**Интеллектуальные технологии в корпоративных системах**

Современный уровень развития информационных, телекоммуникационных, геоинформационных технологий, внедрение технических средств регистрации первичной информации о состоянии объектов управления дает возможность сегодня использовать накопленный арсенал интеллектуальных методов и моделей как реальную базу для повышения эффективности управления предприятием. Внедрение в рамках корпоративной инфокоммуникационной системы таких интеллектуальных инструментов, как экспертные системы, базы знаний, систем поддержки принятия решений, интеллектуальные обучающие системы, системы распознавания и прогнозирования позволяет выйти на новый уровень автоматизации производства и управления и говорить о корпоративных интеллектуальных системах управления (КИСУ). Однако до настоящего времени отсутствует единый взгляд на терминологию и комплексный подход к проектированию и созданию КИСУ. В ряде работ понятие "интеллектуальное управление» связывают с компонентами корпоративной инфокоммуникационной системы, рассматривают в частности "интеллектуальную систему управленческого учета", "интеллектуальные информационно-справочные системы", "интеллектуальную систему безопасности" т.д. С другой стороны в области корпоративного менеджмента появился термин "Искусственный Коллективный Интеллект", которому соответствует определенное состояние коллективного мышления работников предприятия. Современное представление об использовании интеллектуальных технологий в корпоративной системе управления часто ограничивается внедрением BusinessIntelligence systems (BI), которые используется как инструмент получения многомерной отчетности о деятельности предприятия. В отличие от традиционной корпоративной системы управления в КИСУ одним из субъектов управления становится инфокоммуникационная или техническая система, которой могут делегироваться функции управления, в том числе передаваться такая функция, как определение и реализация управляющего воздействия. Широта применения интеллектуальных технологий, вытесняющих человека из контура управления, зависит от объекта, целей и задач управления. Если на уровне оперативного менеджмента информационно-техническая система может взять на себя ряд задач, требующих принятия решений (управление складом, перераспределение ресурсов и т.д.), то на уровне стратегического менеджмента интеллектуальная система помощник, советник руководителя. Таким образом, корпоративная интеллектуальная система управления – это интегрированная человеко-машинная система, использующая интеллектуальные методы, модели и технологии при решении задач и выполнении функций корпоративного менеджмента. Машинная составляющая включает информационную, телекоммуникационную, геоинформационную, а также технические системы, собирающие и обрабатывающие информацию, а также вырабатывающие и реализующие управляющие воздействия. Создание КИСУ требует комплексного внедрения интеллектуальных методов и моделей на всех этапах и процессах корпоративного менеджмента.

Применение интеллектуальных технологий должно охватывать все контуры управления: стратегический, оперативный, ситуационный, антикризисный; уровни управления: корпорация, дочернее предприятие, структурное подразделение, организационная единица; сферы управления: финансы, клиенты, производство, сбыт, закупка; объекты управления системы, ресурсы, процессы, клиенты и т.д.; цели управления - оптимизация бизнес-процессов, снижение рисков, совершенствование системы управления и т.д.

В рамках КИСУ должны быть реализовать замкнутые контуры управления, а интеллектуальные технологии должны поддерживать всю цепочку задач, начиная с целеполагания и планирования деятельности корпорации до анализа отклонения плановых и фактических показателей, выявления и идентификации ситуаций, возникающих на объекте управления, выработки управляющих воздействий по устранению отклонений. Внедрение интеллектуальных технологий в сферу корпоративного менеджмента процесс итерационный, и можно выделить три уровня зрелости КИСУ. **Первый уровень зрелости** определяется передачей инфокоммуникационной системе таких функций управления, как контроль и мониторинг состояний объектов управления, а также распознавание ситуации и определение класса состояний объекта и среды управления. В этом случае можно говорить, что КИСУ находится на уровне зрелости экспертной системы, которая может диагностировать состояние объекта управления на основе знаний о предметной области. **Второй уровень зрелости** соответствует наличию в базе знаний информации не только о классах состояний объекта и среды управления, но и о законах управления, позволяющих принимать решений в соответствии с целями, задачами и состоянием объекта управления. На втором уровне можно говорить, что КИСУ находится на уровне систем поддержки принятия решений. На этом уровне система не только определяет точки возникновения конфликтных ситуаций, требующих принятия решений, но и вырабатывает оптимальное решение. **Третий уровень зрелости** связан с постоянным изменением топологии и закономерностей функционирования таких динамичных объектов, как внутренняя и внешняя среда корпорации. Для создания адаптивной системы, которая учитывает изменения закономерностей функционирования объекта и среды управления, а также изменение самих законов управления, необходимы механизмы выявления причинно-следственных связей, обучения и адаптация.

На сегодняшний день существуют инструментальные средства для создания КИСУ. В частности такая система может быть реализована в среде SAP ERP 2005. Современные BI системы (BImy SAP BS, BI Oracle) включают, помимо средств поддержки хранилищ данных и получения многомерной отчетности, инструментарий, позволяющий строить деревья решений, моделировать и прогнозировать поведения объекта и среды управления, анализировать последствия принятия управляющих решений. Однако разработка и внедрение КИСУ требует создание интегрированной модели предметной области, описывающей все объекты.

Сегодня уже многие компании осознали, что тренинг и семинар не единственные и далеко не самые эффективные методы развития персонала. Все большее число организаций рассматривают обучение как "двигатель прогресса", инструмент повышения стоимости компании, и, соответственно, управление обучением становится более стратегическим и важным для способности организации процветать в динамичной бизнес-среде. Все большее внимание привлекают к себе новые формы, модели и методы обучения. Предлагаемый обзор поможет участникам рынка в планировании своей деятельности.

Мировой рынок обучения и развития персонала (речь идет о США, Западной Европе, Австралии как наиболее ярких рынках обучения и развития) подвержен двум мощным тенденциям:

1) неформальные методы обучения занимают все больший объем в смешанном обучении, которое считается единственно эффективной концепцией корпоративного обучения;

2) обучение и развитие все сильнее привязывается к долгосрочным целям бизнеса, становясь стратегической функцией компании.

Согласно американскому журналу Balance Learning and Training многие организации стремятся сократить время, которое сотрудники проводят вдали от рабочего места (например, проходя обучение), на 50%. К началу 2008 г. обучение, проводимое инструкторами и тренерами, составляло только 30% от всего процесса обучения, реализуемого данными организациями. В прошлом году, впервые за последние несколько лет, на 2% были увеличены бюджеты американских компаний на обучение персонала. Не в последнюю очередь этому способствовала растущая популярность программ e-learning (электронное обучение). Окончательное формирование этой разновидности корпоративных программ можно смело назвать главным процессом на рынке корпоративного обучения в США в последнее время, считают эксперты Bersin & Associates. Стремительное развитие электронного обучения, которое можно было наблюдать с 2002 г., к концу прошлого года достигло своего пика. Сегодня никто уже не поднимает вопрос об его эффективности. Все успели убедиться, что Интернет - прекрасное средство для обмена информацией, и большинство крупных компаний планируют внедрять все более совершенные виды e-learning.

Приоритетными остаются программы подготовки менеджеров и руководителей - на них отводится до 30% бюджета на обучение. Далее следуют курсы, посвященные отраслевой специфике, а также обязательные для большинства американских организаций адаптационные программы. В области обучения информационным технологиям, напротив, намечается некоторый спад потребительского интереса.

Изначально программы e-learning позиционировались как более дешевые аналоги обычных курсов. Сегодня становится очевидным, что сэкономить за счет них непросто: внедрение e-learning предполагает серьезные затраты на компьютеры, программное обеспечение, обслуживающий персонал и техническую поддержку. Завоевав рынок, программы e-learning навсегда изменили саму структуру корпоративного обучения. Прежде всего это сказалось на организации внутренних тренингов: модель "корпоративного университета", предполагающая очное посещение занятий, постепенно сменяется моделью "тренингового обслуживания", согласно которой провайдеры организовывают обучение сотрудников в режиме онлайн в любое удобное для них время.

Еще одна заметная тенденция в мире корпоративного обучения - аутсорсинг тренинговых услуг. Тем не менее вряд ли можно говорить о повсеместном внедрении такого варианта корпоративного обучения: аутсорсинг в полном смысле слова популярен лишь у сравнительно небольшого количества компаний, тогда как большинство предпочитает просто обращаться за помощью консалтинговых агентств и провайдеров ПО. При этом все большим спросом пользуются системы обучения менеджеров (LMS), разработанные по индивидуальному заказу организаций.

Следующие несколько лет будут целиком посвящены повышению результативности L&D-департаментов (Learning and Development). Как следствие, на рынке останутся только те тренинговые компании, которые демонстрируют эффективность, добиваются результата и превосходят ожидания клиентов.

Мировые тенденции обучения персонала в той или иной степени проявляются и в России, а именно:

1. Растет число компаний, разработавших модели компетенций

Тенденция. Популярность моделей компетенций будет расти, как следствие - будет расти спрос на оценку по компетенциям, на консалтинг и поддержку во внедрении неформальных методов обучения со стороны провайдеров. Преуспеют те провайдеры, которые наряду с тренингами смогут предложить своим клиентам комплексные программы по развитию компетенций сотрудников, особенно по развитию мышления. В развитии компетенций преуспеют те компании, кто наряду с отбором и оценкой персонала по компетенциям реализуют программы по их развитию.

Ситуация за рубежом. Тренинг занимает около 20% в системе смешанного обучения, которое считается единственно верной парадигмой обучения. Компетенции считаются хорошей основой для построения обучения персонала как системы. Построение системы управления персоналом, а также обучения и развития персонала идет от модели компетенций, а не наоборот.

Ситуация в России. По данным онлайн опроса Trainings.ru, в марте 2007 г. более половины компаний (54%) имеют модель компетенций в том или ином виде. В целом по России эта цифра ниже. Чаще всего в разработанных моделях встречаются компетенции, связанные с мышлением (стратегическим, инновационным, креативным), в очень многих случаях модели компетенций более чем наполовину состоят из неразвиваемых компетенций. Все компании испытывают сложности в разработке комплексных программ по развитию компетенций. Многие осознали, что тренинг и семинар не единственные и далеко не самые эффективные методы развития. Полученные на тренинге навыки, замешанные на знаниях и корпоративной культуре компании, формирующей поведение человека, должны развиваться и после тренинга, на рабочем месте. Для этого HR-менеджеры начинают включать в системы обучения и развития неформальные (неаудиторные) методы. Кроме коучинга, наставничества, баддинга используют стажировки, обучение действием, корпоративные конференции и другие мероприятия по обмену знаниями, временные перемещения на другую должность с целью получения новых навыков (секондмент), руководство кросс-функциональными проектами и т.д.

При таком разнообразии возможностей составить комплексную программу по развитию той или иной компетенции заказчики испытывают две сложности при выборе тренинга или семинара у поставщиков T&D (Training and Development) услуг: не очень понятно, на развитие какой компетенции направлен конкретный тренинг, и кроме тренинга провайдерами ничего не предлагается (иногда - коучинг).

2. Программы развития кадрового резерва (талантов) набирают обороты

Тенденция. Будет расти количество компаний, запускающих программы по развитию талантов без особого внимания к их эффективности. Такая ситуация продлится столько же, сколько дефицит на рынке труда, то есть еще очень долго. Будет расти спрос на услуги по разработке таких программ. Если разработку доверят провайдеру, от него будет ожидаться создание программы не на основе того, что он может сделать в рамках этой программы сам (какие услуги он предлагает), а на основе стратегии компании-клиента, своих экспертных знаний в этом вопросе, а также здравого смысла. В реализации подобных программ преуспеют те HR - и T&D-команды, которые будут максимально просвещены в вопросах использования различных методов развития, примеров из практики других компаний, в том числе зарубежных. Сохранится спрос на обучение наставников необходимым навыкам, включая навык "коридорного" коучинга.

Ситуация за рубежом. Программы по развитию талантов становятся непременной частью систем не столько обучения и развития, сколько управления персоналом. Программы делятся на два типа по используемому подходу: 1) таланты - это определенная категория сотрудников, которой нужно уделять наибольшее внимание в развитии; 2) у каждого есть свой талант, который нужно выявить и применить наилучшим образом на благо компании (за рубежом все чаще компании используют именно этот подход).

Ситуация в России. По данным опроса на Trainings.ru, в около 40% компаний присутствуют программы по развитию резерва или талантов. Российские T&D-специалисты пришли к джентльменскому соглашению, что каждая компания сама определяет, кто для нее талант, создавая свое определение. Оно необязательно должно совпадать с определением компании "МакКинзи", с чьей легкой руки мир погрузился в войну за таланты, прочитав одноименную книгу, изданную уже не единожды с 1997 г. В одной компании в пул талантов включают тех, "без кого бизнес остановится", в другой - потенциальных управленцев (кадровый резерв), в третьей считают, что каждый сотрудник талантлив и задача компании этот талант определить и применить наилучшим для бизнеса и самого человека образом. В том или ином понимании таланта, компании запускают программы по их развитию.

Российские специалисты единодушно сошлись с зарубежными коллегами в том, что развивать таланты нужно неформальными методами, отводя тренингам и семинарам минимальный объем в таких программах. В программы по развитию талантов обязательно должны быть вовлечены топ-менеджеры компании, если не на этапе создания программы, то уж на этапе их реализации точно - в качестве преподавателей, наставников, коучей, кураторов, пропагандистов и пр.

3. Развивается коучинг

Тенденции. Рост спроса будет сдерживаться до тех пор, пока на рынке не станет достаточного количества профессиональных коучей. Пока Россия не вырастит своих коучей для топ-менеджеров, их будут привозить из-за рубежа. Как только на рынке появится достаточное количество профессионалов, произойдет взрыв спроса на коучинг. Пройдет еще лет 5 - 7, и начнут появляться коучи из числа топ-менеджеров, сделавших успешную карьеру, достигших высот в бизнесе и подошедших к рубежу, когда есть потребность делиться своим сокровенным знанием с другими. От провайдеров будет ожидаться технологичная услуга с прогнозируемыми результатами без погружения в психотерапию.

Ситуация за рубежом. Коучинг используется повсеместно в наиболее подходящем для компании формате: менторинг, баддинг, спарринг и пр. Коучинг - любимец рынка. Многие компании становятся приверженцем менеджмента в стиле коучинг. Иметь коуча престижно.

Ситуация в России. Коучинг используется в России более 10 лет (если не 15), но до сих пор считается новой технологией развития персонала. Популярность он завоевывает с большим скрипом. Происходит это по двум причинам: 1) до сих пор в России очень мало профессиональных коучей; 2) большое количество непрофессиональных коучей повлияло на его имидж и авторитет как метода развития персонала. Заказчики не готовы рисковать, привлекая внешних коучей. Последствия от некачественного коучинга могут быть гораздо серьезнее, чем от некачественного тренинга. Потенциальные заказчики коучинга затаились, ожидая появления профессионалов на рынке услуг.

4. Развивается дистанционное обучение

Ситуация за рубежом. E-learning развивается так же бурно, как и коучинг. Он занял прочное место в системах обучения, лишний раз убеждая T&D-специалистов в эффективности смешанного обучения (blended learning). E-learning открыл дорогу новым технологиям - mobile learning, training 2.0, электронные порталы по обмену знаниями и пр.

Тенденция. Рост спроса на внедрение дистанционного обучения будет со стороны компаний, готовых инвестировать в e-learning с целью экономии на масштабе. Провайдерам тренинговых услуг все чаще придется взаимодействовать с поставщиками курсов e-learning для выстраивания для клиента комплексных программ смешанного обучения.

Ситуация в России. Дистанционное обучение развивается так же медленно, как коучинг. Причины: высокая стоимость проектов внедрения, отсутствие высокотехнологичных продуктов e-learning, слабое интернет-покрытие России, низкая культура самостоятельного обучения в нашей стране. Пока основными заказчиками e-learning являются крупные компании с регионально распределенной структурой. Рынок находится в фазе накопления экспертизы дистанционного обучения. При этом много компаний пробуют если не дистанционное, то хотя бы различные виды онлайн-обучения. Самая популярная разновидность - корпоративные онлайн-библиотеки.

5. Обмен знаниями между сотрудниками - фокус внимания T&D-специалистов

Тенденция. Будет расти спрос на услуги профессиональных фасилитаторов, которые помогут компаниям не только провести подобные мероприятия, но и подготовить их, поставить цели, провести четкие коммуникации перед мероприятием и после него. Кроме этого, будет расти спрос на тренинги для внутренних специалистов, которые будут выполнять роль фасилитаторов в подобных мероприятиях.

Ситуация за рубежом. Есть такая профессия - фасилитатор. Эти люди ценятся очень высоко, так как позволяют компаниям "вытащить" из голов сотрудников ценнейшие мысли, способствуя тем самым развитию инновационности компании. Внутри компаний есть сотрудники со статусом "корпоративный фасилитатор". Их могут приглашать на различные knowledge sharing sessions (сессии по обмену знаниями) внутри компании, в различных офисах, городах или даже странах. Системы управления знаниями, как правило, находятся в ведении HR - и T&D-команд.

Словарь управления персоналом. Фасилитатор - специалист, стимулирующий работу группы либо подгруппы при выполнении того или иного задания в процессе тренинга. Это могут быть тренер, котренер либо ассистент тренера.

Методика оценки эффективности обучения Киркпатрика - Филипса - это расширенная и дополненная методика оценки эффективности, разработанной Дональдом Киркпатриком. Методика Киркпатрика имеет 4 уровня оценки: 1 - реакция на обучение; 2 - обучение новым навыкам/получение новых знаний; 3 - применение в работе; 4 - бизнес-результаты. Чтобы рассчитать коэффициент ROI, Филипс добавил 5-й уровень оценки, который переводит результаты оценки 4-го уровня в материальный эквивалент. Затем полученную сумму прибыли сравнивает с затратами на программу обучения. Методика может быть использована и для подтверждения запланированного бюджета, и для оценки потенциально возможной прибыли.

Ситуация в России. Всевозможные разновидности сессий по обмену знаниями и опытом стали проводиться в российских компаниях все чаще. Мало кто увязывает их в систему knowledge management, но уж точно компании озабочены настройкой каналов обмена информацией между персоналом. Мероприятия по обмену знаниями (корпоративные конференции, рабочие группы, межфункциональные обучающие встречи, семинары внутренних экспертов, профессиональные "кружки знаний") - очень эффективные и относительно недорогие формы обучения, но их нельзя пускать на самотек. Все они требуют профессиональной фасилитации и модерации, чтобы процесс обмена знаниями достиг своей цели - взаимного обучения и развития.

6. Короткие тренинги и выступления спикеров пользуются спросом

Тенденция. Спрос на "дискретное" обучение будет расти. Провайдеры, готовые и способные это сделать, получат сильное конкурентное преимущество. На своих корпоративных конференциях заказчики будут желать видеть известных тренеров и консультантов в формате небольшого выступления. Рынку придется отрегулировать стоимость на такую услугу, чтобы и заказчики удовлетворяли свой спрос, и тренеры видели в такой услуге выгоду.

Ситуация за рубежом. Конкуренция между провайдерами гораздо выше, чем в России, благодаря чему они готовы разработать тренинг в том формате, который удобен клиенту, даже если это требует больше усилий и времени. Кроме этого, среди зарубежных тренеров практикуется специализация в какой-либо теме и преподнесение ее аудитории во всевозможных форматах - от длинных многодневных тренингов, до коротких мини-семинаров и спичей на различное количество слушателей.

Ситуация в России. У представителей бизнеса есть потребность в программах, не требующих отрыва сотрудников от работы на долгое время. Есть устойчивый спрос на такую форму обучения персонала, как однодневные тренинги, мини-тренинги "повышенной" плотности или серия коротких (возможно, на несколько часов) модулей, увязанных в одну программу. Еще одна востребованная форма - выступление тренеров, консультантов, спикеров на корпоративных конференциях. Развития навыков при этом не требуется, скорее ожидается вдохновение персонала. Пока подавляющее большинство провайдеров не готовы идти на такие услуги. Причины, озвученные провайдерами, - уверенность, что за короткое время невозможно привить навык, и нежелание тратить на короткий тренинг или двухчасовое выступление столько же времени, сколько на обычную двух-трехдневную программу.

7. Оценивается эффективность обучения. Есть кейсы оценки ROI и оплаты услуг провайдера в зависимости от достигнутых результатов после тренинга

Тенденции. Будут цениться провайдеры, которые предложат в рамках проведения своего тренинга или семинара тесты (экзамены) на проверку усвоенных знаний с правильными ответами, а также которые будут настаивать на жесткой привязке результатов обучения к бизнес-задачам компании-клиента. Заказчики будут подниматься на все более высокие уровни оценки эффективности обучения (3-й, 4-й).

Ситуация за рубежом. Не оценивать эффективность обучения стыдно. Не знать и не уметь использовать на практике модель Киркпатрика или Филипса (или какую-либо другую) - признать свою некомпетентность как HR - или T&D-специалиста.

Ситуация в России. Все больше российских компаний начали оценивать эффективность обучения. Не собрать обратную связь по результатам пройденного тренинга уже считается непрофессионализмом, то есть почти все компании оценивают эффективность по 1-му уровню модели Киркпатрика - Филипса. Все большее число компаний используют тесты на усвоенные знания после семинара или тренинга, то есть выходят на 2-й уровень модели оценки эффективности. Есть на российском рынке кейсы подсчета возврата на инвестиции в обучение (ROI). Правда, процесс оценки программ по 3-му, 4-му и 5-му уровню идет в России тяжеловато, так как мало T&D-специалистов владеют методологией Филипса, основанной на идеях Киркпатрика и представляющей собой четкий и понятный инструментарий (что конкретно нужно делать, чтобы оценить эффективность обучения). Пока российский рынок еще активно дискутирует на тему, можно ли оценить ROI вообще, а если можно, будет ли эта оценка объективной. К сожалению, в России нет профессионально переведенных книг и работ Джека Филипса, пока редко (лишь раз в год) приезжают представители ROI Institute в Россию, чтобы рассказать об использовании различных инструментов при оценке эффективности на различных уровнях.

8. Развитие корпоративных университетов

Причина: повышение внимания компаний к своему имиджу как работодателя и желание систематизировать T&D-активность компании под одним "зонтиком".

Тенденции. От провайдеров будет требоваться готовность сотрудничать, создавать совместные программы, кооперироваться для работы в рамках корпоративных университетов.

Ситуация за рубежом. Развитие корпоративного обучения в некоторых компаниях переходит на следующую ступень после корпоративных университетов - создаются shared services (сервис коллективного пользования, разделенный сервис). При такой модели T&D-специалисты являются по сути внутренними методологами, консультантами, а все обучение уходит на рабочие места, то есть находится в ведении руководителей компании. Оценка потребностей в обучении смещается с оценки персональных пожеланий сотрудников в сторону пожеланий бизнеса для более тесной привязки обучения к стратегии бизнеса.

Ситуация в России. После некоторого затишья российский рынок опять заговорил о корпоративных университетах. Это отчасти связано с тем, что системы обучения все чаще привязывают к стратегии бизнеса, а это является одним из основных признаков корпоративного университета. Но есть и другой фактор - маркетинговая составляющая обучения. Уже давно ведутся рассуждения о том, что маркетинговые и HR-технологии очень схожи, что важен брендинг работодателя и брендинг системы обучения как внутри, так и вовне компании. Это также подталкивает компании к созданию корпоративных университетов. И неважно, как именно называется эта структура - колледж, университет, академия, учебный центр. Все это суть корпоративный университет, если у него есть бренд, привязка к стратегии компании и он является транслятором корпоративных ценностей и культуры через свои программы.

9. Грамотное управление тренинговой компанией - залог ее успеха

Тенденции. Несмотря на низкий входной барьер на рынок, преуспеют только те компании, которыми управляет менеджер, а не тренер. Эффективность работы провайдера будет сильно зависеть от способности его руководителя привлекать и распределять ресурсы, четко выстраивать позиционирование компании и обеспечивать клиентам высококлассный сервис. Будет расти количество зарубежных провайдеров, выходящих на российский рынок.

Ситуация за рубежом. Идет мощный процесс слияний, игроки рынка укрупняются. Есть провайдеры, имеющие выручку в десятки миллионов долларов. Есть целая индустрия, обслуживающая провайдеров: компании, оказывающие консалтинговые услуги по созданию стратегий развития для провайдеров, проведению рекламных кампаний, разработке маркетинговой стратегии и т.д. Успешными компаниями управляют не тренеры. Рынок труда T&D-специалистов.

Ситуация в России. По результатам опроса, проведенного на Trainings.ru, основные претензии клиентов к провайдерам касаются трех столпов, на которых строится работа поставщика услуг: сервис, качество программ (соответствие предложения запросу) и уровень тренеров. Заказчики не готовы сбрасывать со счетов ни один из этих факторов. Особенно много нареканий вызывает сервис: работа менеджеров по работе с клиентами, соблюдение сроков и обязательств, быстрота реакции, уровень презентационных, раздаточных материалов. Наступил момент, когда заказчики стали воспринимать провайдера не как коллектив тренеров, а как компанию, ожидая от нее соответствующего сервиса. Для руководителя тренинговой компании более подходит роль менеджера, а не тренера. Иначе управление компанией сильно хромает, клиенты жалуются на сервис, руководитель перегружен тренингами, так как он является ведущим тренером компании и у него нет времени управлять бизнесом.

10. Развивается рынок T&D-специалистов

Тенденции. Через 3 - 4 года рынок сгладит грань между "внешними" и "внутренними" специалистами по обучению и развитию, ротация специалистов станет привычным делом.

Ситуация за рубежом. Есть единая профессия "T&D-специалист".

Ситуация в России. Дефицит менеджеров по обучению и развитию. Причин дефицита две: 1) спрос больше предложения, так как большее количество компаний стали уделять внимание обучению персонала и специалистов просто не хватает; 2) наметился отток специалистов на сторону провайдеров, участились переходы внутренних HR - и T&D-специалистов в тренинговые и консалтинговые компании. Многие эксперты отмечают значительный скачок профессионализма у специалистов в обучении и развитии. Похоже, количество черпаемых знаний переросло в качество. Нужно отметить, что уровень российских специалистов не уступает, а порой и превосходит уровень зарубежных коллег.

Что нас ожидает? Идеи и их перспективы

В ближайшее время обучение и развитие будет сфокусировано на трех основных областях: управление знаниями, управление производительностью и изменение поведения.

Тренерам придется пройти повышение квалификации и стать в большей степени консультантами по трансформации бизнеса, способными работать во всех его сферах, понимающими его ключевые процессы, показатели и движущие факторы.

Традиционные отделы обучения будут сокращены - их размеры будут обоснованы и оценены исходя из стоимости, эффективности и способности создавать добавленную стоимость для бизнеса.

Специалисты по L&D могут уйти из профессиональных HR-сообществ типа CIPD[[1]](#footnote-1) и решить присоединиться к другим институтам, таким как CMI[[2]](#footnote-2), которые имеют отношение к бизнесу. Подотчетность может измениться - отчеты будут подаваться не HR-руководству, а главе отдела оперативного и стратегического управления.

Проблемы управления производительностью и недостатка квалификации не будут передаваться в L&D и HR, а останутся в ведении линейных руководителей. Обучение вне рабочего места будет постепенно сокращаться. Применение электронного обучения будет расширяться вместе с внедрением интерактивных web-конференций и коучинга по телефону.

Отделы обучения станут представлять собой центры, предоставляющие по запросу синхронные и асинхронные обучающие модули.

Применение традиционной модели обучения с использованием PowerPoint, учебных пособий и раздаточного материала сократится, и на смену им придут карманные компьютеры, MP3, подкасты и интерактивные web-конференции.

Плагиат и незаконно заимствованные модели станут недопустимыми. Будет продолжаться преследование законом поставщиков услуг по обучению персонала, выдающих материал, защищенный авторским правом, за свой собственный. Онлайн-поддержка и мгновенное обновление материалов станут нормой.

L&D будут теснее связаны с корпоративной цепочкой поставок (supply chain), обучая не только внутренних, но и внешних поставщиков и клиентов.

Появится новая должность - менеджер по управлению знаниями и интеллектуальной собственности. Этот человек будет обеспечивать защиту любых оригинальных материалов и сохранение собственности, а также исключать возможность нарушения авторских прав, способного вовлечь компанию в судебный процесс, обеспечивать корректное форматирование всего материала, его актуальность, доступность и возможность передачи по запросу.

Для управления функцией L&D потребуются новые навыки, такие как управление мультимедиа, решение проблем и консультирование, хранение IT-данных, проведение мультимедийных презентаций, включая создание видео - и аудиоматериалов, управление web-камерой и другие способности сродни руководителю телевизионной студии.

Отчетность отделу оперативного управления обеспечит для L&D кросс-функциональность - осведомленность в клиентских процессах, проблемах и целях компании. В таком партнерстве L&D возьмет на себя ответственность за создание вполне измеряемых улучшений

L&D будут оцениваться в терминах ROI (Return on Investment, возврат на инвестиции) и созданной добавленной стоимости. Его вмешательство необязательно будет связано с обучением - оно может включать в себя перестройку бизнес-процессов, пересмотр рекрутинга, новые технологии, реструктуризацию. Возрастет спрос на эмпирическое обучение, основанное на опыте (experiential training), связанное с программами по лидерству, управлением проектами и развитием выпускников.

Что будет характеризовать методы доставки обучения:

- Простота/доступность/использование цифровых технологий: подкасты, плееры iPOD, MP3-плееры, DVD.

- Масштабируемость: одновременное обслуживание большого количества клиентов.

- Гибкость: возможность легко обновлять материал.

- Качество: перспективность/персонализация/профессиональность/высокое качество.

- Непосредственная связь с местом работы.

- Возможность демонстрировать ROI: связь с производительностью.

- Взаимосвязь с карьерными планами, компетенциями.

- Мотивирование: сертификация, признание, вознаграждение, уважение.

- Весело и с вызовом: симуляции и игры.

- Использование цифровых технологий: возможность передачи и хранения посредством носителей любых типов.

- Возможность модернизации: связь с новыми технологиями.

- Связь с бизнес показателями и целями компании.

- Нахождение в управлении самого учащегося, его менеджера и бизнеса.

- Измеряемость и всесторонняя оценка.

1. Chartered Institute of Personnel and Development (Великобритания). [↑](#footnote-ref-1)
2. Chartered Management Institute (Великобритания). [↑](#footnote-ref-2)