

Розділ другий  
зі звіту Global  
Human Capital  
Trends 2017

# Кар'єра і навчання: у реальному часі, постійно

Навчання й кар'єра в цифровому світі, де тривалість життя різко зросла, вимагають цілковито інших підходів та перегляду самої суті корпоративного навчання.

Період життєвого циклу навичок стрімко зменшується, висуваючи величезні вимоги до навчання в цифрову епоху. Гарною новиною є доступність до високоякісного контенту та цифрових моделей його надання, які пропонують працівникам постійний доступ до навчальних матеріалів. Концепція кар'єри наразі переживає зміни в своїй сутності. Тепер працівники розглядають перспективу 60-річної кар'єри. Водночас, період життєвого циклу навичок стрімко зменшується. Нові реалії змушують компанії переосмислити те, яким чином вони управляють кар'єрами та забезпечують можливості для постійного навчання та розвитку (далі L&D). Провідні компанії рухаються в напрямі перегляду своїх кар'єрних моделей та інфраструктури L&D для цифрової епохи, хоча більшість організацій перебуває на ранніх етапах такої трансформації.

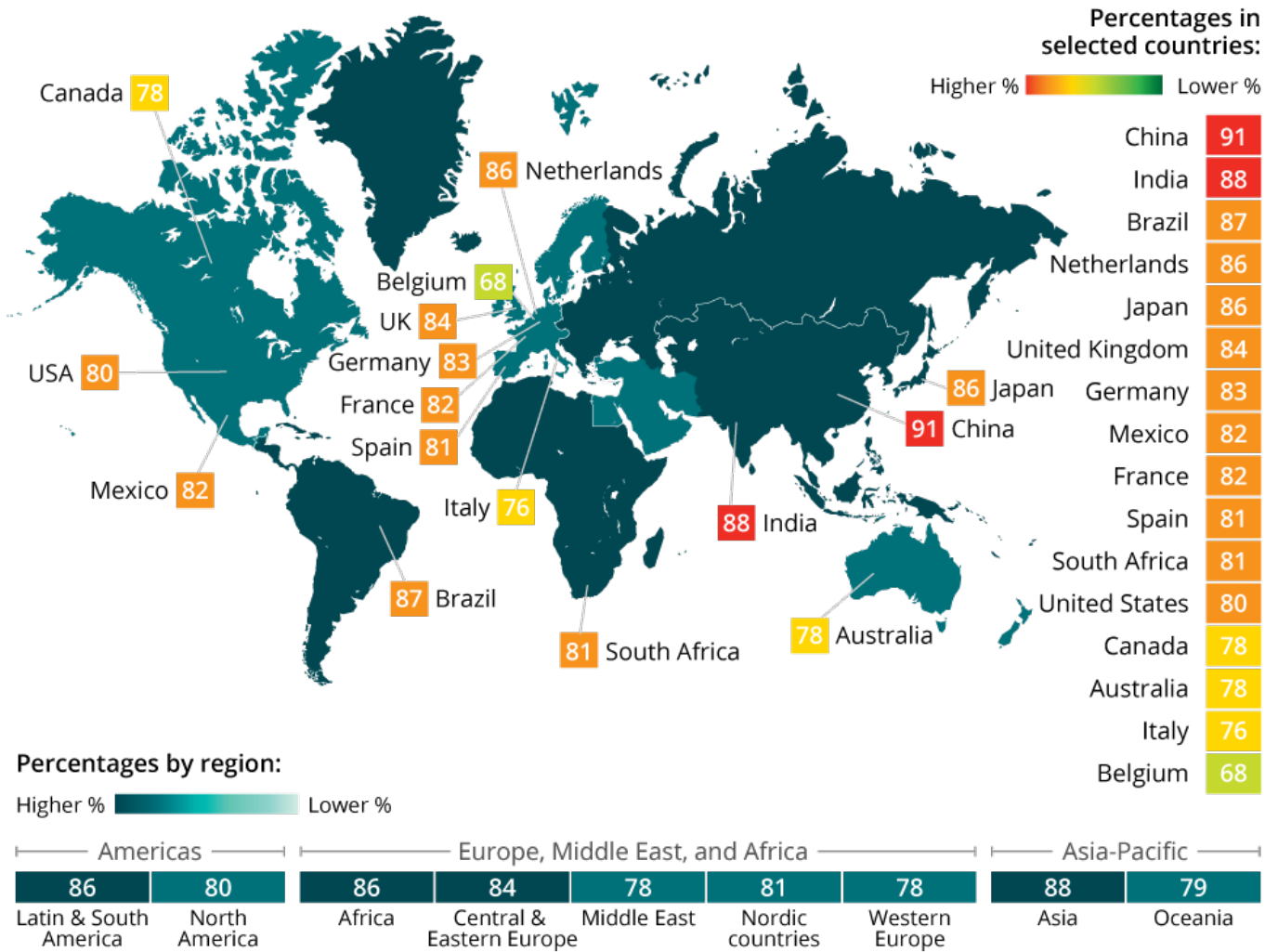
- Цього року проблема покращення системи розвитку працівників та трансформації корпоративного навчання стала другою найважливішою тенденцією в нашому опитуванні, порівняно з п'ятим місцем минулого року. Технології навчання швидко змінюються.
- Традиційні системи управління навчанням доповнюються та замінюються широким спектром

нових технологій для ведення, розподілу контенту, розповсюдження відео та мобільного користування.

- Цей переворот у навчанні та системі розвитку кар'єри став каталізатором радикальних змін. Майже половина опитаних керівників (45%) вважають цю проблему важливою або дуже важливою (збільшення порівняно з минулим роком). Оскільки можливості відстають, здатність компаній іти в ногу з потребами працівників у навчанні та кар'єрному зростанні зменшилася на 5% (див. Рисунок 1).

Що означає мати кар'єру сьогодні? Точніше, що це означає у світі, де цикл кар'єри охоплює 60 років, навіть коли життєвий цикл отриманих навичок продовжує зменшуватися до всього лише 5 років? У минулому працівники навчилися здобувати навички для кар'єри. Тепер сама кар'єра – це шлях до навчання (див. Рисунок 2). Для компаній, які будують організацію майбутнього, безперервне навчання має вирішальне значення у досягненні успіху бізнесу. Для сучасних цифрових компаній нові правила вимагають таку організацію навчання та розвитку, яка може забезпечувати навчання, що завжди впроваджене та доступне для низки мобільних платформ.

**Рис. 1. Кар'єра та навчання: частка респондентів, які оцінили цей тренд як «важливо» або «дуже важливо»**



Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

Рис. 2. Зміна природи кар'єрного розвитку

Тривалість кар'єри



60–70 років

Середній період перебування на посаді



Близько 4,5 року

Період життєвого циклу навичок



5 років

Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

### Що працівники очікують від 100-річного життя?

Багато в чому працівники самі організують для себе розвиток навичок та динамізм кар'єри. За даними компанії Glassdoor, серед покоління Міленіуму «можливість навчання й прогресу» – це принциповий стимул розвитку бренду HR. Однак тільки третина покоління Міленіуму вважає, що їхні організації добре використовують їхні навички, а 42% говорять, що вони, найімовірніше, недостатньо швидко навчаються.

### На що звертають увагу провідні організації

Компанії з динамічними кар'єрними моделями обійшли своїх конкурентів, надаючи можливості для безперервного навчання та глибокої культури розвитку. Як зазначають автори «100-річного життя», працівники з кар'єрою, яка охоплює 60–70 років, очікують, що роботодавці допоможуть їм постійно робити відкриття щодо себе. Переходити від ролі до ролі й знаходити своє покликання увесь час. Компаніям у всьому світі непросто справлятися з побажаннями працівників. 83% опитаних нами цього року респондентів зазначають, що їхні організації переходять на гнучкі, відкриті моделі кар'єри, які пропонують збагачення завдань, проектів та досвіду,

а не статичну кар'єрну прогресію. І 42% опитаних респондентів вважають, що їхні працівники будуватимуть кар'єру протягом п'яти років або менше.

### Необхідність швидкого розвитку навичок і спільного виробництва контенту

Фактично майже всі CEO (90%) вірять у те, що їхні компанії стикаються з руйнівним впливом цифрових технологій, і 70% говорять, що їхні компанії не мають навичок адаптації. Цей сумнів відображає той факт, що навички дедалі швидше застарівають. Інженери-розробники програмного забезпечення змушені тепер оновлювати навички кожні 12–18 місяців. Спеціалісти з маркетингу, продажів, виробництва, юриспруденції, бухгалтерського обліку та фінансів повідомляють про схожі вимоги. Гарною новиною є те, що величезна кількість якісного, безкоштовного або недорогого контенту пропонує організаціям та працівникам доступ до безперервного навчання. Завдяки таким інструментам як YouTube і таким новаторам як Khan Academy, Udacity, Udemy, Coursera, NovoEd, edX та іншим навчання новій навичці часто буває доступним за допомогою усього лише одного клацання мишки. Провідні університети пропонують курси рівня магістратури в режимі онлайн через

програми edM MicroMasters за часткову вартість повного магістерського диплому. Завершення серії таких курсів відкриває двері для учнів, які потім подають заявку на участь у програмі офіційної магістратури в одному з багатьох провідних навчальних закладів. Поточна комерціалізація контенту може сильно підірвати корпоративні відділи L&D. Перед ними постає суворий вибір: використати цю тенденцію в інтересах своєї компанії чи ризикнути і нічого не робити, дивлячись, як їхні навчальні програми стають застарілими. Провідні компанії використовують безперервне навчання в цифровому форматі. Компанія GE створила навчальну платформу Brilliant U-an, яка надає можливості обміну відеоданими і пропонує навчання працівників на всіх рівнях підприємства. Протягом першого року понад 30% працівників компанії GE розробили контент і поділилися ним зі своїми колегами.

### Нові інструменти виходять за рамки традиційних систем навчання

У більшості компаній система управління навчанням (LMS) є однією з найстаріших та найскладніших у використанні. Сьогодні на ринок вийшов новий набір навчальних інструментів, вперше запропонованих постачальниками

Degreed, Pathgather, EdCast, Grovo і Axonify. Ці інструменти пропонують навчальні матеріали, відео та мобільні рішення для навчання, мікро-навчання, нові способи інтеграції, використання бібліотеки зовнішніх MOOC (масових онлайн-курсів) та відеонавчання, які стрімко зростають та є доступними в Інтернеті.

Сегментом у сфері витрат на технології для HR, який зростає найшвидшими темпами, є впровадження нових систем навчання працівників. Компанії серйозно розглядають можливість заміни своєї інфраструктури навчання працівників та придбання нових інструментів на всіх рівнях технологій навчання.

#### **Новий погляд на відділи L&D**

У результаті цих впливів структура, операції та місія корпоративного відділу L&D переживають радикальні зміни. Усього десять років тому компанії задовольнялися створенням віртуальних університетів та онлайн-каталогів курсів. Сьогодні ми розглядаємо функцію навчання як важливу стратегічну сферу бізнесу, орієнтовану на інновації та розвиток лідерських якостей, яка забезпечує досвід навчання світового рівня й сприяє постійному навчанню на тривалішому проміжку кар'єри та поєднує багатofункціональні команди для інтеграції та спільної роботи. Окрім того, особлива увага приділяється конвергенції – поєднанню таких дисциплін як продажі, маркетинг, дизайн, фінанси та IT у міжфункціональні групи, щоб швидше створювати продукти та рішення. Мислення на перспективу відділів L&D полегшує таке зростання у міждисциплінарному мисленні, яке розглядає корпоративний університет як суспільне надбання, а не навчальний центр.

Для керівників бізнесу та HR нові моделі є заклик до адаптації або ризиком відстати в прийомі, залученні працівників, продуктивності та інноваційних продуктах.

#### **Зміна керівної ролі відділів L&D**

Щоб іти в ногу з цими змінами, керівники з навчання (CLO) тепер повинні стати

каталізаторами кар'єри нового покоління, а також думати про те, як підтримати загальне зростання бізнесу. Вони повинні стати частиною усього досвіду працівників, забезпечуючи навчальні рішення, які надихають людей до самовдосконалення, розвитку глибоких навичок та сприяння навчанню інших.

Метою є середовище навчання, адаптоване до світу підвищеної мобільності працівників. Розвиток міждисциплінарних навичок має вирішальне значення, оскільки ці можливості узгоджуються з переходом організації на мережі команд. Навчання повинне заохочувати та навіть спонукати людей до переїзду на іншу роботу. Провідні організації приймають ці види стратегій навчання, щоб допомогти працівникам адаптуватися – те, що Том Фрідман називає «розумною допомогою». Із 2013 року компанія AT&T інвестувала 250 мільйонів доларів США в програми навчання та розвитку для 140 000 працівників із акцентом на безперервний розвиток кар'єри.

Як сказав Джон Донован (John Donovan), головний директор зі стратегії компанії AT&T: «Ми відчули принципову відповідальність за перепрофілювання нашого персоналу». Компанія очікує, що ці люди змінюватимуть свої ролі кожні чотири роки.

Щоб полегшити цю мобільність, компанія AT&T пропонує широкий вибір можливостей для онлайн-навчання та заохочує працівників до пошуку нових робочих місць, пошуку наставників та вивчення нових технологій.

Щоб спростити перехід, AT&T співпрацює з університетами, аби пропонувати доступні онлайн-курси із необхідними навичками. Як пояснює Білл Блейз, керівник відділу роботи з персоналом: «Це нова угода, яка за умови гарного виконання принесе вигоду як для організації, так і для працівників, які здобувають нові навички для просування своєї кар'єри».

За іронією долі, оскільки колишні зобов'язання відділів L&D стають дедалі менш актуальними, можливості для L&D підвищити свою актуальність ще ніколи

не були такими великими. Організації L&D, які визнають нове майбутнє кар'єри, приймають показові зміни в технології та стають кураторами гнучкого, а не творцями жорсткого контенту, можуть стати високоцінними діловими партнерами.

### Уроки з передової

Дослідницькі університети найвищого рівня пропонують розуміння нових підходів для керівників навчання, які намагаються пристосуватися до вимог конвергенції. Університет Південної Каліфорнії (USC) допомагає розібратися в тому, яким чином навчання може стимулювати інновації, та дати людям можливість досягнути максимальної продуктивності.

Як і багато організацій, USC усвідомив, що необхідно змінити основу свого підходу, щоб мати реальний вплив. Під керівництвом проректора Майкла Квіка та президента Макса Нікіаса USC поставив перед собою завдання переосмислити, яким чином можна використати навчання як стратегічний актив для студента, університету та суспільства загалом.

USC має 19 різних «підрозділів», кожен з яких готує власний звіт про прибутки та збитки. Як і багато корпоративних відділів L&D, USC зіштовхнувся з проблемою руйнування основних смислових блоків. Процес розпочався з міждисциплінарного мислення, поєднавши студентів та дослідників із різних підрозділів. Це дало додаткові вигоди, але не реальні зміни.

Наступним кроком в еволюції була конвергенція – формування міждисциплінарних команд з нуля, зосередження на конкретній проблемі, а потім використання всіх організацій для її вирішення.

Центр регенеративної медицини та дослідження стовбурових клітин імені Елі та Едіт Брод зібрав найкращі наукові кадри і найкращі таланти зі школи кінематографії. Чому саме школи кіно? Тому що вона пропонувала передові навички в сфері цифрових зображень та віртуальної реальності, прискорюючи роботу наукової команди для вирішення

складних наукових проблем. Це не тільки посприяло мисленню про проблему по-новому, але й змінило кар'єру працівників школи кіно – яскравий приклад навчання та конвергенції. Іншим прикладом є академія Iovine and Young Academy for Arts, Technology and Business of Innovation, створена за допомогою пожертв від засновників компанії Beats. Як ранній приклад конвергенції, Beats додала дизайнерське мислення, інжиніринг та любов до музики у проривний дизайн для гарнітур. Зі зростанням компанії знайти правильні таланти виявилось непростим завданням. Щоб вирішити цю проблему, Beats працювала з лікарем Ерікою Мул, деканом школи дизайну в Роскі, щоб заснувати академію в USC, спрямовану на «нову грамотність», зокрема з візуальним дизайном, співробітництвом та ітеративним дизайном, технічними навичками та діловою хваткою. Цей підхід привів до проривного дизайнерського мислення, яке застосовується в сучасних дослідженнях раку та глобальному супутниковому Wi-Fi для всього світу.

### Які прийоми мають застосовувати корпоративні керівники навчання?

Думайте про міждисциплінарність і переходьте до конвергенції. Зосередьтеся на визначенні та вирішенні серйозних проблем, які, у випадку їхнього вирішення, здійснять реальний вплив. Зберіть команди, щоб після вирішення складних проблем вони могли почати з нуля. Об'єднайте людей із нетрадиційними навичками. Компанії Nestlé, Dell і Visa йдуть цим шляхом, щоб побудувати нові функції корпоративного навчання, використовуючи свій корпоративний університет як наріжний камінь для співробітництва, розвитку лідерських якостей та міжфункціональних інновацій. Водночас як люди стають динамічнішими в своїй кар'єрі, необхідність вибудовувати відносини та зв'язки між спільнотами стає невід'ємною частиною продуктивності та інновацій.

### Із чого починати

- Оцініть внутрішню мобільність: зі зростанням попиту
- на міжфункціональні команди мобільність буде лише зростати. Вивчіть відповідні моделі мобільності кар'єри та розпочніть агресивніші програми, зокрема із завданнями розвитку та ротації, а також програми професійного розвитку.
- Перегляньте архітектуру роботи організації: переконайтеся, що вона є такою мірою гнучкою та оптимізованою, якою це можливо для підтримки нових кар'єрних моделей майбутнього.
- Будуйте культуру прийняття ізсередини: передайте менеджерам відповідальність за навчання та підтримку внутрішніх кандидатів у нових ролях.
- Відстежуйте показники навчання:
- нові технології пропонують нові показники розвитку, як-то кількості

годин, витрачених працівниками на навчальні платформи.

Перспективні компанії збирають та використовують ці дані.

- Переорієнтуйте команду L&D: Перейдіть від навчання до культури та об'єднання цілей.
- Переосмисліть усю технологічну інфраструктуру L&D. Для багатьох компаній це означатиме перехід від LMS до моделі, орієнтованої на навчання, яка може передбачати заміну базової LMS на нове програмне забезпечення для навчання.
- Перегляньте корпоративний університет: інвестуйте в те, щоб об'єднати людей для міжфункціональних та міждисциплінарних програм на додаток до відмінного навчання.
- Керуйте брендом зайнятості: такі інструменти як Glassdoor ведуть облік показників того, чи надає компанія можливості для кар'єрного

зростання. Потенційні кандидати можуть оцінювати ці рейтинги й можуть уникати організації, які не завжди пропонують свої можливості.

### Погляд у майбутнє

Вплив четвертої індустріальної революції докорінно змінює характер роботи та значення кар'єри, а також змушує постійно оновлювати свої навички. На відміну від певних тенденцій цього року, коли організація може допомогти у вирішенні завдань, які необхідно виконати, і коли справа доходить до навчання, роль організації полягає у створенні середовища та систем, які дозволяють працівникам постійно вчитися та оновлювати знання. Вибух безкоштовного контенту означає, що навчальна організація повинна органічно інтегрувати внутрішній та зовнішній контент у свої платформи (див. Рисунок 3).


**Рис. 3. Кар'єра та навчання. Старі правила порівняно з новими правилами**

Старі правила	Нові правила
Менеджери або кар'єрні моделі говорять працівникам, що вивчати	Працівники вирішують, що вивчати, на підставі командної роботи або особистих кар'єрних цілей
Кар'єра просувається «вгору або назвоні»	Кар'єра просувається у всіх напрямках
Менеджери спрямовують кар'єри усіх працівників	Люди знаходять напрям своєї кар'єри за допомогою лідерів або інших людей
Корпоративні відділи L&D самі навчають і розвивають	Корпоративні відділи L&D контролюють контент і створюють корисний навчальний досвід
Люди навчаються в аудиторіях, лише іноді – в онлайн-режимі	Люди навчаються увесь час, використовуючи мікронавчання, курси, аудиторії та групи
Корпоративні університети – це тренінгові центри	Корпоративні університети – це корпоративні спільноти, які об'єднують лідерів та міжфункціональні команди
Навчальні технології зосереджені на дотриманні та категоризації курсів	Навчальні технології створюють постійне співробітництво, забезпечуючи кураторство для навчального досвіду
Навчальний контент надають відділи L&D та експерти	Навчальний контент забезпечує будь-яка особа в організації, він контролюється працівниками та відділом HR
Повноваження надаються університетами та акредитованими установами, навички зараховуються лише через сертифікати	Повноваження формуються як «розділені», коли люди отримують сертифікати у різний спосіб

Цей матеріал (як текст, так і ілюстрації) є об'єктом авторського права. Будь-яке передрукування повністю або частково можливе тільки із використанням активного посилання на матеріал.

Джерело: Кар'єра і навчання: у реальному часі, постійно. [Розділ другий](#) зі звіту Global Human Capital Trends 2017 – Talent Management

# Deloitte. University Press

 Слідкуйте за новинами @DU\_Press

Підписка на оновлення від ресурсу Deloitte University Press доступна за посиланням: [www.dupress.deloitte.com](http://www.dupress.deloitte.com)

## Про ресурс Deloitte University Press

Ресурс Deloitte University Press публікує статті, звіти та періодичні видання з першоджерел, що дають змогу бізнесу, державному сектору та неурядовим організаціям отримати експертну думку. Наша мета полягає у сприянні розвитку дискусій, присвячених широкому колу питань та тем, що цікавлять керівників компаній та урядових лідерів, спираючись на дослідження та досвід нашої організації з надання професійних послуг, а також на експертну думку співавторів у науковому та бізнес-середовищі.

## Про публікацію

Ця публікація містить інформацію загального характеру, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з його фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб не надає за допомогою цієї публікації жодних консультаційних послуг у галузі бухгалтерського обліку, фінансів, інвестицій, права, податків чи інших професійних послуг. Ця публікація не замінює собою такі професійні консультації чи послуги, і вона не може бути використана як підстава для ухвалення рішень чи здійснення будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу. Перш ніж прийняти будь-яке рішення чи вдатися до будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу, будь ласка, зверніться за консультацією до кваліфікованого фахівця.

Ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з його фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб не відповідає за будь-які збитки, яких зазнала будь-яка особа, що покладається на цю публікацію.

## Про «Делойт»

Назва «Делойт» стосується однієї чи кількох юридичних осіб: «Делойт Туш Томацу Лімітед», приватної компанії з відповідальністю учасників в гарантованих ними межах, зареєстрованої за законодавством Великої Британії (далі – «ДТТЛ»), мережі фірм-учасників ДТТЛ та пов'язаних з ними осіб. ДТТЛ і кожна з її фірм-учасників є самостійними та незалежними юридичними особами. ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») не надає послуги клієнтам. У Сполучених Штатах назва «Делойт» стосується однієї чи кількох фірм-учасників ДТТЛ, розташованих в США, пов'язаних з ними осіб, що провадять свою діяльність на території США, використовуючи назву «Делойт», та їхніх відповідних афілійованих осіб. Деякі послуги можуть бути недоступні для перевірки клієнтів відповідно до норм і правил державного обліку. Докладну інформацію про нашу глобальну мережу фірм-учасників розміщено за посиланням: [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).