

93%

миллениалов готовы
тратить деньги
на дальнейшее
обучение

69%

веб-разработчиков –
самоучки

АВТОНОМИЯ

свобода определять свой путь

МАСТЕРСТВО

шанс повысить компетентность

ЦЕЛЬ

стремление получить большую выгоду

61%

взрослых американцев
в возрасте до 30 лет
готовы учиться
новому всю
жизнь

25%

в год – рост рынка
онлайн образования
в России

50%

выпускников вузов
меняют профессию и пе-
реучиваются сразу после
получения
диплома

**ТЕХНОЛОГИИ
САМООБРАЗОВАНИЯ:
УЧИТЬСЯ УЧИТЬСЯ**

Мотивация, ресурсы и инструменты



Смысл и цели самообразования в XXI веке
Самообразование в корпорации и не только



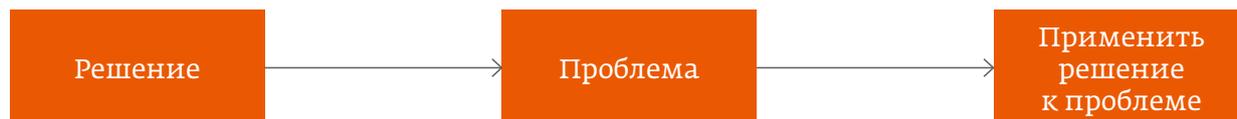
КЛЮЧЕВЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И МОДЕЛИ

Метод песочницы (sandbox method) —

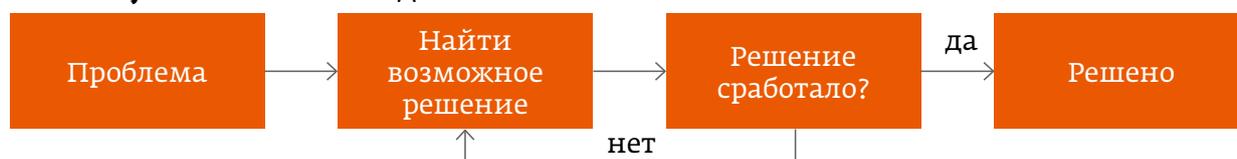
непрерывный процесс самообразования, основанный на самостоятельном поиске решения проблемы и апробации этого решения на различных безопасных площадках — т. н. песочницах, где можно получить обратную связь в виде советов, замечаний и исправленных ошибок.

Пример — песочница для новых пользователей Wikipedia

Как нас учат:



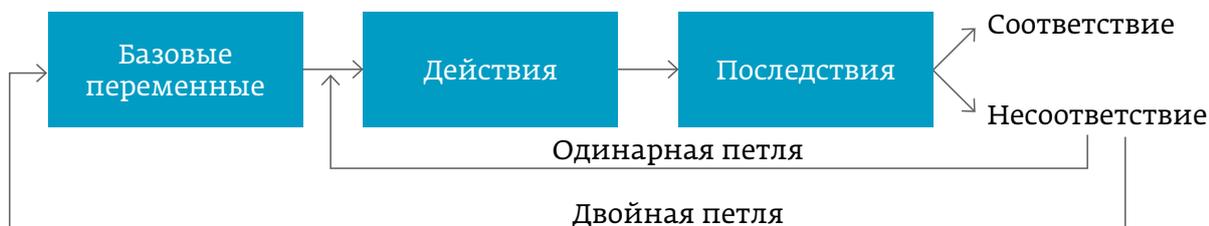
Как мы учимся на самом деле:



Источник: Nateliason.com

Модель «двойная петля обучения» (double-loop learning) —

техника самообучения, созданная психологом Крисом Аргирисом (Chris Argyris). В основе техники лежит идея наблюдения второго порядка, разработанная Хайнцем фон Ферстером (Heinz von Foerster) и Никласом Луманом (Niklas Luhmann). Суть двойной петли — изменение целей или правил принятия решений на основе отрефлексированного опыта



Источник: Doubleloopconsulting.com

Гибкость в обучении (learning agility) —

способность и желание учиться на собственном опыте и затем применять полученные таким образом знания для успешной работы в новых ситуациях

Непрерывное обучение (lifelong learning) —

постоянный, добровольный и самомотивированный поиск знаний по личным или профессиональным причинам, ключевой фактор конкурентоспособности личности-профессионала и компании в VUCA-мире. Может принимать форму формального, неформального или самостоятельного обучения

V

Нестабильность
(volatility)

U

Неопределенность
(uncertainty)

C

Сложность
(complexity)

A

Неоднозначность
(ambiguity)

Новая роль L&D в организации определяется переходом

От

Толкать
 Один формат подходит для всего
 Фокус на аудиторных занятиях
 Корпоративный учебный план
 Корпоративный бюджет
 Компания решает
 Фокус на «что» и «как»
 L&D создает траекторию
 Ручное удерживание
 Отношение «родитель — ребенок»
 Компетенция

К

Тянуть
 Адаптирован под меня
 Вариативность
 Индивидуализированный учебный план
 Мой бюджет обучения
 Я решаю, мои полномочия
 Фокус на «что» (может быть), но не «как»
 L&D обеспечивает навигацию
 Самостоятельное открытие
 Отношения «взрослый — взрослый»
 Способность

Источник: Стефан ван Худонк (Stefaan van Hooydonk), специалист в области корпоративного обучения

69% разработчиков освоили специальность посредством самообразования



Источник: Stack Overflow, 2016

САМООБРАЗОВАНИЕ: УЧИСЬ УЧИТЬСЯ



Дмитрий Волков,

директор по развитию образовательных технологий, КУ Сбербанка

Полная версия выступления:



Презентация Видео

Самообучение взрослых людей чаще всего проблемно-ориентировано: когда нам нужно справиться с какой-то проблемой, мы начинаем искать решение в литературе или в других источниках до тех пор, пока не найдем ответ

Многие люди ошибочно думают, что для того, чтобы чему-то научиться, надо пойти в вуз или взять какую-то программу в корпоративном университете, после этого получить диплом, повесить его на стенку и любоваться этим дипломом, думая, что приобрел какие-то знания и навыки. Но на самом деле мы учимся всегда: на рабочем месте, на семинарах, общаясь друг с другом в соцсетях. Такого рода обучение отличается от академического образования, оно может быть даже намного эффективнее, так как ориентирова-

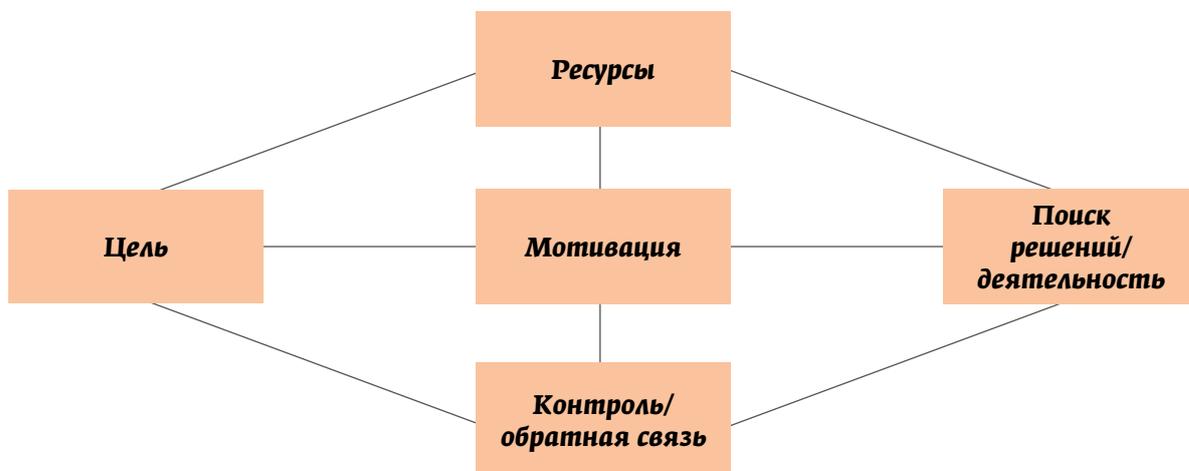
но на потребность самого человека узнавать новое.

Что дает самообразование?

В первую очередь оно дает конкурентные преимущества: благодаря самообучению можно найти те сферы, которые выведут вас на новый уровень. Находя важную и актуальную информацию, вы развиваете ключевые навыки любой профессии — гибкость и обучаемость.

Разницу между самообразованием и традиционным школьным подходом,

Модель самообучения



Модель самообучения складывается из нескольких составляющих, но для успешного самообучения ключевой является мотивация. Именно она стоит за постановкой целей, поиском ресурсов для решения задач и контролем результатов

при котором в классе дают готовое решение, я покажу на примере двух кейсов.

Кейс Philips

В этой компании построена правильная система контроля и самообучения с сертификацией навыков на разных уровнях. При этом, сделав сертификационный экзамен по отдельным навыкам, компания для себя четко формулирует, что именно она ожидает от сотрудника. В теории сотрудник сможет пойти прямо на сертификационный экзамен, только он сделан так, что его не сдать без подготовки. При этом компания, обладая мощными ресурсами, предлагает множество возможностей подготовиться к экзамену. Сотрудник может читать профессиональную литературу или

пройти электронный курс обучения, плюс действует система сообществ, то есть социальное обучение. Сертификацию можно сдавать сколько угодно раз. В результате каждый год в компании Philips проходит 26 тысяч сертификаций, стоимость инвестиций — 146 тысяч долларов, или три доллара на каждую сертификацию. Замечательная эффективность.

Кейс Siemens

Компания Siemens идет другим путем. Они запустили портал My world of education («Мой мир обучения») с огромным количеством ресурсов. Но чтобы зарегистрироваться на портале, нужно сначала онлайн пройти экспресс-оценку компетенций, по результатам которой поль-

зователю предложат рекомендации и курсы, которые можно взять. По окончании обучения онлайн-оценку можно пройти повторно. То есть вы сразу увидите обратную связь, а это важно: говоря о самообучении, не нужно ограничиваться разговором о доступных ресурсах. Мы должны говорить о том, как мы их используем и контролируем. Что эти ресурсы используются правильно и что человеку они нужны, они повышают уровень его навыков.

Кейс Сбербанк

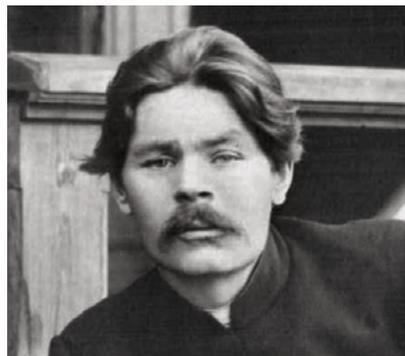
Мы стараемся через нашу Виртуальную школу создать маркетплейс различных образовательных решений, большая часть которых нацелена на самообразование работника, на то, чтобы он мог настраивать свой учебный план под себя.



ИХ ПУТЬ К УСПЕХУ — САМООБРАЗОВАНИЕ

Максим Горький

С 11 лет работал «мальчиком» при магазине, буфетным посудником на пароходе, пекарем, недолго учился в приходской школе и начальном приходском училище, но обладал хорошей памятью и сильной волей к самостоятельной учебе



Авраам Линкольн

16-й президент США и национальный герой американского народа, вырос в семье бедного фермера, посещал школу не более года, но сумел сам выучиться грамоте и сдать экзамены на адвокатскую практику



Ричард Брэнсон

Основатель корпорации Virgin Group и один из самых богатых жителей Британии, в школе учился плохо, в 16 лет оставил учебу и переехал в Лондон, где организовал первый успешный бизнес, в 17 открыл первую благотворительную организацию



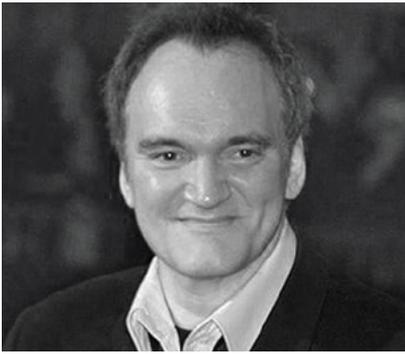
Стивен Хокинг

Был лукасовским профессором математики в Кембридже и читал курс математики в Оксфорде — сам признавался, что не получал никакого математического образования со средней школы, а в первый год преподавания читал учебник, опережая студентов на две недели

Жак-Ив Кусто

Создатель акваланга, аппаратов для подводных съемок, известный океанограф, окончил морской колледж в Бресте, где освоил мореходство. Всему остальному научился сам



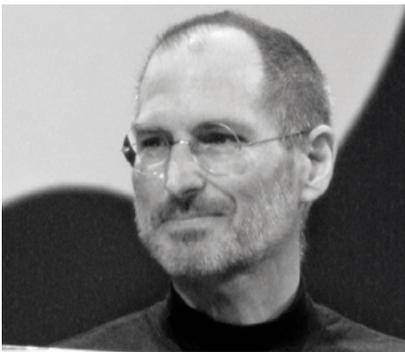


Квентин Тарантино

Несмотря на IQ около 160, в школе не блистал, бросил учебу в старших классах и в 16 лет начал работать билетером в кинотеатре, чтобы оплачивать актерские курсы

Виталий Бутерин

Создатель платформы Ethereum, в списке Forbes «40 персон до 40 лет» занимает 10 место. Бросил обучение в Университете Уотерлу ради работы над блокчейн-проектами

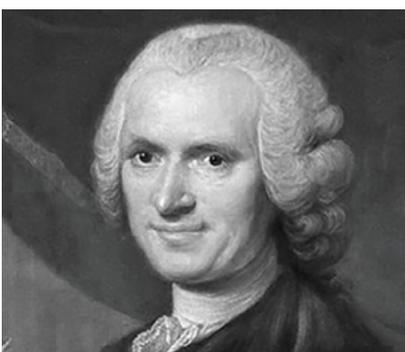
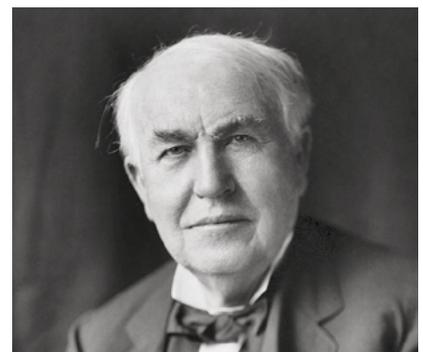


Стив Джобс

Один из основателей, председатель совета директоров и CEO корпорации Apple. Бросил колледж после шести месяцев обучения, хотя и изучал там потом каллиграфию

Томас Эдисон

Создал фонограф и лампу накаливания, усовершенствовал телеграф и телефон, обладатель более чем четырех тысяч патентов. Начал работать в 12 лет, образование — три месяца средней школы



Жан-Жак Руссо

Один из виднейших французских философов, родился в семье часовщика и систематического образования получить не смог, но много читал, сменил десятки профессий и в поисках работы часто путешествовал по Европе

ВИРТУАЛЬНАЯ ШКОЛА: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ САМООБУЧЕНИЯ



Елена Луценко,

руководитель
Виртуальной школы,
КУ Сбербанка

Полная версия
выступления:

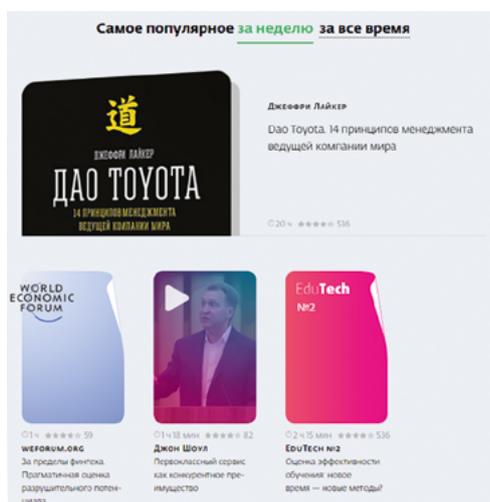


Презентация Видео

За шесть лет существования Виртуальная школа КУ Сбербанка превратилась в масштабный образовательный ресурс, потребовавший кардинального изменения архитектуры, модификации системы поиска контента и рекомендаций, а также внедрения системы расширенной поведенческой аналитики

Виртуальная школа Корпоративного университета Сбербанка — ресурс, созданный в 2012 году для саморазвития сотрудников банка. За шесть лет работы Виртуальной школы подключались новые библиотеки, новые сервисы, формировались подписки со статьями на актуальные для банка тематики; вместе с системой росло и количество пользователей: в одном только 2018 году, после того как мы открыли Виртуальную школу всем сотрудникам банка, произошел скачок с 50 тысяч до 300 тысяч пользователей. При

Раздел Виртуальной школы с подборкой популярных материалов за определенный период



этом для новых людей ресурс был неудобным и непонятным, поэтому мы приняли решение о редизайне.

Что меняется

→ Вместо личного кабинета — персонализированная главная страница, на которой пользователь может подписываться на материалы или блоги, добавлять в избранное любой контент, присоединяться к интересным для него сообществам

→ Реструктурирована база знаний. Все, что накопилось за последние пять лет, мы объединили в одну большую базу с возможностью расширенного поиска по ней

→ Все программы, как внутренние, так и внешние, собраны в одном разделе.

Электронные курсы, разработанные Корпоративным университетом Сбербанка, будут доступны всем пользователям Виртуальной школы

→ Запущено мобильное приложение для iOS и Android, в которое мы поместили книги серии «Библиотека Сбербанка», видеозаписи выступлений спикеров, информационно-аналитические бюллетени EduTech и SberKnowledge

Технические характеристики и поведенческая аналитика

На разработку первой версии Виртуальной школы в 2012 году нам потребовалось три месяца. То базово-

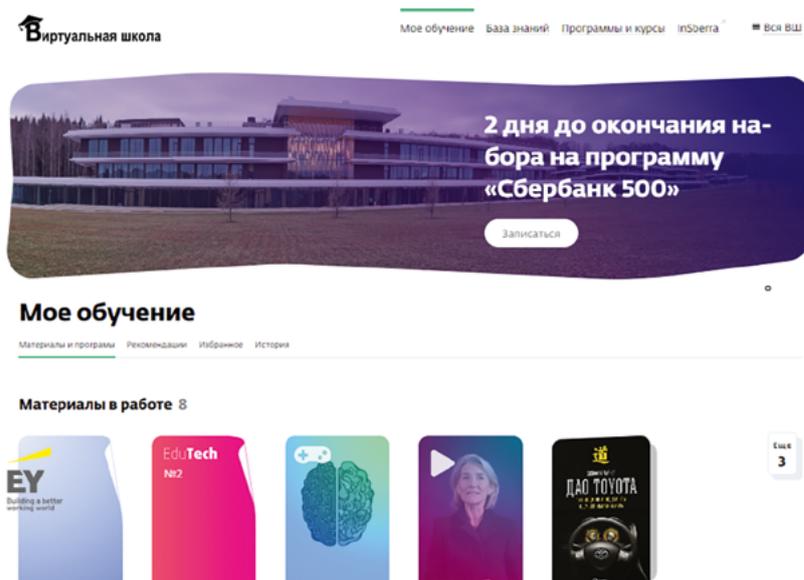
вое решение было больше похоже на простенький сайт, интегрированный с LMS Saba, который постепенно начал обрастать контентом и сервисами, которые мы предлагали нашим пользователям.

Новая Виртуальная школа — не коробочное решение, это сложный комплекс систем и микросервисов, разработанных по методологии Корпоративного университета. К разработке подсистем Виртуальной школы привлекались сторонние разработчики, поскольку в штате проектного офиса «Виртуальная школа» нет программистов.

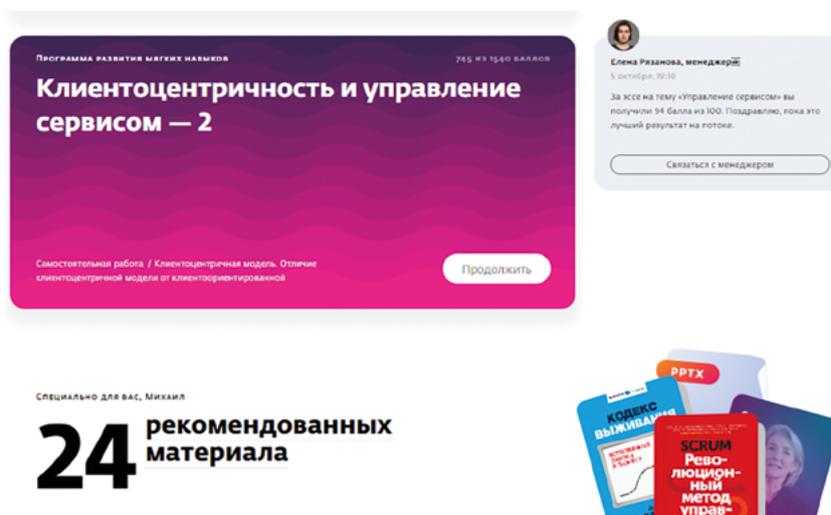
Мы приняли решение о разработке собственной уникальной системы управления обучением и развитием, несмотря на большой выбор LMS на российском и международном рынках, по той причине, что стандартная LMS не позволяет получить поведенческую аналитику в том объеме, который нужен Корпоративному университету. Например, понять, каким сегментом пользователей ресурса востребован тот или иной тип контента или как именно пользователь работает с образовательными материалами (с какой попытки сдает тестирование, как часто просматривает фрагменты материала повторно, пики внимания, точки отказа и др.)

Поведенческая аналитика позволит нам адаптировать в том числе и тип контента, который мы открываем нашим пользователям для саморазвития. Мы предложим персональные рекомендации учащемуся, обеспечим возможность получения материалов в удобном ему формате, от видео до инфографики, в удобное время.

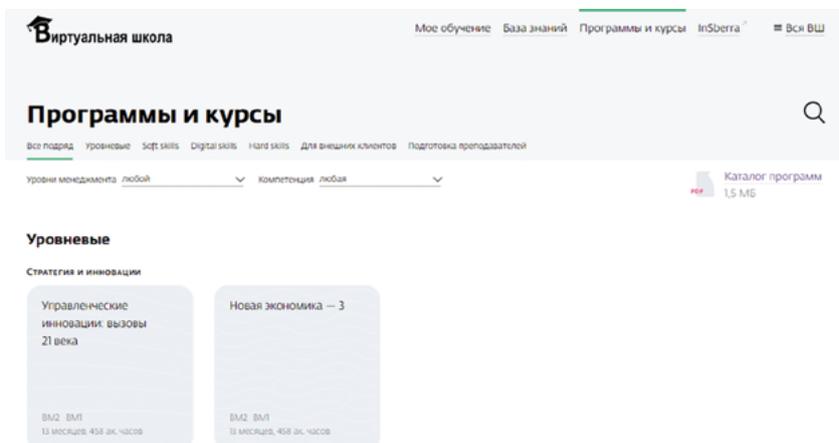
Главный экран



Главный экран рекомендации



Программы и курсы



SMART-КАРЬЕРА: ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ В СБЕРБАНКЕ



Наталья Соболева,

руководитель направления,
Отдел методологии
оценки и карьеры,
ПАО Сбербанк

**Полная версия
выступления:**



Презентация Видео

Задача HR — не только помочь сотрудникам в выборе траектории карьерного развития, но еще и предоставить им инструменты для самообразования и саморазвития. Наши новые сервисы Smart-карьера и Smart-ИПР помогают развитию сотрудников и построению успешной карьеры в банке, основываясь на анализе информации о бэкграунде сотрудника и текущих компетенциях и предлагая персонализированные рекомендации по развитию, в первую очередь из огромной библиотеки Виртуальной школы КУ Сбербанка

Год назад Сбербанк внедрил систему Success Factors — платформу управления талантами, в которой есть несколько модулей: подбор, адаптация, оценка сотрудников, их карьерного развития и обучения. Внедрение этой платформы позволило нам аккумулировать огромный пласт информации о коллегах. Сейчас мы обрабатываем эти данные и пытаемся предоставить их в виде персонализированных предложений.

Smart-карьера

Сервис анализирует опыт работы специалиста, его карьерную траекторию, динамику продвижения с одной позиции на другую,

принадлежность должности к тому или иному семейству в архитектуре семейств должностей. На основании этого анализа сотруднику предлагается несколько ролей и вакансий, на которые он может претендовать.

Речь идет в том числе и о горизонтальном развитии, когда специалист кардинально меняет область деятельности. Он говорит о своих предпочтениях, сервис анализирует его компетенции и стремления и предлагает возможные решения.

Smart-ИПР

Анализирует текущие компетенции работника и сопоставляет их с уровнем

S **Specific** (Конкретная)

Чем конкретнее и компактнее сформулирована цель, тем легче ее достичь. Одна цель — один результат

M **Measurable** (Измеримая)

Цель должна быть измеримой: нужно проработать критерии, по которым будет оцениваться успех/неуспех

A **Achievable** (Достижимая)

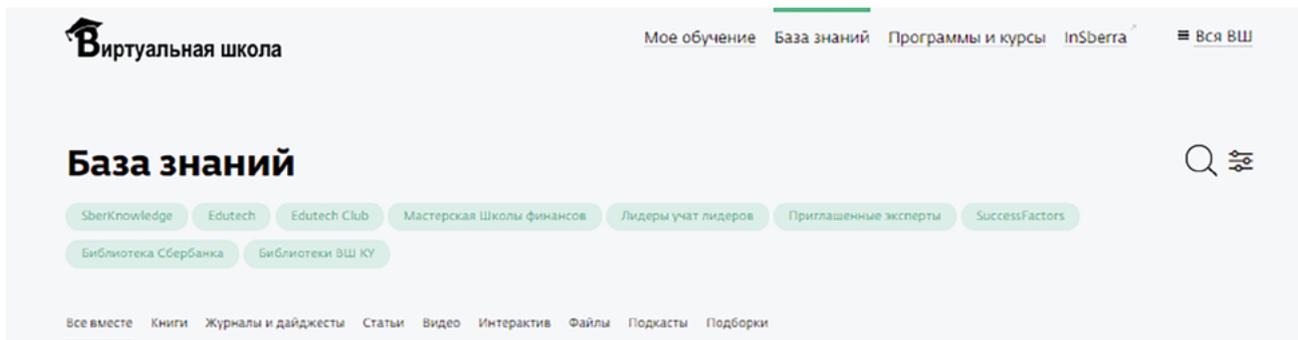
Реалистичность важна: если цель недостижима в принципе или в конкретный момент, стоит отказаться от нее

R **Relevant** (Актуальная)

Определитесь с истинностью цели: действительно ли она важна с точки зрения стратегии и общих планов?

T **Time-bound** (Ограниченная во времени)

Достижение цели должно быть ограничено по времени или привязано к конкретной дате. Это хорошо стимулирует и приближает к успеху



Новинки недели

Подписаться на обновления



его целевой позиции. После этого Smart-ИПР предлагает инструменты для развития, их можно разделить на четыре блока.

- Life hack на каждый день — советы, которые нужно использовать в текущей работе, напоминания. Это могут быть известные инструменты: например, «При планировании не забывай про правило Парето» или «Используй матрицу Эйзенхауэра в своей ежедневной работе»
- Статьи и книги
- Видеокурсы
- Программы обучения

Наши коллеги из Виртуальной школы Сбербанка протегировали весь контент, разнесли по компетенциям, которые приняты в компании. Сотрудник заходит в Smart-ИПР — и видит уже готовый перечень программ, книг и курсов: например, компетенция

«Управление собой» у него второго уровня, а для следующей позиции нужен четвертый. Чтобы его достичь, нужно прочитать вот эту книгу, потом посмотреть определенное видео, ознакомиться со статьей и пройти нужную программу обучения. Пользоваться ли этими рекомендациями — каждый решает сам.

Контент Виртуальной школы Сбербанка огромен. И не всегда сотрудникам легко серфить, чтобы понять, что им нужно. Мы хотим ввести рекомендации по контенту, люди будут ставить лайки, которые станут показателем популярности и эффективности, смогут пересылать друг другу эти рекомендации.

Инструменты в развитии

Мы планируем совместить Smart-ИПР с календарем.

Сотрудник сможет сделать синхронизацию со своим телефоном и выбрать слоты в своем графике. Например, каждый день 20 минут он проводит в метро, ставит в свой смартфон напоминание «С 8:20 до 8:40 я могу посвятить время своему образованию» и получает напоминание о нужной статье или видео, которое не успел посмотреть.

Параллельно мы работаем над разработкой нескольких сервисов, один из них — realtime feedback, аналог оценки 360. Оценка 360 у нас вписана в HR-цикл, она проходит один раз в год. Но нашим сотрудникам важно получать обратную связь гораздо чаще, знать, насколько они продвинулись в освоении компетенции. И этот инструмент поможет им получать обратную связь в любое время, чтобы эффективнее использовать рекомендованные им инструменты.

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОГНИТИВНЫХ НАВЫКОВ



Николай Ягодкин,

эксперт по технологиям обучения и изучения языков, Центр образовательных технологий Н. Ягодкина

Полная версия выступления:



Презентация Видео

Есть два подхода к повышению эффективности обучения. Первый — адаптация образовательных программ под учеников; он дает быстрый эффект и оправдан в короткой перспективе. Второй подход — развитие когнитивных навыков — не приносит мгновенных результатов, но окупается в перспективе

Адаптация образовательных программ

Этот подход хорошо сработал в Казани, когда накануне мундиала нужно было за месяц обучить 300 медработников и врачей скорой помощи английскому языку без отрыва от работы. На каждого человека было максимум 60 часов, а уровень их начальных знаний колебался от нулевого до Intermediate.

Решение

Мы переработали материал с применением современных образовательных технологий: выбрали 500 нужных слов; разобрали основные грамматические конструкции; врачи учили

материал с помощью мнемотехники и майнд-карт; на специальном тренажере строили 30 тысяч фраз; последним этапом в игровой форме отработали все возможные ситуации, с которыми они могут встретиться. То есть мы разделили всю программу на небольшие этапы и шли по ним, выдерживая огромную скорость.

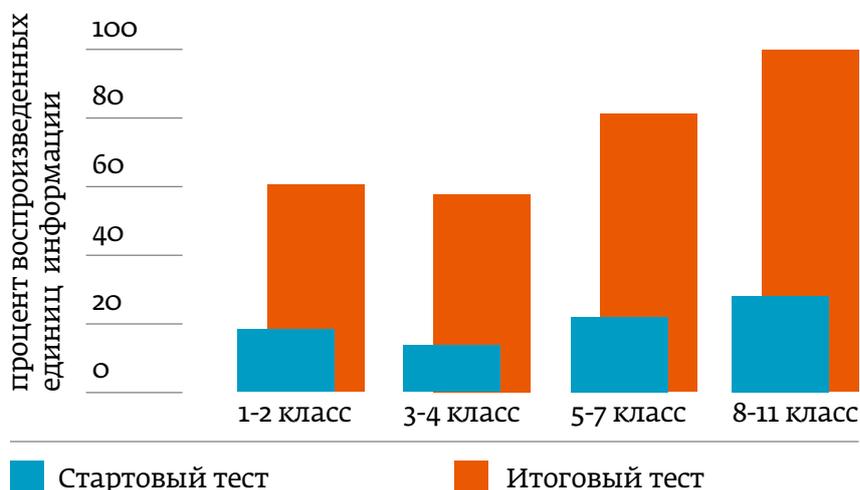
Плюсы системы:

- готовый результат за ограниченное время
- снижаются требования к входному уровню сотрудника

Минусы системы:

- уровень развития когнитивных навыков сотрудника не изменился

Сравнительные результаты стартового и итогового теста



- сотрудник не стал самостоятельнее
- сохраняемость обучения в перспективе невысока

Развитие когнитивных навыков

Когнитивные навыки делятся на четыре группы:

- характеристики внимания
- скорость и эффективность чтения
- работа памяти
- навыки работы с информацией: сбор, поиск, анализ, представление

Свои курсы мы начинаем с памяти, потому что это тренировка интеллектуальной выносливости — способности быстро, точно, надолго создавать нейронные связи и на высокой скорости производительности долгое время выполнять определенные задачи. Дальше мы переходим к чтению, разгоняем этот процесс примерно в два-три раза, измеряем не только скорость чтения, но и понимание. На третьем уровне мы учим алгоритмам сбора, анализа, структурирования информации. И после этого внедряем все усвоенное в жизнь.

Курс «Эффективность чтения»

На этом курсе за 48 академических часов взрослые люди увеличивают скорость чтения минимум в два раза, а понимание — на 25%. Если сотрудник час в день работает с документацией или читает, то сама программа окупается за четыре месяца, а за год, читая по часу в день, сотрудник

Развитие когнитивных навыков сотрудника



экономит месяц своего рабочего времени.

Курс «Развитие памяти»

Это программа на 30 часов, которая дает возможность запоминать огромное количество информации быстро, четко и надолго.

Плюсы системы:

- повышаются качество и скорость обучения
- любое последующее обучение дается легче
- повышается эффективность и скорость интеллектуальной работы
- повышается интеллектуальная выносливость

Минусы системы:

- длительность программ;
- отсроченный результат
- необходимость привести бизнес-процессы в соответствие с повышением уровня интеллектуального развития сотрудников

Выводы

Идея непрерывного образования — общемировой тренд в обучении. Но для того чтобы идея эффективно реализовывалась, необходимо целенаправленно вкладываться в развитие когнитивных навыков и интеллекта. Это постоянная работа без мгновенного эффекта, но только она принесет реальные долговременные результаты.

ОСОЗНАН- НОСТЬ В ОБРАЗОВАНИИ



Оксана Глазунова,

заместитель директора
по дизайну образовательных
программ, Хорошкола

Алексей Обухов,

К. П. Н.,
Институт образования
НИУ ВШЭ

Полная версия
выступления:



Презентация Видео

Самообразование невозможно без самостоятельности. Мы в Хорошколе выстраиваем образовательный процесс таким образом, чтобы научить детей ответственности и умению учиться

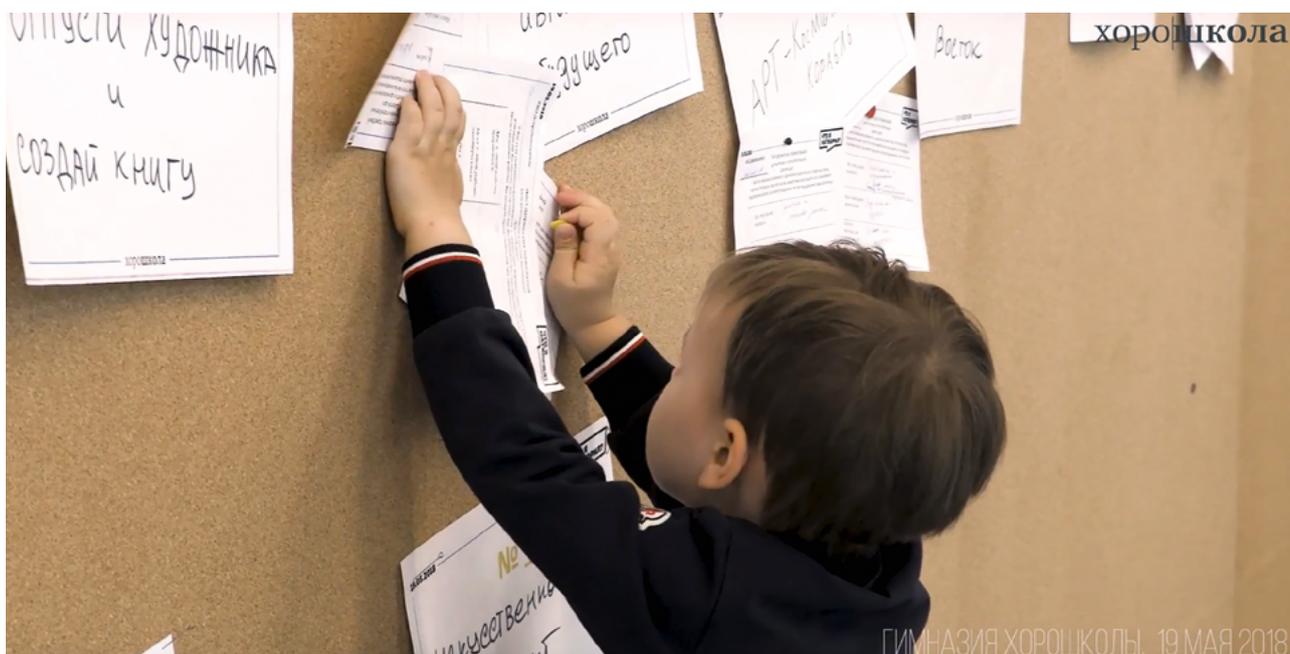
Распространенная подмена понятий. Мы говорим «Хочу, чтобы ребенок был самостоятельным», а имеем в виду: «чтобы он сам делал то, что хотим мы». В этой социальной рамке ребенок живет 11 лет в школе и несколько лет в вузе. К началу карьеры его уже отучили быть самостоятельным. Он сможет стать грамотным исполнителем; но для многих областей важнее человек с собственной позицией, умеющий сам ставить цели и добиваться их.

Хорошкола строит обучение не только процессуально, но и продуктивно.

Процессуально: внимание учителя направлено на наилучшее усвоение учениками материала, норм и правил. Важны технологии организации процесса.

Продуктивно: мы задаем лишь рамку, внутри которой ребенок сам развивает внутренние способности, мышление, память, учится решать проблемные ситуации. Ключевой момент — создать условия, в которых ребенок может проявить собственную инициативу и нести за нее ответственность.





Сопровождение продуктивной деятельности: ключевые аспекты

В организации продуктивной школьной деятельности нужно учитывать принципиальный (особенно для подростков) момент: им важно социальное предъявление себя и того, что они сделали. Без этого у них нет понимания ценности действия как завершённого дела.

Мы стараемся максимально удержать взрослых от прямого руководства ребёнком. Лучше, если ребёнок сам выберет взрослого как консультанта, благодаря чему сможет выйти из зоны ближайшего развития и обогатиться новым способом действия.

Важно соблюдать хронотопы этапов деятельности, т. е. место и время в образовательном процессе: договор о намерениях; обсуждение замыслов как «середина пути»; «место сборки» по результатам. В нашем случае

это фестиваль «Что я натворил?» в формате «делай, что хочешь сам, но обязательно доведи до результата».

«Что я натворил?»

Первым делом мы выпустили «Навигатор самодеятельности» — онлайн и печатный, раздали книжечки родителям и детям. Дальше разбили задачи на три этапа.

Замысел

На этом этапе формировались детские команды. Они показывали свои предварительные идеи и подписывали взрослый договор, в котором указывали: что хотят получить (предварительные результаты), с кем (весь состав команды) и кого из взрослых привлекают консультантом.

Реализация

Мы открыли мастерские, в которые можно было приходить всей своей командой и делать, что хочешь. То есть это целая взрослая история, в рамках которой они учились договариваться и выстраивать процесс:

согласовать время, участников и, самое главное, встраивать активность в свое расписание.

Фестиваль

Представление результатов проходило на фестивале «Что я натворил?». Дети работали в трех направлениях: исследования, проекты и творчество. Мы заранее придумали и объявили ребятам критерии оценки успешного прохождения каждого этапа. Был запущен небольшой онлайн-сервис, где эксперты оценивали по трехбалльной шкале, насколько хорошо тот или иной критерий проявлен в работе.

В первом полугодии в этот фестиваль включилось 50% школьников, во втором — уже 87%. Можно говорить, что социальная игра как основа образовательного процесса помогает нам достичь основной цели нашей школы — выпустить поколение детей, способных свободно общаться, самообразовываться и развиваться в условиях меняющейся среды.

КАПИТАЛЫ ЧЕЛОВЕКА КАК ИНСТРУМЕНТ ЦЕЛЕ- ПОЛАГАНИЯ



Василий Лебедев,

основатель,
школа креативного
мышления Икра

**Полная версия
выступления:**



Презентация Видео

Интегрируя идеи Генриха Альтшуллера и Михая Чиксент-михайи (Mihaly Csikszentmihalyi), мы в Икре пришли к тому, что система целеполагания — в первую очередь фильтрация возможностей. Разберем этот тезис на примере образования

На любой учебной программе человек получает не только знания, но и саморазвитие, связи, контакты, повышение по службе и т. д. Человеку нужно выбрать, зачем он пришел в компанию, соотносить это с возможностями, которые компания дает, накапливать эти возможности.

Ключевая проблема организации в том — что цель учреждения или бизнеса может не совпадать с целью сотрудника (студента). В своей системе мы берем за основу цели человека и смотрим, как их можно сопрягать с целями компаний.

Система капиталов

Систему капиталов разработал замечательный ученый Дмитрий Радаев. Мы адаптировали ее и провели декомпозицию шагов,

которые человек совершает в процессе работы на определенный бренд.

Работая в компании, человек зарабатывает капиталы: знания (интеллектуальный капитал), деньги (финансовый капитал), репутацию, связи (социальный капитал), получает определенное воспитание...

С одной стороны, человек ищет, чего ему сегодня не хватает и что он может и хочет развивать, будучи сотрудником компании. С другой, возможность для компании посмотреть, чего не хватает ей.

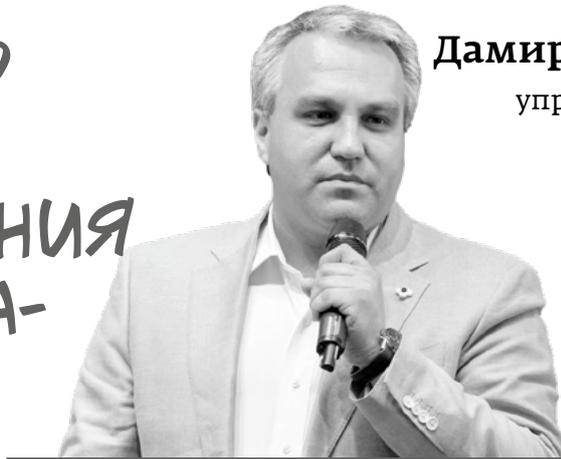
Соответственно в исходном состоянии вы спрашиваете сотрудника (или сотрудник сам себя), какие у него цели. Они могут быть самыми разнообразными и размытыми. Например: «стать известным руководителем, способным работать в бюрократических организациях». Чтобы прийти к этой несколько абстрактной, большой цели, нужно пройти много шагов и накопить разные капиталы. Смотрим, какие капиталы нужно накопить, какие действия совершить. И как это соотносится с целями и возможностями компании (какие из этих капиталов позволит накопить компания).

Это и есть фильтрация возможностей.

Цель сопряжена с накоплением капитала



ЧТО НУЖНО ДЛЯ САМО- ОБРАЗОВАНИЯ В КОРПОРА- ЦИИ



Дамир Самигуллин,
управляющий партнер,
WhenSpeak

Полная версия
выступления:



Презентация Видео

Настраиваемость, диджитализация, ответственность, повторяемость, доступность и мотивация — основные составляющие

Расскажу о каждом пункте подробнее.

Настраиваемость — адаптированность, возможность выбрать самому то, что нужно, и пользоваться этим

Диджитализация — все виды изменения форматов и контента

Ответственность — каждого человека перед собой и перед системой обучения

Повторяемость — говорить на одни темы разным языком и с использованием других образов

Доступность — и во времени, и в пространстве. Учиться когда и где удобно, в своем ритме и в разных форматах (видео, статьи, лекции). Есть дедлайн, но можно разделить образовательный путь на несколько частей

или выучить все в один присест. Объем информации тоже можно менять

Мотивация — как человека подготовить к тому, чтобы он вовлекся в процесс самообразования. Есть несколько способов:

→ навязанная мотивация — компания хочет, чтобы ты это выучил, и дает поощрение

→ осознанная — человек получает инструменты и возможность осознать, какие выгоды он приобретет от самообучения

→ социальная — социальное обещание, комьюнити за ним следит и поддерживает

Многие компании начинают поощрять и поддерживать за то, что человек просто учится. За процесс, а не за результат.

Важность P2P

Через платформу WhenSpeak мы провели интенсивное обучение в компании с сотрудниками, распределенными по всей России. За короткий срок они получили большой объем знаний: часть централизованно (лекции, семинары, тренинги), часть — для самостоятельного изуче-

ния, с большим количеством pre-reading-материалов.

17% провалились. Мы мотивировали лучших участников делиться своим контентом, они помогли подготовиться остальным, передав свой опыт и знания, — это P2P-модель образования, когда обмен знаниями внутри команды становится одним из самых важных инструментов.

Какие способы обучения на рабочем месте самые полезные?

(на примере опросов The Learner Voice Pt2 и методического семинаре EduTech)

87% участников опроса The Learner Voice Pt2 выбрали обмен знаниями внутри команды. Самый непопулярный ответ — корпоративные тренинги и e-learning. Это пример P2P-модели.

Большинство участников семинара выбрали вариант организованной системы обмена мнениями (45%). За обмен знаниями внутри команды проголосовали 35%. Это пережиток пуш-модели советской школы

ЗАЧЕМ ВЗРОСЛОМУ УЧИТЬСЯ



Алина Бухарина,
управляющий партнер,
TnD Association

Полная версия
выступления:



Презентация Видео

Люди не начинают учиться без определенных причин, просто потому что захотелось. Нам лень тратить силы на деятельность без понятной пользы, и это нормально

Для корпоративного обучения важны все три составляющие. При этом руководителю, отвечающему за обучение, нужно первым делом сменить собственную парадигму: не бегать за сотрудниками, как за детьми, проверяя, как они выполняют задания, а понять, что все они — взрослые люди, способные самостоятельно принимать решения.

Лучший пинок, который может подстегнуть самообучение, — спросить у человека, что он сделает, если провалит свой индивидуальный план развития. Например, мой партнер, — которого я по понятным причинам уволить не могу, подписал бумагу,

Три основные причины, по которым сотрудник компании берется за самообразование:

- любопытство: если в человеке нет любопытства, то самообразованием его не зажжешь
- мотивация
- волшебный пинок

что если он провалит ИПР, то на два месяца пойдет работать в McDonald's.

Самообучающаяся организация

→ Культура самообучающейся организации

→ На рабочем месте
→ Через других
→ Через обучение
→ Через книги/видео/аудио
→ Через проект(ы)

Образец ИПР в TnD Association

Источники	Мысль/действие	Что я для себя из этого извлеку? Что буду делать?	Как часто? Как буду мерить результат?
ПРИМЕР Яблоко	Сидел я под яблоней, и мне на голову упало яблоко	Открыл закон всемирного тяготения. Буду делать: 1. Опишу явление 2. Выведу формулу 3. Опубликую труд	1. Сделаю доклад в научном обществе к N году 2. Меня напечатают в учебниках физики к X дате 3. Поставят памятник через 50 лет
ПРИМЕР Книга X Автора Y	«цитата из книги»/ мысль, которая запомнилась	Буду делать 1. А с периодичностью B 2. С каждое 20е число месяца – поставлю в календарь 3. D совместно с коллегой Z	Проверю, что я достиг результата через индикаторы/ситуации 1. ... 2. ... 3. ...

→ Три инсайта из каждого источника
→ Возвращаемся к «копилке» не реже чем один раз в месяц
→ Анализируем прогресс каждый квартал

начинается с выбора подходящих людей. На собеседовании я спрашиваю кандидата: «Чему вы можете нас научить?» если он не может ответить или считает, что ему нечего предложить, то это не наш человек

→ Запрос на самообучение должен исходить изнутри. Молодых сотрудников мы сначала запускаем в корпоративный акселератор, погружаем в задачу, которую ни он, ни даже сама компания никогда прежде не решали

→ Человек понимает, что нуждается в новых знаниях, мы закрепляем за ним наставника, но ответы на все вопросы наставник тоже дать не может... В этот момент и включается запрос на самообучение

→ Разрабатываем индивидуальный план развития, проводим сессии по выявлению талантов и по карьерному планированию. И наконец, связываем личные цели с целями компании. Это важный

момент: если не сращивать цели, то «волшебный пиннок» от начальства остается единственной мотивацией учиться

→ Главное — мы понимаем, что человек у нас не навсегда, но наша задача — помочь ему, пока он с нами, стать лучшей версией себя

ИПР: как найти мотивацию

→ Иногда мотивацию проще искать от противоположного, то есть отсечь то, что человек точно не хочет, и добавить то, что его вдохновляет. Важно, чтобы сотрудник проделал это сам, иначе какое же это самообучение?

→ По итогам каждой прочитанной книги или фильма мы просим человека выписать три инсайта; получается своеобразная копилка знаний. Не реже чем раз в месяц он возвращается к этой копилке и анализирует прогресс

У нас работает принцип «Научился сам — научи

другого»: в рамках собраний сотрудник должен научить чему-либо всю команду.

→ Помимо стандартных тренингов мы проводим для нашей команды трендсетинговые сессии, а дальше сотрудники сами решают, как именно они будут изучать эти тренды: самостоятельно, на Coursera, пойдут куда-то обучаться или расспросят экспертов

→ Учеба — новый тимбилдинг. Вместо совместных походов в бар или прыжков в мешках мы скорее все вместе пойдём сдавать международную сертификацию

→ Мы используем коучинг и психологию достижений, превращение неявных знаний в явные

Самообучение и хорошая команда творят чудеса. Не нужно бояться учиться у тех, кто на десять лет младше, или у своих же коллег, не нужно останавливаться на достигнутом.

ЗНАТЬ НЕ ОЗНАЧАЕТ ДЕЛАТЬ



Сергей Дерябин,
генеральный директор,
Гуманитарные
технологии управления

Полная версия
выступления:



Презентация Видео

Перманентная трансформация — основной вызов наступившей цифровой эпохи. Но многие не готовы принять парадигму непрерывного образования: по оценкам экспертов, до 90% сотрудников после пройденного обучения работают по-старому

Почему так?

Отчасти это объясняется несовершенством корпоративной культуры, ригидной и сопротивляющейся переменам. Обучая сотрудников, компания часто не создает необходимую инфраструктуру поддержки изменений и использования новых знаний. Прежними остаются бизнес-процессы, регламенты, система отношений. Бывает, сами руководители не считают развитие безусловной ценностью; в таких случаях, если процесс обучения в компании и запускается, то только для галочки.

Одной из главных проблем в образовании сегодня является отсутствие изменений в деятельности и моделях поведения людей, которые прошли обучение

Президент IMD Жан-Франсуа

И все же базовые причины неприятия новых практик кроются в психологии человека. Отсутствие внутренней мотивации на развитие; избыток информации в современном мире, замедляющий восприятие и мышление; энергозатратность личностного развития и неготовность к усилию; стремление все упрощать, сопротивляясь растущей сложности этого мира; в личных целях превалирует мотив заработать.

Получается парадокс: блага общества потребления упрощают жизнь в сложном мире, но лишают человека воли, погружают в зону

комфорта и убивают потребность совершать усилие для изменений.

Что делать?

Хорошая новость — это поправимо. Задача обучения — не столько получение знаний, сколько изменение образа мышления и моделей поведения. Соответственно, можно привить сотрудникам навык учиться и применять новые подходы в работе, формировать объединения «готовых к изменениям» сотрудников и увеличивать их концентрацию в компании, мотивировать людей на развитие и поощрять за успехи, заботиться о здоровье сотрудников, давая им энергию, и формировать в компании условия для изменений.

Значимость обучения рождается благодаря конкретным достижениям и практическому опыту применения нового. Корпорациям под силу создать такую образовательную среду, которая в итоге поможет трансформации каждого конкретного человека.



СМЫСЛ И ЦЕЛИ САМООБУЧЕНИЯ



Оксана Глазунова,
Хорошкола

« Важно, чтобы паттерны с исполнительской позицией переходили в паттерны деятеля

Дмитрий Волков,
КУ Сбербанка



« Значимость профессионального обучения падает. Модели компетенций уходят в прошлое, а ролевые модели выходят на первый план. Если у вас есть система оценки, то дайте свободу сотруднику самому выбрать, как до этого дойти. Самообучение в постановке образовательной цели смыкается с персонализацией. Хорошо, если эта цель согласуется с целью корпоративного обучения в твоей компании.

« Количество активных уникальных пользователей в течение какого-то промежутка времени — ключевой показатель, и наша задача — фасилитировать

Александр Галинский,
КУ Сбербанка



« Хотелось бы увидеть достоверные научные данные об эффективности самообучения. Я не хочу лететь самолетом, который будет вести пилот, самостоятельно обучавшийся онлайн



Юрий Воскресенский,
журнал EduTech

« Организация, способная обучаться, передавать опыт и выстраивать систему обучения, более жизнеспособна. Это вопрос эффективности

Александр Згода,
Центр образовательных технологий Н. Ягодкина



« У нас процесс обучения в обществе фиксированный, конечный: окончить школу, окончить вуз, а не приобщиться к образовательному процессу

Сергей Дерябин,
Гуманитарные технологии управления



« Два критерия: что сотрудник перестал делать и что он начал делать по-другому после того, как обучился самостоятельно

Евгений Нижник,
Развитие человеческого капитала



« Все ли конкурентные навыки можно приобрести через самообучение?

Алина Бухарина,
TnD Association



« Я знаю, как сделать все что угодно: меня научат мои же люди

EduTech информационно-аналитический
бюллетень КУ Сбербанка.
© Корпоративный университет Сбербанка, 2018.

По вопросам участия обращаться
cu-conference@sberbank.ru

спикерам — к Дмитрию Волкову
DLVolkov.CU@sberbank.ru

www.sberbank-university.ru



Смотрите все выпуски EduTech
и методического семинара на сайте
edutechclub.sberbank-school.ru



EduTech

№ 8 (20) 2018

СЕССИИ СЕМИНАРА В 2018 ГОДУ:

ПОТРЕБНОСТИ И ПРОТОТИПЫ:
КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ В ОБУЧЕНИИ?

НЕЙРОНАУКА В ОБУЧЕНИИ:
МОЖНО ЛИ НАЙТИ «УМНЫЙ»
ПОДХОД К МОЗГУ?

АНАЛИТИКА ОБУЧЕНИЯ:
МАРШРУТ В БУДУЩЕЕ?

КУРИРОВАНИЕ КОНТЕНТА:
БОЛЬШЕ ЧЕМ ФИЛЬТР?

ЧАТ-БОТЫ И ИСКУССТВЕННЫЙ
ИНТЕЛЛЕКТ

ТЕХНОЛОГИИ САМООБРАЗОВАНИЯ:
УЧИТЬСЯ УЧИТЬСЯ

ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ

Над выпуском работали: Владимир Денисов,
Арина Бедрик, Наталья Носова, Елена Сметанина,
Виктор Крысов, Денис Волков, Мари Мишель,
Ирина Волобуева, Николай Мензенкамф, Филипп
Мануилов

Руководитель проекта: Дмитрий Волков
Главный редактор: Юрий Воскресенский



В журнале использованы материалы словаря-
справочника «Корпоративное обучение для цифрового
мира» под ред. Катяло В. С., Волкова Д. Л.

На обложке использованы данные из источников:
MappowerGroup (2016); Stack Overflow (2016);
Токмовцева М.В. (2015); Edumarket.digital (2017);
The Economist (2017)

