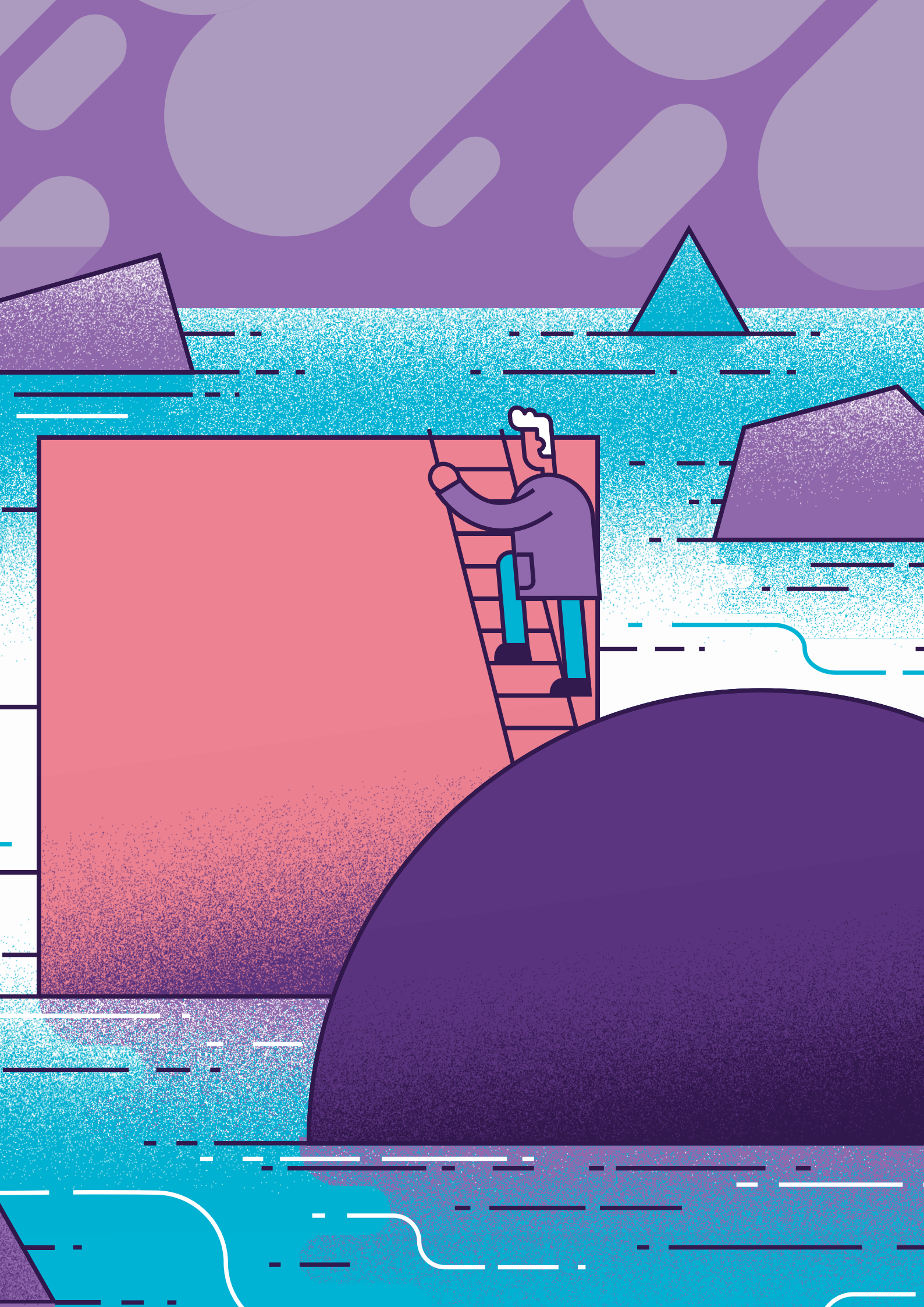


Безперервне навчання



Безперервне навчання

Цьогорічне дослідження Global Human Capital Trends відзначає навчання як головний тренд 2019 року. Наразі люди розглядають можливість навчатися як одну з головних причин вибору роботодавця¹, а керівники компаній знають, що зміни в технологіях, тривалості життя, методах роботи та бізнес-моделях створили величезний попит на безперервний розвиток працівників протягом усього життя. Провідні організації вживають заходів для забезпечення більш індивідуального підходу до навчання своїх співробітників, інтегруючи роботу та навчання, розширюючи сферу відповідальності за навчання поза межами HR і шукаючи шляхи застосування рішень щодо повсякденного життя у навчальному середовищі на роботі.

Головним трендом 2019 року є необхідність удосконалення навчання та професійного розвитку (L&D). 86% респондентів нашого дослідження називають цей фактор важливим або дуже важливим, і лише 10% респондентів вважають себе повністю готовими до застосування такого підходу. Чому ми бачимо такий високий рівень зацікавленості?

Головна причина – це постійне зростання вимог до виконання роботи. Наші інтерв'ю з керівниками компаній свідчать про те, що вони, так само як їхні працівники, занепокоєні тим, як технології на кшталт роботизації та штучного інтелекту, можуть змінити характер роботи, а також способами підготовки персоналу до виконання роботи. Їхнє занепокоєння виправдане: оскільки деякі робочі місця зникають через залучення технологій, 38% респондентів дослідження очікують протягом наступних 3 років скорочення певних робочих позицій через автоматизацію і трансформацію. Насправді, серед найважливіших питань, пов'язаних із працівниками, що повинні вирішуватися топ-менеджерами цього року, наші респонденти визначили такі: перехід до робочих процесів майбутнього (28%), необхідність реорганізації робочого середовища (25%) і перенавчання працівників (24%). Окрім того, 90% респондентів зазначили, що їхні організації трансформують робоче середовище, а 32% трансформуються суттєво. З огляду на те, що багато робочих місць змі-

нюються, не дивно, що, згідно з нещодавною доповіддю на Всесвітньому економічному форумі, більше половини (54%) усіх працівників у світі потребуватимуть значної перекваліфікації та підвищення кваліфікації протягом найближчих трьох років².

Професійна перепідготовка стала обов'язковою умовою зростання для організацій, багато з яких стикнулися з тим, що посади залишаються незайнятими протягом декількох місяців або років через відсутність компетентних кадрів. Стає все більш очевидним, що організації на сьогоднішньому жорсткому ринку талантів не можуть залежати винятково від рекрутингу, щоб забезпечити себе необхідним персоналом. Низький рівень безробіття та значна конкуренція на ринку праці у багатьох країнах перешкоджають своєчасному найму «підготовлених» працівників (для закриття вакансії сьогодні потрібно в середньому 42 дні)³.

Схоже, що респонденти нашого опитування добре усвідомлюють, яку важливу роль відіграє навчання у набутті вкрай необхідних навичок. Коли ми запитали учасників дослідження, як вони будуть вирішувати питання реорганізації робочого середовища, більшість респондентів схилилися радше до навчання, ніж до найму як до способу отримання потрібних їм талантів (рис. 1). 84% респондентів також заявили, що збільшують свої інвестиції у програми перенавчання працівників, із них 53% зазначили, що збільшать бюджет на 6% і більше. А 77% органі-

зацій збільшують чисельність персоналу, що навчається, підвищуючи важливість навчального процесу до другої за темпом росту ролі в HR⁴.

Але, незважаючи на докладені зусилля та інвестиції, результати нашого дослідження свідчать про те, що команди з навчання та розвитку (Learning&Development) не просуваються достатньо далеко. Так, багато L&D команд роблять позитивні кроки, такі як запровадження моделей гнучкого й самостійного навчання, придбання нових бібліотек контенту і зближення L&D з бізнесом. Проте, тоді як 50% наших респондентів повідомили, що їхні відділи навчання і розвитку розвивалися швидко, 14% зазначили, що цей розвиток не був достатньо швидким. А що стосується культури навчання, то лише 11% наших респондентів (1 із 9) дали оцінку «відмінно», і ще 43% – оцінку «добре». Заклик до активних дій зрозумілий: організації повинні працювати, щоб стимулювати культуру безперервного навчання з самої верхівки і донизу, якщо хочуть протистояти можливим проблемам із кадрами.

Навчання та робота: нова організаційна система

Швидкі й постійні зміни в характері самої роботи змінюють співвідношення між навчанням і роботою, роблячи їх більш інтегрованими і пов'язаними, ніж будь-коли. Це кидає певний виклик та водночас надає можливість підготувати повноцінні навчальні програми,

орієнтовані на відповідну роботу, які здатні допомогти працівникам засвоювати інформацію та вдосконалювати свої навички під час виконання повсякденних обов'язків.

Ми вважаємо, що для досягнення цієї мети має з'явитися нова модель, яка бере натхнення з еволюції розвитку інформаційних технологій, яку ми спостерігали протягом останніх років. Зі зростанням темпів технологічних змін IT-команди перетворилися з послідовних «водоспадних» моделей «дизайн-розробка-тест-експлуатація» на нові гнучкі моделі, які іноді називають devops (системна інженерія), що об'єднують проектування системи, розробку, безпеку, тестування й операції у зв'язаному командному процесі. Аналогічно ми очікуємо на розвиток нових підходів щодо інтеграції навчання та роботи, які, можливо, поєднають розвиток (development) і роботу (work) у devwork, базуючись на усвідомленні того, що навчання і робота є двома пов'язаними та невід'ємними частинами будь-якої діяльності.

Щоб допомогти створити подібне середовище devwork, на нашу думку, керівникам бізнесу та департаментів управління персоналом слід:

- Шукати можливості для *інтеграції навчання в режимі реального часу та системи управління знаннями у робочий процес*. Завдяки поширенню портативних і мобільних пристроїв, під'єднаних до хмарних технологій, а також впровадженню пристроїв доповненої реальності, організації зможуть досліджувати

РИСУНОК 1. Більшість респондентів схильні до навчання, ніж до найму

Що ви виберете: пошук нових співробітників чи навчання наявних?

Лише навчання наявних співробітників

31%

Ймовірніше, навчання наявних співробітників

46%

Ймовірніше, пошук нових співробітників

17%

Лише пошук нових співробітників

7%

Джерело: Deloitte Global Human Capital Trends, 2019 р.

нові підходи до віртуального навчання, у яких навчальний процес проводитиметься невеликими блоками, майже непомітно, протягом робочого дня.

- Зробити навчання більш індивідуалізованим, щоб воно було націлене на індивідуума та застосоване в слушний момент і за таких обставин, щоб працівник міг навчатися у сприятливий для нього час. Тут технології можуть відігравати важливу роль. Зі зростанням числа постачальників навчальних послуг, які зараз пропонують відео-, текстові та програмні навчальні плани у малих і зручніших для сприйняття інформації форматах, організації мають можливість *розробляти підходи, що дають змогу їхнім працівникам навчатися у зручний час та способом*.
- Поєднувати навчання з роботою як команд, так і окремих осіб. Оскільки команди ставатимуть усе важливішими для виконання більшої кількості видів робіт, організації будуть пропонувати можливості навчання, що підтримуватимуть окремих індивідуумів у складі команд, надаючи зміст і досвід, специфічні для функцій команди працівника.

Спільна власність, спільна відповідальність

Подібно до того, як devops поєднує розробку програмного забезпечення з IT-операціями, devwork також має прагнути до об'єднання результатів, тобто до спільної власності, для забезпечення успіху. У нашому дослідженні

все більше прослідковується думка про те, що відповідальність за навчання та розвиток повинна бути спільною: між працівниками та їхніми організаціями, між персоналом і бізнесом, а також між організаціями, навчальними закладами й урядами. У нашому опитуванні 38% респондентів зазначили, що, на їхню думку, L&D і бізнес повинні розподіляти відповідальність за навчання; із тих, хто вважає, що навчання в їхній організації наразі не є успішним, 48% зазначили, що воно має передбачати розподілення відповідальності між L&D і бізнесом.

Ця розподілена відповідальність не лише створює спільну власність, вона також дає змогу забезпечити спільну відповідальність за успіх – сферу, де, як показує наше опитування, ще є значні прогалини у більшості організацій. Незважаючи на значні інвестиції у навчання, багато організацій не пов'язують преміювання задля підвищення ефективності зі своїми навчальними програмами, збільшуючи ризик того, що їхні інвестиції у навчання можуть залишитися невикористаними і недооціненими. У цьому контексті важливий той факт, що 55% респондентів цього річного опитування заявили, що преміювання взагалі не було пов'язане з набуттям нових навичок (рис. 2), що свідчить про те, що існує ціла низка можливостей для створення та зміцнення цього зв'язку. Організації, що запроваджують преміювання, аби переконатися, що менеджери підтримують процеси навчання і працівники знаходять практичні можливості для отримання знань, можуть мати користь як від нещодавно набутих їхніми працівниками навичок, так і від заохочення культури навчання.

РИСУНОК 2. Система мотивації часто не пов'язана з набуттям навичок

Чого ви очікували/що отримали від переходу на хмарну HR-систему?

Ні, не існує взаємозв'язку

55%

Існує певний взаємозв'язок із компенсаційними виплатами/оцінюванням

35%

Так, існує міцний взаємозв'язок

10%

Джерело: Deloitte Global Human Capital Trends, 2019 р.

Включення навчання у потік життя

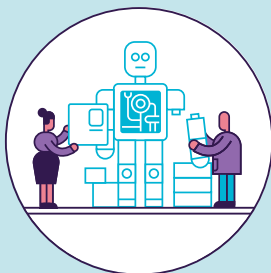
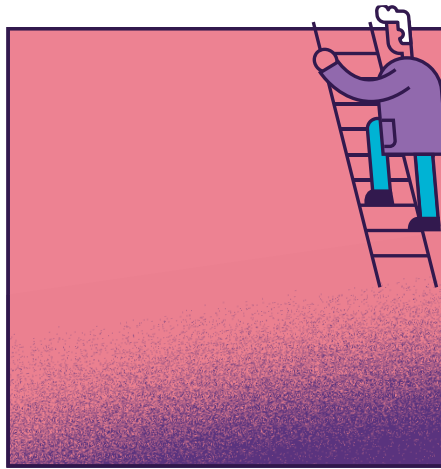
Інтеграція навчання та роботи, можливо, є не останньою проблемою, з якою стикаються організації та окремі фахівці. Кожному четвертому працівнику у Сполучених Штатах до 2024 року виповниться 55 років і більше⁵. (Для порівняння: у 1994 році лише приблизно один із 10 працівників був віком понад 55 років.⁶) Керівники бізнесу і департаментів управління персоналом, не кажучи вже про власне самих співробітників, тепер повинні (вперше!) планувати кар'єру, що може охоплювати період у 50-60 років із потенційного 100-річного життя⁷. Збільшення тривалості життя у поєднанні з частою зміною роботи та прискоренням темпів старіння професійних навичок вимагає застосування нових підходів до створення різних програм навчального й трудового досвіду для підтримки людей, які можуть працювати в різних галузях упродовж свого життя. Подібне завдання трансформується у завдання інтеграції безперервного навчання у потік життя.

Рішення цієї проблеми має стосуватися не лише того, як ми працюємо, а й того, як живемо. Виникає необхідність у створенні платформ для навчання (learning experience platforms – LXPs) – останньої і, можливо, найпоширенішої тенденції у сфері технологій навчання. LXPs являють собою вкрай не-

обхідну еволюцію сучасних традиційних систем управління навчанням (learning management systems – LMSs). В той час як LMSs історично орієнтувалися на бізнес-правила, сумісність та керування каталогами, LXPs є істинними системами постачання інформації, функціональність яких відображають звичайні технології, що використовуються працівниками у повсякденному житті, наприклад, потокове відео та соціальні медіа⁸. Із LXPs контент може бути інтегрований до будь-якої системи, матеріал може бути організований у канали або списки відтворення на основі конкретних тем,

навичок або цілей навчання, а користувачі можуть обмінюватися та оцінювати дані, залишати коментарі та отримувати рекомендації, використовуючи динамічні соціальні налаштування⁹. Таким чином, LXP стає не просто інструментом для навчання працівників на роботі, а рішенням для навчання людей протягом життя.

У світі, де технології змінюють робочі місця, а люди живуть довше зі все більш різноманітним кар'єрним шляхом, організації мають не лише можливість, а й зобов'язання переосмислити процес навчання для його інтеграції у потік роботи та життя. В епоху соціального підприємництва організації усвідомлюють, що створення й підтримка культури навчання протягом усього життя є не лише частиною їхньої місії та мети, а й тим, що надає їхнім працівникам сенс як на робочому місці, так і поза ним.



Рівень зусиль: Навчання

ПОВНА ТРАНСФОРМАЦІЯ

Інтеграція навчання у потік роботи та життя, а також надання людям можливості активно розвиватися протягом усього життя, є важливими факторами, що вимагатимуть від лідерів кардинального переосмислення своїх підходів до навчання, перекваліфікації та розвитку здібностей.

Посилання

- ¹ Josh Bersin, "New research shows 'heavy learners' more confident, successful, and happy at work", LinkedIn, 9 листопада 2018 р.
- ² World Economic Forum, The future of jobs report 2018, 17 вересня 2018 р.
- ³ Jon-Mark Sabel, "8 recruiting metrics you should be tracking in 2018", HireVue, 15 березня 2018 р.
- ⁴ Sierra-Cedar, Sierra-Cedar 2018–2019 HR systems survey white paper: 21st annual edition, у доступі з 19 лютого 2019 р.
- ⁵ US Bureau of Labor Statistics, "Labor force projections to 2024: The labor force is growing, but slowly", Monthly Labor Review, грудень 2015 р.
- ⁶ Jeff Schwartz, Kelly Monahan, Steve Hatfield, and Siri Anderson, No time to retire: Redesigning work for our aging workforce, Deloitte Insights, 7 грудня 2018 р.
- ⁷ Lynda Gratton and Andrew Scott, The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity (Bloomsbury Information Limited, 2016).
- ⁸ Josh Bersin, "Learning experience platform (LXP) market grows up: Now too big to ignore", joshbersin.com, 8 березня 2019 р.
- ⁹ CrossKnowledge Blog, "Changing the face of corporate learning with learning experience platforms", 17 вересня 2018 р.