

专家洞察@IBV



数字学习生态系统崛起

平台模式如何重塑人才培养模式

IBM 商业价值研究院

未来员工技能

企业隐约体会到全球技能危机。据 IBM 商业价值研究院报告称，60% 的受访全球高管确认，他们正竭力确保员工队伍技能保持最新，并且紧跟行业趋势。¹ 更重要的是，他们意识到未来的技能对于企业可能是未知或者全新的。为应对这项挑战，需要依托强大的合作伙伴网络探索新型人才和培养模式，把精力集中在用户体验上，并且大胆应用新兴技术和学习科学。加入数字学习生态系统，各方共享并加强人才发展职能的每个方面。

加快技能培养速度

显而易见，扩大学习计划的规模，改善学习体验和加快学习速度是当务之急——然而，许多企业还不确定如何探索新的发展道路。把握从业务模式思维向平台模式思维转变的契机，无疑可以帮助企业有效地迈出第一步。平台可以作为现实系统的协调者，衔接需求、理念、内容和人员，造福于各方。平台的核心是由生产者与合作伙伴组成的生态系统，在云计算、移动应用和人工智能 (AI) 的支持下形成紧密集成的网络。

过去的多种模式不再适合这一目的。小型集中化培训团队 40:1 的课件创建比可谓司空见惯，也就是每授课一小时，就要花大约 40 小时备课。在线学习培养模式的效率同样不高，典型培养模式的比率从 80:1 到 200:1 不等，具体取决于内容、媒体和设计导航的复杂程度。

在当今竞争激烈的环境中，这些冗长的生命周期不可接受。员工需要获得消费者那样的学习体验，随时随地根据需要在极短的时间内满足知识需求。此外，技能需求不断涌现，不断变化，这也使得冗长的设计周期可能会导致错失良机，滋生业务风险。

在学习职能方面，数字平台模式可从多方面支持企业加速技能培养：

- 作为内容“保管者”，以员工为中心，积极应对变化，了解不断变化的业务和员工需求；学习和培养 (L&D) 职能重点与时俱进，确保连贯而相关的内容环环相扣。

- 员工可以依托生态系统中的内部和外部内容提供方，轻松地适时搜索并查找适当的内容。
- 在平台中持续共享并更新各种新内容，保证学习者始终可以获取最新知识。
- 人工智能功能（如机器学习和自然语言处理）帮助平台记住学习者的个人喜好，根据和每位学习者的互动结果提供更有效的建议。
- 社交功能可以促进以更适当、更有效地进行内容保管和质量控制。

行之有效的生态系统协作

多伦多金融服务联盟 (TFSA) 成立于 2001 年, 采用独特的公私合作关系, 旨在扩大多伦多地区的金融服务社群规模。⁵ TFSA 是一个庞大的生态系统, 成员包括金融服务业、当地大学和学院, 以及联邦、省级和市级政府机构。为了利用本地区的人才优势, TFSA 建立了一个金融服务教育卓越中心。它逐渐成为多伦多地区金融服务行业不可或缺的人才需求、职业和教育信息源泉。它提供一个全面的金融服务职业顾问网站, 帮助新老人才在多伦多金融服务行业探索机遇, 并向成员企业提供有关该行业人才状况和人才需求方面的深层信息。

数字营销手册摘录

随着传统业务模式逐渐被平台模式取代, 员工队伍的期望也发生了重大转变。员工希望工作体验更为个性化、更有吸引力而且更为真实。企业和领导意识到, 员工体验不仅会影响敬业度和生产力, 还关乎人才吸引和保留。² 因此, 要更加重视在员工生命周期内影响和设计难以抗拒的体验。为此, 迫切需要改善员工学习体验。当今的员工队伍必须能够解读海量信息, 但据最近开展的一项调研表明, 不足半数员工认为雇主提供了相关培训, 同时 1/4 以上的员工发现企业当前提供的学习内容毫无新意。³ 学习和培养职能领导可以效仿数字营销中使用的主要战略, 更有效地为员工队伍预测学习需求, 帮助他们从中获益。

首先必须转变思维, 将学习者视为积极主动、了解自己需求的“消费者”。这种观念转变可以唤起人们对于学习内容的共鸣和启发, 同时还有助于提高员工敬业度和长期留住人才。思考适当的内容交付机制对于营销工作也非常关键, 有助于随时随地满足客户需求。

同样, 倘若形式和渠道恰到好处, 必定能够深深吸引学习者。当今员工队伍兼具社交性和移动性, 近 70% 的员工表示, 如果学习形式包括在线和移动方式, 他们会很高兴。⁴ 最后, 数字营销者需精心设计每一项客户体验, 而且学习和培养流程也必须跟上节奏。学习内容的设计必须符合新标准, 而且必须在以用户为中心、简单而直观的平台上提供学习内容。

个性化、小型化的学习

全新的数字学习平台可以有效应对职场学习者的另一个现实问题，那就是现在人们对于模式固定、长篇大论的线性内容兴趣不大。这与学习神经科学的最新研究成果一致。据最新研究显示，人类保持注意力集中的时间上限约为 20 分钟，超出上限就需要重新集中注意力，在学习课程之间安排休息时间有利于长期记忆存留及增进回忆。⁶

小型化的学习（也叫做微型学习）非常适合当今职场学习者的需求。人才培养职能领导想必还记得，十年前这种方法迅速崛起，当时还处于在线学习的早期阶段。但是，由于滥用而且给人们的印象过于简单，随后逐渐衰落。当今的微型学习侧重于具体改进，解决相关问题，逐渐朝目前我们所了解的人类认知方向发展。小型化学习经过优化，时间长度适合学习者注意力集中的时段，非常适合搭配各种鼓励应用、创造和社交联系的活动和体验。

小型化学习的这种时长安排搭配各种活动，能够显著增强学习参与度和学习效果。

小型化学习内容：

- 创建单一概念“小片段”
- 在学习生态系统中快速大规模培养
- 使用直接的语言和丰富的媒体划分知识优先级
- 按统一顺序针对学习者做出安排
- 综合相关内容，深化知识
- 确保内容始终保持最新状态而且易于更新
- 通过保管个人内容，实现个性化
- 激活“记忆检索”因子，帮助增进记忆

快速学习，加速培养技能

IBM 需要显著加快数以万计技术专家的能力培养速度。公司的目标十分宏伟：希望加快全球 40,000 名员工的技能培养速度，从 16 周缩短到 6 周。为实现这一目标，我们创建了许多时长 15 分钟的学习课程，并按职务和经验对工作者进行仔细划分。每位学习者的平均成本大大降低，节约的时间直接转化为业务成果。

接下来呢？如何开启学习之旅

神经科学研究的进步，强大新技术的涌现以及不断发展的员工期望相互交织，形成当今乃至未来职场的鲜明特色。人才培养职能领导面临千载难逢的大好机遇，必须勇于迎接挑战，积极进取。可考虑采用以下三种方式，在平台经济形势下开启学习重塑之旅：

站在学习者的角度换位思考。花些时间了解员工队伍的需求，将学习者视为消费者，为他们量身定制内容。应用个性化、透明、简洁、真实和响应迅速等实践原则。

在学习生态系统中，探索新的合作关系。在传统网络之外发现可以快速发布相关内容的外部组织。考虑在行业内部建立学习联盟，加强未来技能预测能力。

在人工智能的支持下，重新思考学习职能。快速大规模添加内容，为每一名员工营造动态个性化的学习氛围。通过易于使用的参与通道为学习者创造惊喜。深入洞察数据，预测未来企业所需的关键技能并推动创建新内容。

现代学习平台采用生态系统模式，便于综合利用各种类型的内容和功能，促进多方建立联系和开展互动。

备注和参考资料

- 1 King, Mike, Anthony Marshall and Dave Zaharchuk. "Facing the storm: Navigating the global skills crisis." IBM Institute for Business Value. December 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/skillsstorm/>
- 2 Lesser, Eric, Janet Mertens, Maria-Paz Barrientos and Meredith Singer. "Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity." February 2016. IBM Institute for Business Value. https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employee_experience/
- 3 Overton, Laura and Dr Genny Dixon. "The Consumer Learner at Work: What learners can teach L&D about great user experience." February 2016. Towards Maturity. <https://towardsmaturity.org/2016/02/01/in-focus-consumer-learner-at-work/>
- 4 Ibid.
- 5 <http://www.tfsa.ca/>
- 6 Davis, Josh, Maite Balda, David Rock, Paul McGinniss and Lila Davachi. "The science of making learning stick: An update to the AGES model." NeuroLeadership JOURNAL. August 2014. <http://www.creativedgetraining.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/The-Science-of-Making-Learning-Stick-AGES-Model.pdf>

关于专家洞察@IBV 报告

这是专家们对具有新闻价值的商业和技术话题所发表的见解。通过系列访谈，主题专家们的观点被整理成为新颖、实用、规范的报告，即专家洞察@IBV。

主题专家

James Cook

IBM 全球企业咨询服务部
人才培养优化全球实践领导
<https://www.linkedin.com/in/james-cook-a81bb75/>
james.cook@uk.ibm.com

Guillermo Miranda

IBM Corporation
全球学习和员工支持副总裁
<https://www.linkedin.com/in/guillermo-miranda-1627a514/>
mirandag@us.ibm.com

Timothy Shriver

IBM 全球企业咨询服务部
人才与敬业度合伙人
<https://www.linkedin.com/in/tshriver/>
Timothy.Shriver@ibm.com

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road
Armonk, NY 10504
美国出品
2018 年 1 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在全球各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示的还是默示的）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

19012819CNZH-02

