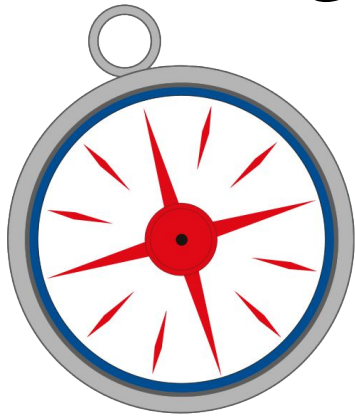


Построение стратегии внедрения e-learning в компании



Зачем нужен атлас?

Елена Тихомирова
Генеральный директор
Центр eLearning



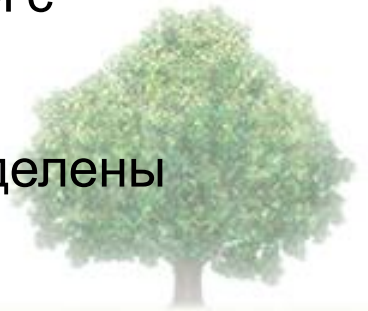
E-learning без атласа

- 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!

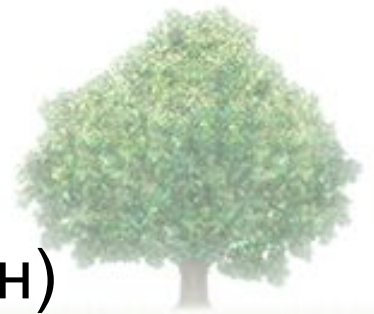


10 аспектов, которые нужно
учесть, чтобы e-learning
программа была успешной



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 сумасшедший 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!