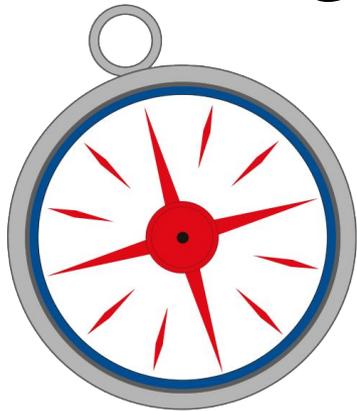


# Построение стратегии внедрения e-learning в компании



Зачем нужен атлас?

Елена Тихомирова  
Генеральный директор  
Центр eLearning



# E-learning без атласа

- Отдельные и непоследовательные действия
- Большие затраты на внедрение
- Меньше мотивация сотрудников
- Плохое качество и низкая эффективность
- Не достигаются поставленные цели!



# Если атлас есть?

- Цели обучения, объединенные целями компании
- Цели внедрения e-learning:
  - Четко поставленные
  - Способствуют достижению целей обучения
  - Способствуют достижению целей компании
- На основе анализа потребностей выявлены:
  - Целевые группы
  - Точные темы для обучения
  - Технические и физические возможности для обучения
- Курсы разработаны на основе анализа и соответствии с принципами педагогического дизайна
- Подобраны медиа-средства
- Сформирован подход к оценке эффективности, определены метрики для измерения
- Подготовлен подход к мотивации сотрудников
- Спланирован учебный процесс



Внимание, вопрос!

**КОГДА СТОИТ  
ВНЕДРЯТЬ?**

# Кандидат или нет?

- Может ваша организация увеличить объем продаж или количество клиентов?
- Можно ли увеличить уровень удовлетворенность ваших клиентов, улучшить качество предлагаемых сервисов?
- Есть ли процессы или процедуры, специфические именно для вашей организации?
- Проходят ли все ваши сотрудники одинаковое обучение (вводные курсы, техника безопасности, охрана труда и т. д.)?
- Есть ли у вас новое программное обеспечение, пользоваться которым должны уметь многие сотрудники?
- Все ли ваши сотрудники, дистрибуторы и торговые представители знают всю линейку ваших продуктов и услуг, их характеристики и преимущества?



# Пирамида стратегии обучения

## Стратегия должна учитывать:

- Потребности людей, которые выполняют работу
- Знания и умения, которые нужны для реализации процессов
- Последовательность и условия бизнес-процессов
- Стратегические приоритеты, обеспечивающие развитие компании

### Цели

Стратегические приоритеты

### Процессы

Задачи или бизнес модели, необходимые для достижения целей

### Рабочие обязанности

Действия, необходимые для функционирования процессов

### Сотрудники

Люди, ответственные за выполнения определенных рабочих обязанностей

## Постановка целей внедрения e-learning в организации

- Цели компании
- Цели обучения
- Новые потребности

### Примеры:

- Сокращение расходов на логистику обучения (поездки сотрудников, поездки тренеров, отправка учебных материалов и т.д.);
- Сокращение времени отрыва от работы;
- Улучшение показателей деятельности сотрудников;
- Улучшение результативности бизнеса;
- Поддержка достижения целей бизнеса;
- Увеличение гибкости и доступности обучения (в любое время в любом месте);
- Быстрое и эффективное распространение необходимой информации.

## Формирование взаимосвязи целей компании и целей обучения

- Как обучение повлияет на достижение целей компании?
- Как измерить эффективность обучения через достижение целей компании?
- аудитории и быть достижимыми

- ✓ Цели обучения не должны звучать как цели бизнеса
- ✓ Цели обучения должны быть понятны целевой

## Получение поддержки руководства.

- Что подготовить:
- Цели проекта и их влияние и связь с целями бизнеса;
- Предполагаемый бюджет проекта:
- План-график реализации проекта (ресурсы и время);
- Причины разработки e-learning проекта (что подтолкнуло вас к ЭТОЙ МЫСЛИ?)

### Бюджет:

- 3 варианта
- Постепенный рост затрат
- Распределение по этапам проекта
- Обоснование затрат (анализ рынка и сравнения с самостоятельной разработкой)

### Важно:

- Результат не бывает мгновенным
- Требуется специальная команда
- Требуется участие руководства

## Схема взаимодействия с ИТ-департаментом.

- Потребуется ли дополнительные сотрудники?
- Есть ли оборудование, на которое будут установлены все необходимые e-learning системы и приложения?
- Потребуется ли обучение сотрудников для ведения данного проекта?
- Возможно ли использование необходимого ПО?
- Есть ли возможность доступа к ресурсам за пределами локальной сети?

### Схема взаимодействия:

- Как будут обрабатываться технические вопросы и замечания?
- Время на обработку?
- Кто отвечает?

### Важно:

- Существенная роль в проекте
- Стабильность системы – часть успеха проекта
- Дополнительное ПО на компьютеры пользователей

## Разработка плана действий для департамента обучения

- Проведение обучения в новой среде (процесс, действия ответственные)
- Интеграция в текущие задачи
- Работа с тренерами по подготовке материала

### *Дополнительные функции:*

- Ведение проектов по разработке электронных учебных курсов (в том числе, координация со сторонними подрядчиками);
- Поиск и покупка готовых курсов;
- Координация с ИТ-департаментом;
- Связь с поставщиками e-learning решений;
- Проведение оценки эффективности

### **Важно:**

Модель работы департамента обучения сильно зависит от выбранной модели обучения (онлайн, смешанная,

## Формирование методики проведения обучения

*Как будут учиться сотрудники:*

- Будут ли они обучаться во время работы и прямо на рабочем месте?
- Будем ли мы собирать группы в компьютерных классах?
- Можно ли будет получить доступ к обучению из вне (из дома, интернет-кафе и т.д.)?
- Сколько время в день или в неделю человек должен потратить на обучение?
- Будет ли мы проводить синхронные мероприятия, а значит формировать фиксированное расписание занятия?
- Что будет, если сотрудник не прошел обучение?

### **Важно учесть:**

- ✓ Результаты анализа целевой аудитории
- ✓ Технические возможности и ограничения
- ✓ Организационные возможности и ограничения (команда проекта)
- ✓ Особенности передаваемого материала

## Создание механизма оценки эффективности обучения

- Какие показатели эффективности обучения стоит задавать (влияние на бизнес)?
- На что смотреть для измерений эффективности процесса обучения?

### Какие результаты обучения измеряют (IBM):

- ✓ Доход
- ✓ Продажи
- ✓ Продуктивность
- ✓ Качество работ
- ✓ Удовлетворенность клиентов
- ✓ Удовлетворенность сотрудников
- ✓ Показатели инноваций

### На что смотреть:

- ✓ Результаты тестирований
- ✓ Соответствие компетенций
- ✓ Скорость освоения материалов
- ✓ Количество вопросов
- ✓ Темпы прохождения всего курса в целом
- ✓ Количество недоученного материала

## Формирование спецификации e-learning

- Дизайн материалов и их элементов
- Состав материалов
- Технические спецификации

### Специальные возможности системы:

- ✓ Управление клавиатурой
- ✓ Просмотр с мобильных устройств
- ✓ Синхронная коммуникация
- ✓ Средства самостоятельного создания курсов и тестов

### Важно :

- ✓ Возможности интеграции с другими системами
- ✓ Поддержка международных стандартов
- ✓ ТЗ на исходный учебный материал
- ✓ ТЗ на электронные курсы

Внимание, вопрос!

**ЧТО БУДЕТ БЕЗ  
СТРАТЕГИИ?**

# Что в итоге?

- Полное описание проекта
- Цели:
  - Понятные слушателям
  - Влияющие на бизнес
- Бюджет
- Точно подобранные средства и инструменты
- Модель проведения обучения (или несколько)
- Механизм оценки эффективности и влияния на организацию
- Полная спецификация всех инструментов и технологий
- План реализации проекта:
  - Люди
  - Время
  - Результат



Высоко результативный бизнес-процесс требует:

- Постоянного улучшения
- Периодического радикального переосмысления

Обе потребности могут питаться только обучением!

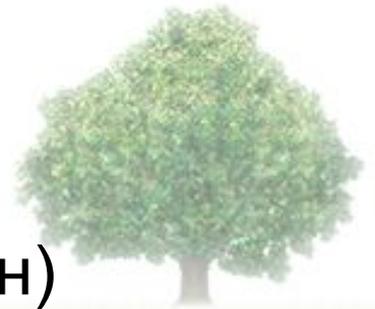


10 аспектов, которые нужно  
учесть, чтобы e-learning  
программа была успешной



# 1. Разработка программы и/или курсов

- Кто будет создавать программу:
  - Сами
  - Покупка
  - Заказ
- Что учесть при выборе:
  - Стоимость
  - Скорость
  - Обновление
  - Качество (материалы, объекты, дизайн)



## 2. Структура программы и функциональность

- Траектория прохождения курса
  - Самостоятельно
  - Заданная траектория
  - С помощью тьютора
- Возможность использования дополнительных ресурсов
- Будете ли вы повторно использовать объекты?
- Какие инструменты потребуются для получения знаний
  - Синхронные
  - Асинхронные
  - Тренажеры
  - Реальная практика
- Где будет проходить обучение
  - Компьютерный класс
  - Дома
  - На рабочем месте (поэтапно, сразу, по графику)



## 3. Дизайн интерфейса и навигации

- Дизайн
  - Корпоративный
  - Корпоративного университета
  - Все элементы в едином стиле
  - Учебный дизайн
- Меню курса или LMS
- Связь с LMS
- Просто курс или мини портал (доп источники)
- Лучшие традиции навигации для сайтов



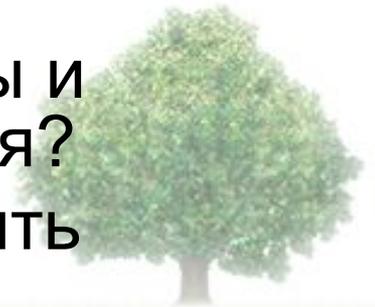
## 4. Поддержка и общение

- Обучение не может происходить в изоляции!
  - Возможность задавать вопросы
    - Содержание
    - Техническое обеспечение
  - Точки контроля для слежения за прогрессом
  - Смешанный подход
  - Методики общения с коллегами



## 5. Методика оценки знаний

- Автоматическая оценка – не только проверка знаний, но и оценка эффективности
- Должна соответствовать поставленным учебным целям (не все можно проверить тестами)
- Каким образом должны быть посчитаны и проанализированы баллы тестирования?
- Какие варианты тестирования могут быть использованы?





## 6. Управленческая информация

- Основное преимущество e-learning – возможность автоматической передачи данных в системы управления
- Интеграция с HR системами
- Системы сбора данных при обучении через децентрализованные системы



## 7. Доступность

- Возможность использования на различных ПК и мониторах
- Изменение шрифтов или крупные шрифты
- Интуитивная навигация
- Возможность использования клавиатуры и мышки для навигации
- Осторожное использование цветов
- Возможности адаптации под собственные вкусы и особенности



## 8. Детальное планирование проекта и самого обучения

- Полный план
  - Всего проекта
  - Каждого курса/программы
- Планирование использования ресурсов
- Планы прохождения обучения (*если у курса нет плана, он представляется важным для пользователя*)
- Курсы нельзя отменять без существенных причин



## 9. Поддержка

- В корпоративном обучении наибольшее количество вопросов поступает от сотрудников
- Вопросы должны быть закрыты, проанализированы и использованы для изменений
- Курсы должны постоянно обновляться (планирование графика актуализации для каждого курса)
- Актуализация должна быть спланирована на этапе планирования бюджета



## 10. Оценка эффективности и анализ

- Должна быть постоянной
- Все замечания пользователей должны быть основой для изменений
- Каждый запуск курса должен включать в себя изменения на основе прошлого запуска
- Параметры для оценки эффективности должны быть определены в начале проекта



- Стоит или нет?! **СТОИТ!!!**
  - **Как?**
    - Начинайте с простых и понятных решений
    - Делайте сумашедший маркетинг
    - Чем меньше, тем лучше
    - Смотрите примеры и подражайте
    - Будьте радикальными
    - Не бойтесь синхронных мероприятий
    - Не ищите огромных инвестиций
    - Сделайте реальное решение реальной проблемы
- 



Спасибо!

**ОЧЕНЬ ЖДУ ВОПРОСЫ!**