

## Colgate-Palmolive

### Проект MindSpark — Ignite your curiosity («Зажги свое любопытство!»)

*Отрасль компании:* товары народного потребления (FMCG).

*Численность сотрудников:* 320.



**Алексей Устюгов**, директор по региону Евразия.

#### **С чего начался проект? Какие предпосылки для него существовали?**

— Это была глобальная инициатива, а не только локальный российский запрос. Я не входил в рабочую группу, занимавшуюся запуском MindSpark, а скорее выступал в роли заказчика от бизнеса. Одним из главных факторов, которые стимулировали появление проекта, стало очень быстрое устаревание как самой информации, необходимой для обучения, так и инструментов ее подачи. На обновление тренингов тратилось больше времени и усилий, чем на их создание. С запуском MindSpark появилась возможность пополнять знания здесь и сейчас, в свободные минуты, либо по конкретному запросу находить нужную информацию внутри компании и по всему интернету.

Кроме того, ни одна готовая программа обучения не в состоянии на 100 % удовлетворить пожелания каждого человека. У нас же любой руководитель теперь может создать программу на основе как текущих потребностей бизнеса, так и индивидуальных потребностей подчиненных, по-своему скомпоновать образовательные материалы, сделать ссылки на определенные курсы и открыть к ним доступ, то есть фактически управлять траекторией развития сотрудников. Этот совершенно потрясающий функционал мы поначалу недооценивали, все его преимущества раскрылись только через несколько месяцев после запуска платформы, когда мы смогли ее как следует изучить.

#### **Культура непрерывного обучения уже была в компании или ее удалось вывести на новый уровень?**

— Мы давно стремились к реализации такого подхода, но все упиралось в инструменты, которые позволяли бы людям обучаться без отрыва от основной деятельности, легко и комфортно. С MindSpark компания сделала огромный скачок в этом направлении. Приятным дополнительным эффектом, который не формулировался как бизнес-

запрос, стало использование платформы для новостных рассылок и просто для расширения кругозора.

### **Как выбирали само решение?**

— На этапе выбора платформы для запуска MindSpark рабочей группой были протестированы несколько вариантов, представленных на рынке и примерно сопоставимых по своим функциям. Выбор был сделан в пользу платформы Pathgather (Degreed) из-за наиболее широкого и удовлетворяющего наш бизнес-запрос функционала, стильного оформления, интуитивно понятного и простого в использовании меню и, конечно же, обратной связи от других компаний — пользователей платформы. После выбора платформы Colgate-Palmolive совместно с Pathgather начали персонализацию для нас. Так и появился MindSpark.

### **Для каких целей лично вы используете MindSpark чаще всего?**

— Главным образом отслеживаю глобальные тренды, новые исследования, новости и наиболее важные события в нашей отрасли и за ее пределами. Удобно получать материалы с конференций в США, обычно проходящих глубокой ночью по московскому времени. Все это необходимо, чтобы учиться на наиболее успешных практиках, внедрять их у себя либо, наоборот, избегать аналогичных ошибок.

### **Если резюмировать, что принципиально изменилось в компании в контексте проекта?**

— Раньше тренинг выглядел как некая библиотека, где книги расставлены по полкам. Чтобы взять тот или иной файл, нужно было вспомнить весь путь к папке, в которой он лежит. Теперь же можно быстро находить материалы, не задумываясь об их расположении. Изменился и сам подход к профессиональному развитию. Исчезла заикленность на количестве пройденных курсов. Да, есть галочка, свидетельствующая о том, что информация освоена, но человек ставит ее в большей степени для себя и в рамках игровой механики, накапливая баллы. MindSpark позволил создать среду, располагающую сотрудников к обучению, дающую возможность получать знания в удобном формате, стимулирующую интерес. Смысл в том, чтобы сформировать в организации привычку к достижению результатов без обязательного выполнения формальных процедур. В студенчестве я мечтал стать директором и ничего не делать, но чем выше поднимаюсь по карьерной лестнице, тем больше работаю. В конечном

счете успеха добиваются люди, которые никогда не останавливаются в своем развитии, готовы адаптироваться к меняющимся условиям и открыты всему новому.



**Мариам Саргсян**, младший менеджер по работе с персоналом.

### **Как возникла идея проекта? С чего он начинался?**

— Мы с HR-командой следим за глобальными трендами и видим, что мир движется в сторону онлайн- и непрерывного обучения, таким образом, формат аудиторных тренингов отступает на второй план. Определенные шаги в этом плане уже предпринимались нами локально до запуска платформы. Мы с коллегами на различных встречах периодически призывали наших сотрудников пользоваться открытыми онлайн-курсами, такими как Coursera, Tedx и др., готовили рассылки с рекомендуемыми курсами, но через несколько дней после рассылки или презентации сотрудники в потоке работы забывали или теряли их. Была потребность в инструменте, который всегда будет под рукой и в котором будут систематизированы все наиболее востребованные источники получения новых знаний и информации.

Мы проанализировали опыт других компаний, в том числе зарубежных, провели серию интервью с руководителями и собрали пожелания сотрудников. В конечном итоге была сформулирована цель — создание корпоративной образовательной платформы, объединяющей весь полезный контент и людей в одном месте. В компании работает огромное количество успешных разносторонних людей, и хочется учиться у них, узнать, чем они вдохновляются, что читают, смотрят и т. д.

### **На что обращали внимание при выборе подрядчика?**

— Изучали, с кем поставщики работают и каковы отзывы о той или иной платформе. Было важно, чтобы она была многофункциональна и одновременно проста в использовании. Люди в современном мире очень заняты, а если им понадобится дополнительное время, чтобы разобраться в навигации и системе поиска, энтузиазм очень быстро сойдет на нет. Мы с командой прикладываем все усилия, чтобы сделать процесс обучения и развития наших сотрудников не только максимально эффективным, но и удобным.

Еще один ключевой критерий при выборе платформы — наличие аналитики, которая дает сотрудникам HR, а также руководителям

полную картину происходящего: с какой периодичностью пользователи посещают MindSpark и чем интересуются, как часто делятся контентом на своей странице, завершают курсы, создают сообщества и т. п. В MindSpark такую статистику можно очень быстро сформировать и даже отфильтровать по локациям, отделам и конкретным сотрудникам.

### **Как именно эти данные применяются?**

— Например, мы регулярно приглашаем выступить у нас лидеров, экспертов из разных компаний в рамках одной из наших инициатив по обучению и развитию сотрудников, а после можем отслеживать, кто и какое количество запросов делает по теме прошедшего выступления. Это помогает понять, что людей интересует больше всего. Или другая ситуация: изучаемый сотрудником контент не соотносится с его текущими должностными обязанностями, то есть его интересы шире либо устремлены в другом направлении. Некоторые сотрудники хотят развиваться кросс-функционально (например, сотрудника отдела логистики привлекает сфера развития клиентов), но их останавливает отсутствие релевантного опыта и знаний. С помощью аналитики на MindSpark мы с коллегами можем выявлять сотрудников, желающих изменить направление своей карьеры и изучающих сферы, не относящиеся к прямому функционалу, и предлагать карьерные возможности при возникновении подходящей вакансии. У нас в компании довольно много примеров успешных кросс-функциональных переходов, и мы всячески их приветствуем. Ну и конечно, используем аналитику для выявления сотрудников, которые больше других стремятся к постоянному профессиональному и лидерскому развитию.

### **Вернемся к этапу подготовки. Чем еще занималась проектная команда?**

— Проектная команда занималась набором сотрудников, так называемых экспертов в каждой профессиональной сфере, которые будут отвечать за генерирование контента и его продвижение. Кроме того, ответственный член команды отвечал за перевод образовательной платформы и его верификацию. MindSpark переведен на пять основных языков компании. Много времени заняло тестирование функционала, особенно работы искусственного интеллекта. Что касается тестирования платформы, то здесь привлекались также амбассадоры (группа добровольцев) от каждой страны и отдела. За полтора месяца до планируемого запуска амбассадоры получили

доступ к платформе, смогли познакомиться с MindSpark, задать вопросы разработчикам, оценить продукт с точки зрения пользователей и дать обратную связь.

Еще одной задачей проектной команды было брендинг платформы и подготовка брошюры по продвижению. Брошюра содержала различные активности, которые можно провести на выбор в день запуска или после, идеи по брендингу подарков и т. д. И самое главное — ответственный член команды от каждой страны должен был презентовать продукт топ-менеджменту и заручиться его поддержкой. Проекты такого рода обязательно должны иметь поддержку высшего руководства компании: если они не заинтересуются, не будут им пользоваться и верить в него, рекомендовать, делиться материалами со своими сотрудниками, то о массовой вовлеченности персонала сложно говорить.

### **Само внедрение прошло успешно?**

— Запуск переносился несколько раз на пару недель из-за технических неполадок, причем это касалось многих стран, не только России. Нам было принципиально, чтобы запуск прошел одновременно во всех офисах компании по миру. Свои письма-обращения подготовили глобальный вице-президент по работе с персоналом, дивизиональный директор и генеральный директор «Colgate-Palmolive Евразия». В день запуска нами была организована презентация совместно с представителями бизнеса, а также проведен ряд мероприятий по созданию интереса к платформе. Мы развесили по всему офису плакаты с основными преимуществами новой платформы, подготовили брендированные подарки с логотипом MindSpark, запустили конкурс среди тех, кто заработает наибольшее количество баллов на платформе благодаря высокой вовлеченности. Кроме того, для поддержки интереса мы нарисовали на стене большое дерево и дали сотрудникам возможность написать на стикерах, какие компетенции они хотели бы развить с помощью новой платформы, и приклеить. Впоследствии на протяжении первых трех месяцев мы раз в неделю делали тематические рассылки с самыми востребованными компетенциями и ссылками на материалы с MindSpark.

Полагаю, мы точно можем назвать запуск успешным и одним из самых знаковых в сфере работы с персоналом в компании. Однако нам есть куда развиваться и что улучшать в сфере привлечения сотрудников к онлайн-обучению. В этом направлении мы сейчас активно работаем и ожидаем увидеть положительный эффект в ближайшее время, тем более что 2020 год еще раз доказал, что будущее за онлайн-образованием.

### **Что дополнительно предпринимали для формирования привычки к использованию MindSpark?**

— Очень помогли соревновательные стимулы. Устраивали конкурсы, в рамках которых начисляли баллы за активность, и лучшим дарили бесплатный офлайн-курс от внешнего поставщика. Кроме того, мы стали размещать в сообществах на MindSpark много полезных материалов, например вводный курс для новых сотрудников, инициативы по поддержке здорового образа жизни и т. д., чтобы каждый сотрудник хотя бы один раз в день заходил на MindSpark.

### **Какие главные уроки извлекли из работы над проектом?**

— Мы приложили очень много усилий, чтобы создать момент ожидания у сотрудников до запуска платформы. Интерес был очень высоким, однако к моменту запуска платформы был сформирован не весь контент, а лишь его часть. В первое время у некоторых сотрудников было ощущение того, что платформа не оправдала ожиданий. К примеру, мы говорим, что на платформе будет возможность изучить материалы по цифровому маркетингу, но, зайдя на MindSpark, сотрудник не находит нужных материалов или курсов, так как они пока не сгенерированы.

Сейчас, когда уже весь контент сформирован и сотрудники находят на MindSpark даже больше, чем ожидают, мы понимаем, что, возможно, следовало немного отложить запуск, но выйти к сотрудникам с максимально готовым продуктом.

Ну и стоит подчеркнуть, что особенно удачной была идея продвижения платформы через амбассадоров. В роли амбассадоров выступили те, кто вызвался добровольно, и 90 % из них были представителями молодого поколения будущих лидеров компании. Думаю, что в запуске любого онлайн-инструмента должны быть задействованы именно такие люди, которые буквально заражают своим энтузиазмом и вдохновляют примером.

### **После подачи заявки на «Премию HR-бренд» прошло уже немало времени. Что изменилось с тех пор?**

— Мы запустили вторую версию MindSpark, уделив повышенное внимание поисковому алгоритму, так как пользователи часто терялись в огромных объемах информации. Находить самое важное и нужное под конкретный запрос стало теперь намного проще.

Кроме того, искусственный интеллект (ИИ) стал выдавать более релевантные рекомендации. Раньше человек указывал свои интересы, и платформа составляла подборки на основании этих ключевых слов. Сейчас ИИ анализирует еще и подписки, учитывает ключевые компетенции, которые в фокусе у всей компании в том или ином году.

### **Оправдан ли отказ от самостоятельного поиска в пользу ИИ?**

— Как я уже говорила, в современном мире так много информации, что рассчитывать на качественное обучение без помощи сложно, а если и можно, то только фильтрация занимает довольно много времени, которое всегда в дефиците. Принудить сотрудников обучаться мы все равно не можем, но благодаря ИИ наглядно демонстрируем, что даже за несколько минут можно узнать что-то новое и полезное. А использовать эту возможность или нет, каждый сотрудник решает самостоятельно.

### **Одной из опций MindSpark является создание сообществ. Насколько она востребована?**

— Поскольку есть привычные социальные сети, большой популярностью сообщества не пользуются. Все же MindSpark предназначен скорее не для общения, а для обучения, обмена информацией профессионального характера. Однако стоит отметить, что в период пандемии и удаленной работы сообщества стали пользоваться большим спросом.

Если говорить о действительно востребованных опциях — это создание маршрута обучения. К примеру, прежний трехдневный аудиторный курс для новых сотрудников компании трансформировался в онлайн-формат с четким маршрутом. То есть новый сотрудник проходит в рамках данного маршрута все отделы компании и получает самую полезную информацию для дальнейшей работы. Материалы в курсе представлены в виде видеороликов, презентаций, а контент можно осваивать в любое удобное время и возвращаться к нему в случае необходимости.

### **Что проект дал лично вам?**

— Став частью проектной команды и узнав, какую идею предстоит реализовывать, я сразу загорелась. Для ИТ- и digital-компаний такие инициативы не являются чем-то необычным, но сфера FMCG более консервативна, поэтому для нас это было как глоток свежего воздуха. Я получила незабываемый опыт с точки зрения работы в интернациональном коллективе и управления проектами глобального масштаба.

### **Чем Россия отличается от других стран в контексте темы нашего разговора?**

— Если проанализировать аналитику на MindSpark, то есть разница с точки зрения распределения интереса сотрудников к лидерским или функциональным компетенциям. Если в США и Европе больше запросов на тему лидерства и командной работы, то в России наиболее

востребован контент об аналитике, проведении переговоров, развитии бизнеса, электронной торговле. То есть в России и странах СНГ сотрудники в первую очередь ищут знания прикладного характера, которые принесут бизнес-результат в краткосрочной перспективе. Немного иная ситуация у топ-менеджмента: развитию лидерских компетенций руководители уделяют столько же внимания, сколько и совершенствованию функциональных.

**Проект MindSpark – Ignite your curiosity («Зажги свое любопытство!»)** (авторы: **Юлия Шевлякова**, директор отдела по работе с персоналом; **Мариам Саргсян**, младший менеджер по работе с персоналом)

**Победитель «Премии HR-бренд 2019»**

**Бронза в номинации «Мир»**

### **Предпосылки**

- Глобальная реструктуризация и высокий темп изменений бизнес-процессов внутри компании.
- Всеобщая диджитализация в мире и быстрое устаревание знаний.
- Необходимость непрерывного обучения и освоения новых навыков (высокий темп изменений во внешней бизнес-среде, высокая конкуренция).
- Нехватка временных ресурсов на организацию традиционного обучения для всех сотрудников («в классе» и с отрывом от работы).

### **Поставленные перед проектом задачи**

1. Внедрить культуру самостоятельного и непрерывного обучения (поддержка одной из трех ценностей компании — «постоянное совершенствование»).
2. Реализовать обмен опытом, лучшими практиками и знаниями в компании по всему миру.
3. Кастомизировать подход для обучения и развития каждого сотрудника.

**Целевая аудитория проекта:** все сотрудники компании.

### **Реализация**

В компании была создана онлайн-площадка для самостоятельного развития, обучения и обмена мнениями, где пользователи имеют доступ к мировым бизнес-изданиям, могут создавать сообщества по профессиональным интересам, делиться материалами с коллегами и рекомендовать статьи, тренинги и т. п.



### Основные этапы проекта

I этап (май — июнь 2017 года): выявление потребности в новом инструменте для обучения и развития сотрудников:

- ✓ анализ глобальных трендов в сфере корпоративного обучения;
- ✓ анализ лучших мировых практик топ-компаний;
- ✓ интервью и анализ потребностей лидеров компании для выявления потребностей с точки зрения обучения;
- ✓ интервью с сотрудниками для определения наиболее предпочтительного формата обучения.

II этап (июль 2017 года): создание команды проекта (спонсоры, лидеры от дивизионов, менторы, эксперты).

*Спонсорами* выступили руководители функции обучения и развития в штаб-квартире в Нью-Йорке.

*Лидеры от дивизионов* были номинированы HR-директорами в странах, далее спонсоры выбрали по одному представителю от дивизиона, основываясь на опыте работы в компании в сфере обучения и развития персонала.

*Менторы* — сотрудники, которые сами себя номинировали и изъявили желание и готовность помочь команде с запуском и продвижением платформы в странах. Роль менторов — быть ролевой моделью для коллег с точки зрения использования MindSpark (активно обучаться, создавать контент, делиться, комментировать и т. д.). Ограничений по количеству менторов не было.

*Эксперты* — сотрудники, которые работают в той или иной функциональной области довольно долгий период и могут выступить в качестве создателей контента. В каждой функциональной области была сформирована отдельная группа экспертов.

III этап (июль 2017 года): бриф команды проекта (описание ролей, информирование об основных этапах проекта).

IV этап (сентябрь 2017 года): проведение тендера и выбор внешнего провайдера.

V этап (сентябрь — ноябрь 2017 года): создание внешним провайдером платформы согласно требованиям команды.

VI этап (ноябрь — декабрь 2017 года): тестирование работы платформы лидерами от дивизионов, перевод навигации на пять основных языков компании, в том числе на русский.

VII этап (ноябрь 2017 года — январь 2018 года): создание контента платформы (интеграция внутреннего каталога курсов, а также новых внешних источников информации, таких как Harvard Business Review, Lynda.com, Coursera, TedX и т. д.).

VIII этап (январь — март 2018 года): создание мобильного приложения на Android и iOS, формирование команды менторов (амбассадоров) платформы и тестирование ими платформы (в том числе мобильной версии).

IX этап (февраль — март 2018 года): создание PR-материалов для запуска платформы (плакаты, постеры, брендированные подарки, шаблон письма, презентация на офисных телевизорах, баннер в интранете).

X этап (апрель 2018 года): запуск платформы.

XI этап (первый квартал 2020 года) — команда проекта работает над запуском следующей версии платформы — MindSpark 2.0.

## Результаты

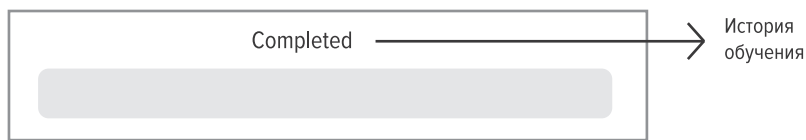
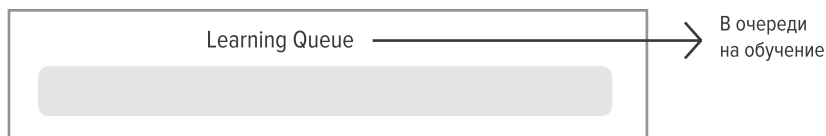
Платформа MindSpark призвана стать основным источником информации для сотрудников, она полностью соответствует потребностям в обучении сотрудников в стремительно изменяющемся мире. Платформа MindSpark предоставляет сотрудникам постоянный доступ (24/7) для обучения в нужный момент по запросу и именно тому, что полезно каждому сотруднику. А глобальный доступ позволяет сотрудникам из разных стран, с разных материков обмениваться опытом, знаниями и лучшими практиками.



## Профиль пользователя на MindSpark

- должность, город, стаж работы в компании — обновляются автоматически из программы SAP
- набор навыков/сфера интересов — обновляется сотрудником
- раздел о себе — обновляется сотрудником в свободной форме
- количество баллов — рассчитывается автоматически и используется в рамках внутренних соревнований

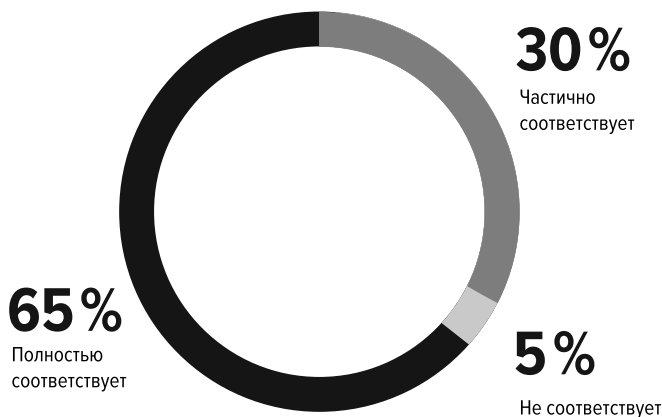
## Статус программ обучения и уведомления



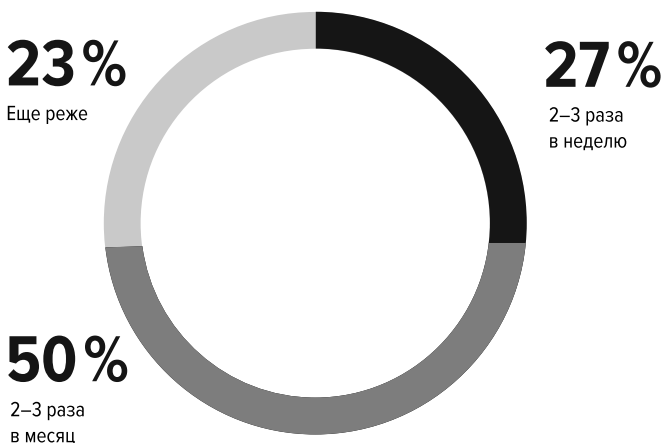
*Поставленная задача № 1:* внедрение культуры самостоятельного и непрерывного обучения.

**Достигнутый результат:** 85 % сотрудников завершили какой-либо курс на платформе.

### Соответствие контента потребностям сотрудников



## Частота использования платформы сотрудниками



*Поставленная задача № 2:* реализовать обмен опытом, лучшими практиками и знаниями в компании по всему миру.

**Достигнутый результат:** 73 % сотрудников поделились с коллегами каким-либо контентом, изученным материалом.

*Поставленная задача № 3:* кастомизировать подход для обучения и развития каждого сотрудника.

**Достигнутый результат:** индивидуальные планы обучения сотрудников основаны на наборе навыков, отраженном в профиле.



**Алексей Симонов**, руководитель отдела торгового маркетинга и электронной торговли.

### **Вспомните, как произошло ваше знакомство с MindSpark. Какие были впечатления?**

— О запуске платформы, как и большинство сотрудников, узнал из рассылки глобального HR-департамента. Обычно я черпал полезную информацию на сторонних ресурсах, но проблема в том, что она не всегда адаптирована под российскую специфику, больше рассчитана на стартапы, а не на крупные бренды. Нужно еще постараться, чтобы найти что-то действительно ценное, прикладное для бизнеса FMCG-компаний, особенно производящих непродовольственные товары. Вот почему я обрадовался, что появился инструмент, благодаря которому материалы будут проходить первичную оценку и фильтроваться по различным параметрам.