO).

Функция обучения уже не может фокусироваться только на поддержке сотрудников в развитии знаний и навыков, в которых они нуждаются сегодня. В действительности компании должны развивать организационные возможности для обучения новым навыкам и отвечать постоянным изменениям.

Наиболее зрелые компании рассматривают развитие своих сотрудников как ответственность всей организации, для чего они вовлекают в этот процесс руководство компании, бизнес-лидеров и самих сотрудников. Для этого необходимо изменение корпоративной культуры и сознания каждого.

Три ключевых принципа изменения сознания для развития всей организации

01. Непрерывная связь обучения и рабочего процесса, что обеспечивается путем становления компании самообучающейся организацией. В таких условиях сотрудники обучаются и развиваются прямо на рабочем месте. Инновации, такие как предиктивная аналитика, искусственный интеллект, а также регулярная обратная связь, интеграция с календарем, базы данных очень быстро становятся неотъемлемой частью ежедневного рабочего процесса, давая возможность сотрудникам использовать сами рабочие задачи для постоянного саморазвития (Рисунок 3).
02. Развитие самообучающихся организаций, а не только функции L&D. «Обучающая функция» больше не должна ассоциироваться в компании только с департаментом по обучению и быть полностью в зоне его ответственности. Теперь эти обязанности должны быть применимы ко всей организации, которой, в свою очередь, следует искать

и создавать правильные условия, способствующие непрерывному росту и развитию во всей компании. По-настоящему самообучающиеся организации становятся единым организмом, в котором происходит регулярный обмен информацией, они становятся мудрее, решения в них принимаются быстрее, и они эволюционируют далее при любой необходимости.

03. Традиционные L&D-методы более не имеют влияния. По итогам исследования (High Impact Learning organization: Move Beyond L&D, Bersin by Deloitte, 2017), включавшего 96 пунктов опроса, только 12 имели связь между прогнозированием бизнеса и результатами обучения. Из них только два — «дизайн-мышление» и «предложение возможностей к обучению» — попали в зону компетенций L&D-функции. Другие, включенные в опрос пункты, связанные с прогнозированием, были: фокус на развитии будущих компетенций и навыков, в дополнении к текущим; возможности для сотрудников влиять на их задачи, используя работу и совершаемые ошибки в качестве обучения. Таким образом, мы понимаем, что функция L&D должна выполнять свои задачи по-другому, а точнее совсем другие задачи, чтобы иметь влияние на бизнес-результаты и опыт обучения сотрудников.

**Рисунок 5. Модель непрерывного обучения «Делойта»**



## Теперь «в ответе» за построение зрелого процесса обучения в организации ВСЕ. Новая роль L&D.

Таким образом у функции L&D появляется новая роль. Эта тенденция связана с главным выводом о том, что за процесс обучения и развития сотрудников теперь отвечает не только L&D, а целая организация (руководители, лидеры, сами сотрудники), которая должна создавать условия и культуру, способствующие развитию людей, и действовать как единый организм, непрерывно совершенствуясь, чтобы лучше конкурировать на рынке.

Компании должны не просто реформировать свои программы обучения, необходимо коренное изменение моделей карьеры: постепенный отказ от традиционной карьерной лестницы в пользу карьеры, где люди могут постоянно пробовать себя в новых ролях, приобретать новый опыт и навыки.

Корпоративное обучение переключается на то, чтобы помочь компаниям найти и предоставить решения, отвечающие современным тенденциям. На рынок вышло огромное количество новых инструментов для самостоятельного обучения, позволяющих сотрудникам находить контент, проходить курсы и делиться информацией в любой момент, как никогда раньше. Специалисты L&D должны хорошо ориентироваться в этих решениях, а главное — понимать потребности бизнеса, чтобы предлагать подходы и форматы для направлений обучения сотрудников, необходимых для будущего организации.

## Даже передовые организации можно сравнить с помощью модели зрелости. И, возможно, им также есть куда стремиться.

На каком уровне зрелости с точки зрения выстраивания процессов обучения и развития сотрудников находится ваша организация, можно определить с помощью «Модели зрелости обучающихся организаций», разработанной Bersin by Deloitte (Рисунок 6). Отнесение к определенному уровню происходит на базе ответов по специально разработанному списку вопросов, охватывающему все аспекты процессов корпоративного обучения и развития персонала. На Рисунке 4 помимо самой модели отражено процентное отношение организаций по всему миру, находящихся на том или ином уровне зрелости, согласно их ответам, в рамках исследования, проведенного аналитическим агентством Bersin by Deloitte в 2017 году (High Impact Learning organization: Move Beyond L&D, Bersin by Deloitte, 2017).

**Рисунок 6. Модель зрелости обучающихся организаций, разработанная Bersin by Deloitte**



Source: Bersin by Deloitte, 2017.

Каковы же основные характеристики каждого этапа развития?

### Уровень 1 — эпизодическое / программное обучение

Для компаний первого уровня характерно достаточно традиционное представление об обучении (развитии) персонала в целом, и они рассматривают практически все обучение (развитие) персонала как инициативу, нисходящую «сверху» (от руководства). Такие организации часто обращают внимание на обучение (развитие) работника в пределах его текущей позиции (занимаемой должности) и сталкиваются с трудностями при попытках не ограничиваться только традиционными курсами, как способом развития и обучения персонала.

### Уровень 2 — по запросу / контекстуализированное обучение

Компании второго уровня все еще сфокусированы на обучении и развитии, которое инициирует отдел обучения и развития (L&D department/функция). Но вместо того, чтобы «навязывать» сотрудникам специализированное развитие и тренинги, организации практикуют более персонализированное обучение, позволяя работникам самим выбирать наиболее эффективный для них метод обучения.

### Уровень 3 — непрерывное / повышающее степень влияния на процесс сотрудников

Компании третьего уровня в большей степени сосредоточены на формировании необходимого опыта и культуры для того, чтобы дать возможность отдельным учащимся управлять своим собственным развитием. Они обычно менее структурированы, чем организации с более низким уровнем зрелости, и дают больше свободы сотрудникам, что способствует интеграции развития и обучения в ежедневный рабочий процесс.

### Уровень 4 — предиктивное / непрерывное обучение

Компании четвертого уровня задумываются о своей роли в развитии сотрудников и интегрируют обратную связь и аналитику так, чтобы сотрудники имели постоянный доступ к информации о производительности для улучшения существующей системы обучения и участия в ее модификации и эволюции.

## Как и «в чем» измерить эффективность процесса обучения? Или «38 KPI-ев».

Для того чтобы привлечь внимание бизнеса к процессу обучения и развития сотрудников, а также вовлечь самих сотрудников в этот процесс, функции L&D необходимо сфокусироваться на КПЭ и ориентироваться на потребности бизнеса в повышении эффективности сотрудников и компании в целом.

Для этого недостаточно «измерять» процесс обучения с точки зрения самого процесса. L&D-функции в высокоэффективных организациях уделяют особое внимание показателем организации, чтобы сконцентрироваться именно на тех областях, где более всего необходимо обучение и развитие персонала. Департаменты L&D в организациях с высокоэффективным процессом обучения максимально используют всю доступную аналитику для усовершенствования систем и процессов всей организации.

Таким образом, для выстраивания высокоэффективного процесса обучения необходимо «мерить» все показатели.

От:

- количества часов обучения на одного сотрудника в год;
- удовлетворенности сотрудников процессом обучения;
- удовлетворенности руководителей процессом обучения;
- качества программ обучения;
- востребованности программ обучения;
- процента сотрудников с удовлетворительной оценкой профессиональных компетенций до обучения и после него;
- процента исполнения ИПР, общекорпоративных планов обучения

до:

- процента закрытия вакансий внутренними сотрудниками;
- динамики текучести персонала / причины ухода к другим работодателям;
- затрат на обучение на одного сотрудника в год;
- динамики основных производственных показателей, зависящих от профессиональных компетенций сотрудников.

## А если посмотреть шире?..

В последнее время передовые компании стали уделять большое внимание не только выстраиванию процесса обучения, но и формированию целостной системы управления знаниями в своих организациях. И это неудивительно, так как в этом контексте процесс обучения и развития является частью системы управления знаниями (Knowledge Management). Но это отдельная большая тема для исследования и обсуждения. И мы приглашаем вас принять также участие в ее освещении на российском рынке.

## Хотите быть в тренде?

Наши предложения к взаимному развитию в рамках сотрудничества по следующим направлениям:

- анализ текущего уровня зрелости процесса обучения и развития персонала, разработка плана по переходу на следующий уровень согласно модели зрелости, Bersin by Deloitte;
- автоматизация процессов обучения и развития персонала, внедрение платформ;
- разработка подхода к построению корпоративной системы управления знаниями (Knowledge Management)»
- планирование, организация и проведение масштабного обучения сотрудников в рамках различных бизнес-трансформаций;
- проведение тренингов, направленных на развитие профессиональных и личностных компетенций, разработка новых программ по запросу ([Академия «Делойта», сайт Академии с полным перечнем предлагаемых программ](#)).

# deloitte.ru

## О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 286 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в Facebook, LinkedIn или Twitter.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.