

**Тренды в обучении и
развитии персонала**

КТО МЫ

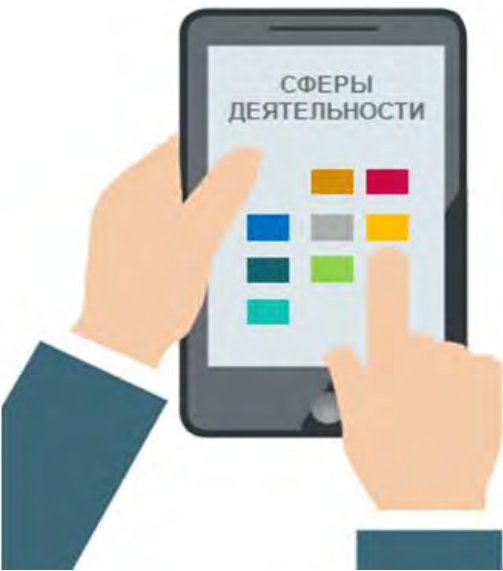
ВО ЧТО ВЕРИМ

НАША МИССИЯ

ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ –
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ



СФЕРЫ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
- ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА
- ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ
(УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ И HR-КОНСАЛТИНГ)
- ИССЛЕДОВАНИЯ
- АВТОМАТИЗАЦИЯ HR
- ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ КОНСАЛТИНГ

№ 1

В РЕЙТИНГЕ *

30

ЛЕТ НА РЫНКЕ

498

ПРОЕКТОВ В ГОД

150

КОНСУЛЬТАНТОВ

* среди консалтинговых компаний в области управления персоналом
(по данным рейтингов РА «Эксперт» и журнала «Коммерсантъ Деньги» по итогам 2017 г.)

Тренд 1: Формирование культуры непрерывного развития

	ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ – управляется организацией	ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ – управляется сотрудниками
Чему обучаем (пример)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стандартные операционные процедуры ▪ Практики регулярного менеджмента (как часть производственной системы) ▪ Продуктовое обучение ▪ Адаптационное обучение 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Новые подходы к текущей работе ▪ Навыки, необходимые для решения нетиповых задач ▪ Soft skills
Где происходит обучение (преимущественно)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ В учебном классе ▪ E-learning 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ На рабочем месте ▪ В ходе общения с коллегами
Кто инициатор	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сама организация определяет что развивать и инициирует учебный процесс 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сам человек определяет что развивать, организация помогает найти возможности (предполагается высокая мотивация человека к саморазвитию)
Финансовый эффект от обучения	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Можно посчитать прямой эффект (сравнить результативность группы обученных/необученных) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сложно посчитать. Эффект определяется многими факторами.

Тренд 2: От развития отдельных людей к развитию команд



**Фокус
на отдельных людях**



**Фокус
на командах**

Тренд 3: Компетенции будущего

Результаты кластерного анализа «компетенций будущего» (8 авторитетных источников)

Клusters компетенций	Количество компетенций в кластере		Упомятаемость кластера в источниках	
	Общее количество	%	Количество источников	%
1. Взаимодействие и сотрудничество с другими людьми	23	21	8	100
2. Мышление и решение проблем	15	14	8	100
3. Обучаемость и открытость новому	13	12	6	75
4. Инновационность и креативность	10	9	7	88
5. Цифровые знания и навыки	10	9	6	75
6. Осознанность и управление собой	10	9	5	63
7. Междисциплинарное и межкультурное взаимодействие	9	8	5	63
8. Управление (людьми, проектами, процессами, ресурсами)	8	7	3	38
9. Этика и социальная ответственность	5	5	4	50
10. Ориентация на достижение результата	4	4	2	25

- «Компетенции будущего» могут быть полезными для проектирования стратегических изменений в системе образования и воспитания. Это универсальные способности и качества, важные для адаптации любого homo sapiens к непредсказуемой среде, но не ориентир для краткосрочного обучения конкретного взрослого человека. Проще говоря, если организация хочет привлечь сотрудников, обладающих «компетенциями будущего», ей следует сделать акцент на подбор, а не на развитие персонала.
- Более практично — проанализировать, какие компетенции соотносятся с результативностью в конкретной организации уже сегодня, и сделать ставку именно на них.

Тренд 4: Мультинавыковая экспертиза

I-профиль

Вертикальная линия:
функциональная экспертиза



Примеры:

- специалист по оплате труда;
- рекрутер



T-профиль

Горизонтальная линия:
кросс-функциональные,
управленческие и
универсальные компетенции




Примеры:

- руководитель проектов по организационному развитию



M-профиль

Мульти-навыковая
экспертиза



Примеры:

- HR бизнес-партнер

Тренд 5: От компетенций к стандартным операциям



Компетенции развиваются медленно:

В классической 1,5-летней программе управленческого обучения прирост развиваемых компетенций около 14,2%. Это 0,5 балла по шкале компетенций (от 0 до 3х). Естественный прирост компетенций за это время – 3,5%

Стандартным практикам можно обучить гораздо быстрее.

Тренд 6: Как трансформируется обучение с развитием технологий (1/2)?

Microlearning (микро-обучение)

Знания маленькими порциями - такой формат позволяет обучаемому осваивать знания в сжатом виде, без воды.

Пример структуры микрообучения: видео-уроки длятся по 2-3 минуты, в конце каждого урока повторяется ключевая мысль, которую участник должен извлечь, дается небольшое практическое задание и тест 3-5 вопросов на закрепление материала.



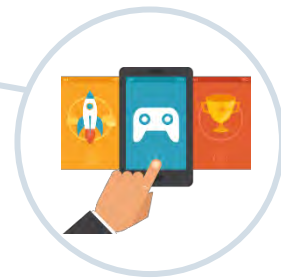
Платформы для коллаборации, социальное обучение

Корпоративные решения (соцсети) - дают возможность пользователям общаться, задавать вопросы, делиться контентом, совместно работать над задачами, обучаться, получать консультации экспертов в теме.



Геймификация

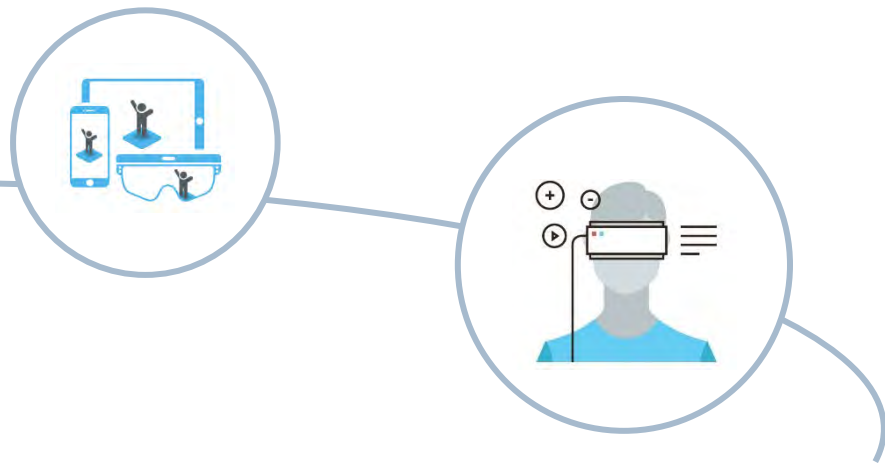
Упаковка серьезного контента в увлекательную форму – ввести героев и игры, придумать правила и испытания для перехода на следующий уровень обучения, начислять призовые баллы – помогает усвоению материала и способствует вовлеченности участника.



Тренд 6: Как трансформируется обучение с развитием технологий (2/2)?

Электронное и мобильное обучение (e-learning и mobile learning)

Обучение при помощи информационных технологий, интернета и мобильных устройств (смартфоны, айпады). Обеспечивает доступность и легкость использования, минимизирует затрачиваемое на обучение время.



Виртуальная и дополненная реальность в обучении (VR и AR)

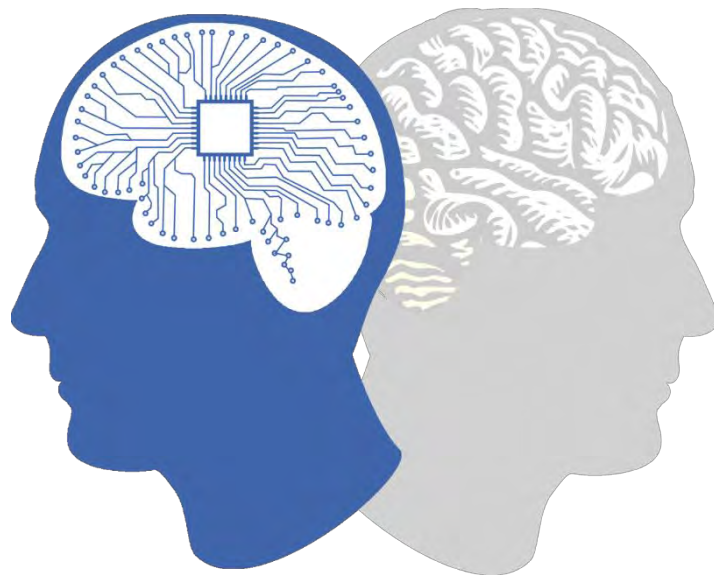
Различают два вида симуляций: ориентированные на обучение профессиональной деятельности и ориентированные на обучение поведению в незнакомой среде.

- Первый тип симуляций перемещает человека в очень похожий контекст настоящей рабочей ситуации и обучают в реальном времени необходимой последовательности действий.
- Второй тип симуляций помещает сотрудника в незнакомую рабочую среду и моделирует стратегические проблемы для отслеживания поведения руководителя и диагностики лидерских компетенций в ситуации неопределённости.

Тренд 7: Искусственный интеллект и персонификация контента

Машинное обучение – это класс методов искусственного интеллекта, характерной чертой которых является не прямое решение задачи, а обучение в процессе применения решению множества сходных задач. Алгоритмы ИТ-системы, использующей машинное обучение, постоянно оптимизируются.

- **Контент, загруженный в систему пользователями, автоматически теггируется и классифицируется** для дальнейшего удобства использования. Потребность в данной функции растёт всё больше по причине постоянной наполняемости баз неклассифицированным материалом – релевантные материалы теряются среди большого количества информации.
- **Поддача контента подстраивается под уровень и скорость обучения конкретного ученика** – анализируется опыт конкретного сотрудника и опыт других подобных пользователей. Таким образом, снижается время обучения и повышается процент усвоения материала.



Тренд 8: Распространение T&D функций на внешний контур

Метод обучения

Организации



Обучение поставщиков и партнёров свои методам работы (обмен опытом, синхронизация по методам работы, референс визиты)



СИБУР



TOYOTA



Продуктовое обучение клиентов – как выбрать и как использовать (в т.ч. дополнительный маркетинг, канал продаж)



УРАЛСИБ | БАНК



БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

Сергей
КУЗНЕЦОВ

Тел. +7 (926) 173 79 05

E-mail: kuznetsov@ecopsy.ru

Директор проектов
«Управление профессиональной компетентностью»,
ЭКОПСИ Консалтинг