



## РОЛИ В СОВРЕМЕННОМ КОРПОРАТИВНОМ ОБУЧЕНИИ

Какие роли существуют  
и каков их функционал?

Как обеспечить соответствие роли?



Каковы ключевые компетенции  
в корпоративном обучении?

2018

Институт 70:20:10 создает описание бизнес-моделей L&D, где предложены новые подходы к сочетанию ролей и должностей в корпоративном обучении.

2017–  
2018

Возникают сообщества в Telegram (Digital Learning, LX Notes), которые публикуют новости и лучшие практики в сфере онлайн-образования. Целью сообществ является профессиональная поддержка специалистов в области цифрового образования, которые исполняют роли педагогических дизайнеров (дизайнеров опыта обучения), дизайнеров образовательных технологий.

2015

Королевский институт персонала и развития (CIPD) в своем исследовательском отчете L&D: Evolving Roles, Enhancing Skills показывает, что 70% ролей в L&D сместились с реализации учебных программ на консультации по вопросам эффективности.

2013

Ассоциация развития талантов (ATD) внедряет обновленную версию модели компетенций профессионала в области обучения и развития, основанную на современном понимании ролей в корпоративном обучении.

2006

Запускается сертификация профессионалов в области обучения и развития CPLP, покрывающая десять профессиональных областей, соответствующих ролям в корпоративном обучении.

2004

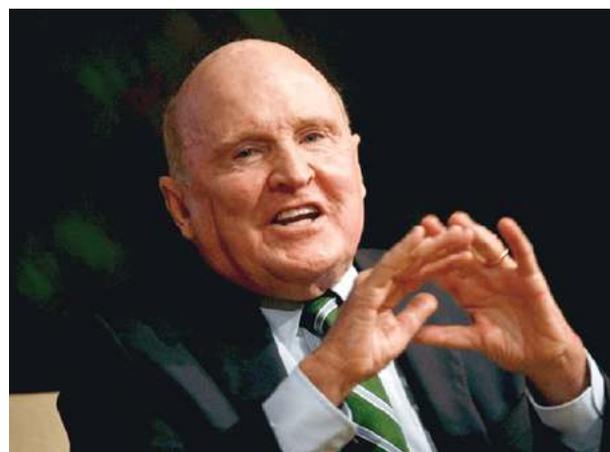
Ассоциация развития талантов (ATD) предлагает первую модель компетенций для сферы обучения и развития.

1990-е

Джек Уэлч (John Francis «Jack» Welch), CEO компании «Дженерал Электрик», создает новую должность — директор по обучению (chief learning officer, CLO), первым корпоративным директором по обучению становится Стив Керр (Steve Kerr).

1943

Основано Американское общество обучения и развития (American Society for Training & Development, ASTD), ныне Ассоциация развития талантов, (ATD), в фокусе деятельности которого предоставление профессиональной поддержки специалистам по развитию талантов и рекомендаций по применению передовых практик для совершенствования организационных результатов.



# РОЛИ В СОВРЕМЕННОМ КОРПОРАТИВНОМ ОБУЧЕНИИ

Совокупность профессиональных компетенций специалистов, обеспечивающих процесс корпоративного обучения.

Правильное соотношение должностей (positions) и ролей для каждого специалиста обеспечивает гармонию между функциональностью и компетенциями как в случае отдельного работника, так и для всей команды, отвечающей за организацию корпоративного обучения.

Трансформация L&D в экспертную функцию, обслуживающую внутренних клиентов, сближает систему ролей в корпоративном обучении с таковой в компаниях профессиональных услуг, в первую очередь консалтинговых.

## Компетенция (competence) —

способность специалиста (сотрудника) решать определенный класс профессиональных задач. Также формально описанные требования к личностным, профессиональным и т. п. качествам сотрудников компании (или какой-либо группы сотрудников). Совокупность компетенций, знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области, называют компетентностью.

## Модель компетенций (competency model) и документ, описывающий данную модель, —

инструмент кадрового менеджмента и ключевой элемент стратегии компании. Включает набор компетенций, необходимых для успешного выполнения определенной работы в данной организации. Модели могут создаваться под конкретные работы, рабочие группы, занятия, индустрии и организации.

## Модель компетенций ATD

### L&D области компетенций



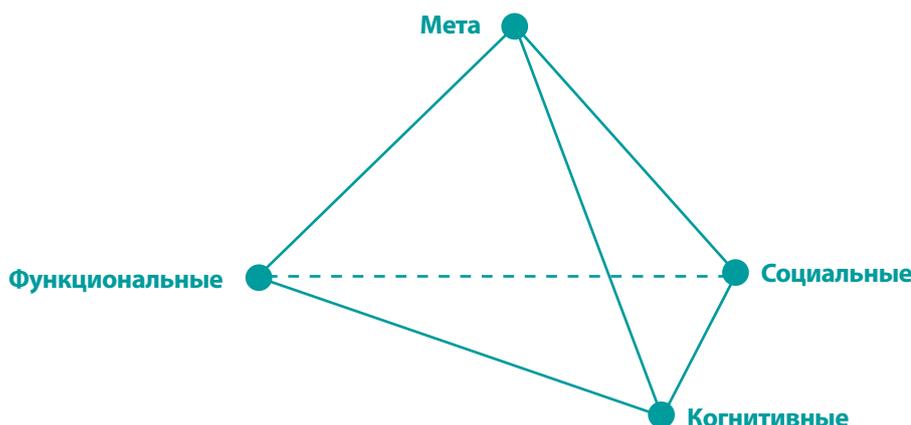
### Основополагающие компетенции

Бизнес-навыки	Глобальное мировоззрение	Отраслевые знания
Навыки общения	Личные качества	Техническая грамотность

Источник: [td.org](http://td.org)

## Типология компетенций в теории менеджмента по методике Д. Уинтертона (J. Winterton)

	Профессиональные	Личностные
Концептуальные	Когнитивные компетенции	Метакомпетенции
Операционные	Функциональные компетенции	Социальные компетенции



### Современная ролевая система в корпоративном обучении, как правило, включает следующий набор ролей

#### Руководитель по группе клиентов / клиентский директор (learning leader, LL / client director)

##### Функции:

Обеспечивает регулярную коммуникацию между подразделением L&D и бизнес-подразделениями, выступая, как правило, в функции «одного окна» для внутреннего заказчика обучения. Отвечает за:

- получение заказа на обучение или создание образовательных решений в области самообразования
- передачу заказа тем, кто будет разрабатывать образовательное решение
- совместную работу с разработчиками по созданию решения, в максимальной степени удовлетворяющего потребности клиента

##### Роль:

Проактивная работа L&D подразумевает, что руководитель

по группе клиентов напрямую общается с руководителями бизнес-подразделений — внутренних заказчиков обучения, в том числе посещает регулярные совещания подразделения, участвует в разработке плана реализации стратегии и годовых планов подразделения.

В традиционных бизнес-школах данная позиция называется «клиентский директор» и подразумевает поиск и ведение компаний-клиентов, включая подбор академического руководителя программы из школы или за ее пределами, организацию работы менеджеров поддержки обучения, решение вопросов по контрактам и финансированию (расчетам).

#### Директор программы (program director)

##### Функции:

Руководит разработкой программы (как контента, так и вы-

бором технологических решений для обеспечения эффективности обучения).

##### Роль:

Находясь в прямом контакте с ответственным за содержание программы со стороны заказчика, обеспечивает мониторинг реализации программы, трансформирует ее на основе обратной связи, подбирает преподавателей и руководит их работой.

В бизнес-школах часто называется «академический директор программы», что, с одной стороны, подчеркивает ответственность за контент программы в противоположность ответственности за ее общее административное сопровождение и работу с клиентом, а с другой стороны, отражает тот факт, что директорами программ, как правило, были преподаватели школы. В настоящее время в ведущих бизнес-школах штатные препода-

даватели практически полностью концентрируются на проведении исследований, разработке и преподавании собственных курсов, в то время как функцию академического директора программ могут выполнять фрилансеры или профессора-практики, имеющие опыт работы в отрасли клиента или по его проблематике.

### Преподаватель (faculty member)

#### Функции:

Создает учебно-методические материалы по программе и ведет на ней занятия (при дистанционной форме — проверяет работы, проводит вебинары и т. п.).

#### Роль:

Обеспечивает взаимосвязь и обратную связь с обучаемыми, с потребителями учебных материалов и образовательных программ.

Изменение роли преподавателей позволяет им участвовать в определении контента программы в группе под руководством директора программы.

### Эксперт в предметной области (subject matter expert)

#### Функции:

Участвует в создании программы под руководством программного директора.

#### Роль:

Обеспечивает соответствие программ и учебного процесса лучшим практикам и трендам предметных областей. Если программа сфокусирована на изучении или освоении навыков по одному предмету — это директор программы. Если программа имеет комплексный характер (включает курсы / модули из различных предметных областей), директор программы работает с несколькими экспертами по различным предметам / областям знаний или навыков.

В данной роли могут выступать бывшие или действующие сотрудники, детально знакомые как с процессами работы данной

функции внутри компании, так и с лучшими практиками и мировыми трендами.

### Разработчик образовательных решений / педагогический дизайнер (learning experience designer / instructional designer)

#### Функции:

Разработка методологии и способа реализации образовательного решения.

#### Роль:

Самостоятельно или во главе команды разработать образовательное решение, которое представляет упорядоченную целостную систему с четко определенными характеристиками, логической структурой и процессом его осуществления. Начиная с детального определения потребности клиента и заканчивая оценкой эффективности.

### Эксперт по образовательным технологиям (решениям) (learning technology expert / learning solution expert)

#### Функции:

Выбор технологий (решений) для реализации программы с заданными характеристиками. Наиболее часто встречаются эксперты по цифровым образовательным решениям, цифровым платформам и новым технологиям (виртуальной реальности и т. п.).

#### Роль:

Синергия ИТ и образовательной экспертизы.

Выделение данной роли, как и становление профессии, связано с появлением сложных цифровых образовательных платформ (Blackboard, Moodle и др.) и MOOC (Coursera, edX и др.).

### Эксперт в области аналитики обучения (learning analytics expert)

#### Функции:

Ведение и анализ аналитики обучения и результатов обучения

#### Роль:

Встроить обучение в процесс развития талантов, в том числе предсказывать на основе предиктивной аналитики, какие программы и для каких сотрудников будут давать наибольшую отдачу для бизнеса.

В части процесса обучения анализ основан на информации о частоте обращения к единице контента, скорости ее освоения, качестве вопросов (по их способности различать слушателей с разной степенью подготовки / обучаемости / успешности обучения) и т. п. Цель такого анализа — повышение качества учебно-методических материалов для роста эффективности обучения. Данные о результатах обучения представлены в виде итогов тестирования / выполнения заданий или проектов слушателей, опросов их удовлетворенности, опросов их руководителей об изменениях в наблюдаемых навыках и поведении обучившихся и т. п.

### Менеджер процесса обучения (delivery manager)

#### Функции:

Предоставляет организационную поддержку процесса обучения (зачисление и отчисление слушателей, техническая помощь им и преподавателям в процессе обучения, подготовка аудиторий и оборудования и т. п.)

#### Роль:

Поддержка взаимосвязей на базовом уровне организации обучения.

# КОНФИГУРАЦИИ СОВРЕМЕННОГО КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ



**Дмитрий Волков,**  
директор по развитию  
образовательных  
технологий,  
КУ Сбербанка

Полная версия выступления:

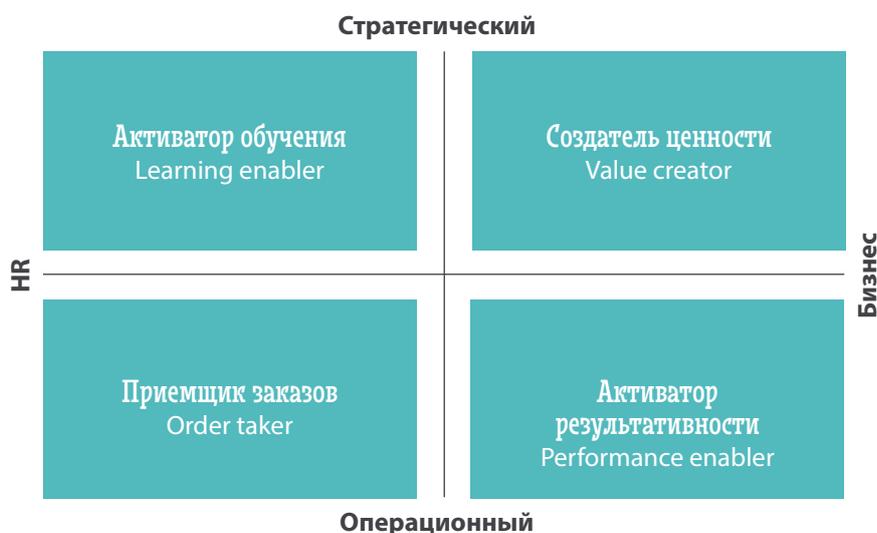


Презентация



Видео

Мы говорим, как мантру:  
«Все меняется, причем  
меняется очень быстро».  
Но как именно? Бизнес-  
модель создания ценности  
в L&D, недавно опублико-  
ванная Институтом  
70:20:10, позволяет опи-  
сать актуальные ролевые  
модели корпоративного  
обучения, соответствующие  
различным стадиям разви-  
тия организации и функ-  
ции обучения в ней



Источник: *New Value Creation with Four Business Models for L&D* by Jos Arets, 2017

## Приемщик заказов

Концепт ролевой модели «приемщика заказа» (order taker) развивается вокруг каталога программ, набора стандартных решений, которые предлагаются для обучения. В данном случае бизнес относится к L&D как к центру затрат. Руководство компании формулирует запрос на обучение сотрудников определенным навыкам и/или знаниям, а соответствующее подразделение анализирует бенчмарки, обосновывает необходимые траты и обеспечивает реализацию выбранного набора обучающих мероприятий.

Ключевая компетенция в данном случае — управление программами, а в главной роли выступает менеджер программ, который может принять, обработать и реализовать заказ.

Именно так ровно шесть лет назад начиналась работа КУ Сбербанка — главная задача, которая стояла перед нами: стать хорошим «приемщиком заказа». И первые полтора года мы упорно трудились над каталогом образовательных программ и над его реализацией соответственно.

## Активатор обучения

По мере развития функции обучения, когда взгляд становится более стратегическим, горизонт планирования продлевается, мы используем различные технологии для анализа бизнес-потребностей и гэпов. Мы выступаем проактивно в роли советчика или образовательного консультанта и предлагаем различные комбинации образовательных решений — очных, электронных, дистанционных,

смешанных, но в массе своей формальных. Авторы называют такую ролевую модель «активатор обучения» (learning enabler).

Центральную роль выполняет бизнес-заказчик. Он обладает властью остановить либо продолжить реализацию той или иной программы на основании представлений об эффективности, которая измеряется по моделям Киркпатрика и Филлипса. Руководство компании все еще воспринимает функцию L&D как центр затрат.

### Активатор результативности

Если отказаться от парадигмы «затрат на обучение» и рассматривать L&D как часть бизнеса, решающую приоритетные операционные задачи, формируется модель «активатора результативности» (performance enabler).

Мы выявляем недостатки знаний и умений у сотрудников и каким образом их можно восполнить, чтобы повысить их результативность. Очевидно, наряду с образовательными будут возникать и другие решения, которые формально к образованию не имеют никакого отношения, но способствуют повышению результативности, доходности бизнеса.

Функция L&D в таком случае рассматривается как центр выручки.

### Создатель ценности

Наконец, модель, к которой все мы стремимся, — «создатель ценности» (value creator). Когда функция обучения, находясь внутри бизнеса, не просто следит за тем, как развивается перформанс, но и участвует в разработке стратегии и бизнес-решений, а руководство компании рассматривает такую

L&D-функцию как центр прибыли. В данной модели ключевыми становятся исполнители неспецифических для сферы образования ролей:

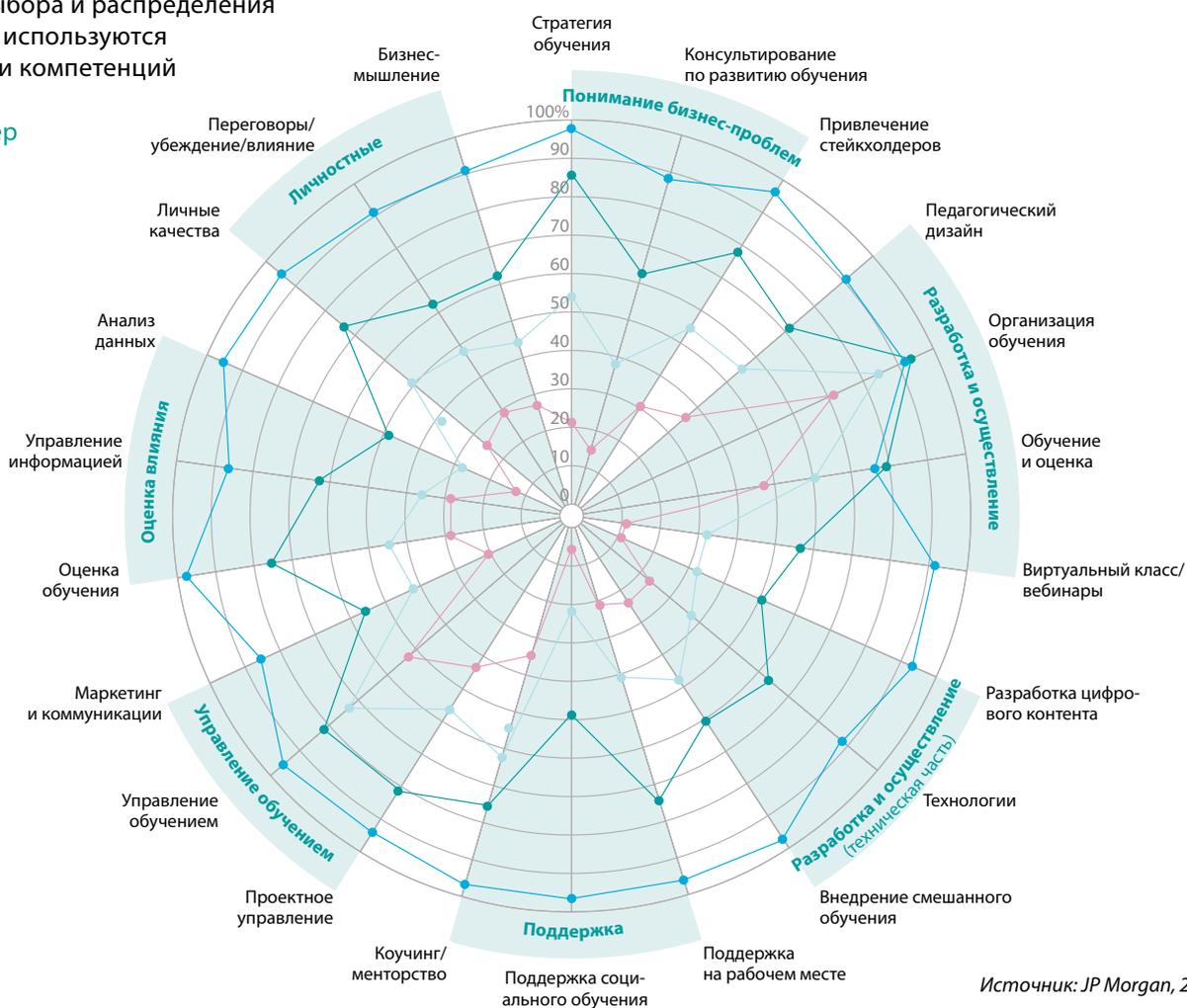
- перформанс-директор — тот, кто видит разрывы в результативности
- перформанс-архитектор — тот, кто может создать архитектуру оценки результативности
- перформанс-менеджер
- перформанс-мастер — тот, кто понимает, как и какими инструментами закрыть эти разрывы
- измеритель результатов деятельности и изменений, которые происходят в компании.

Очевидно, что ролевые модели нельзя рассматривать в отрыве от конкретных стратегий обучения, и в реальных крупных компаниях используются уникальные комбинации элементов всех представленных моделей.

## Модель компетенций (Towards Maturity)

Для выбора и распределения ролей используются модели компетенций

### Пример



Источник: JP Morgan, 2018



# Желаете продолжить чтение?

Зарегистрируйтесь в сообществе EduTech Club.

[Зарегистрироваться](#)

