



**Центр  
eLearning**  
Живая компания. Живое обучение.

A photograph of a green branch with several leaves, extending diagonally from the top right towards the bottom left. The leaves are vibrant green and have a visible vein structure. The branch is light brown and has small red nodes.

# **E-learning как часть системы управления знаниями**

Елена Тихомирова

# Давайте знакомится!

- Кто я?
  - Специалист в области проектирования систем обучения
  - Генеральный директор компании Центр eLearning
  - Тренер Мирового Банка
  - Консультант по внедрению систем обучения
  - Блоггер 😊
  - Любитель книг и вечный студент

# О чем пойдет речь?

- 14 строк про e-learning
- Как учатся люди?
- E-learning стратегия для вашей компании
- Неформальное обучение
- Корпоративный портал
- Knowledge café
  
- И что общего между обучением и кулинарией?

Marc Rosenberg

**E-LEARNING УМЕР 😞**  
**ОБУЧЕНИЕ БУДЕТ ЖИТЬ**  
**ВЕЧНО 😊**

*Ян Каменский*

**СЧИТАЙ НЕСЧАСТНЫМ ТОТ ДЕНЬ ИЛИ  
ЧАС, В КОТОРЫЙ ТЫ НЕ УСВОИЛ НИЧЕГО  
НОВОГО И НИЧЕГО НЕ ПРИБАВИЛ К  
СВОЕМУ ОБРАЗОВАНИЮ.**

# 14 строк об e-learning, которые должны знать топ-менеджеры

1. E-learning пришел к нам надолго
  - Часть нашей успешной стратегии
2. E-learning – не тренинг в электронном виде
  - УЗ, сообщества, показатели деятельности
3. Стратегия имеет значение
  - Культура, управление, ресурсы и т.д.
4. Обучение должно быть приоритетом
  - Ценность и поддержка внутри
5. Нельзя забывать про содержание
  - Ценность не в технологиях
6. Личная вовлеченность имеет значение
  - Важно ваше желание
7. Ожидайте высокий ROI
  - Но нужны качественные инструменты измерения

# 14 строк об e-learning, которые должны знать топ-менеджеры

1. E-learning это культурная инновация и изменения
  - Изменение картины мира
2. Представляйте себе e-learning
  - Чем больше вариантов, тем лучше
3. Внедрять нужно быстро
  - Но последовательно
4. E-learning – это информация, коммуникации, образование и тренинг
  - Объединение интеллектуального капитала и стратегии
5. Успех зависит от активного управления
  - Нужны специальные люди
6. E-learning – не самостоятельная добыча знаний
  - Смысл в коммуникациях
7. Обучение - это общение между организацией и сотрудником
  - Должно быть частью каждого дня

## Как люди учатся?

- Самостоятельно оценивают свой прогресс обучения и учитывают извлеченные уроки.

- Могут пробовать свои навыки множество раз;

- Могут сделать ошибки и исправить их;

- Получают поощрения за маленькие победы в ходе обучения;

- Обучают других;

- Сталкиваются неопределенностями чаще, чем с четко определенными понятиями и концепциями;

- Обучаются с использованием различных средств (дискуссии, тренажеры, практикумы, самостоятельные задания и т.д.);

- Получают поддержку от тьютора или наставника;

- Понимают, что в учебных материалах есть лично для них и определяют материал полезным;

- Понимают, что от них ожидается в процессе обучения и после его завершения;

- Могут общаться с другими людьми;

- Сталкиваются необходимостью делать выбор;

- Чувствуют безопасным показывать то, что они знают и что не знают;

- Получают информацию для изучения маленькими порциями;

- Часто получают информацию о прогрессе собственного обучения;

- Изучают то, что им потребуется в ближайшее время;





Вопрос:

**ЧТО ОБЩЕГО МЕЖДУ  
ОБУЧЕНИЕМ И КУЛИНАРИЕЙ?**

# Они очень похожи!

- Требуют серьезного анализа потребности
- Нужно знать свойства продуктов и инструментов
- Инструкции должны быть пошаговыми
- Некачественное содержание – неудачный опыт
- Хорошо маленькими порциями

# 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

## 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

## Стратегия должна учитывать:

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

# Шаг 1

## 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.

# Шаг 2

## 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

# Шаг 3

## 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

# Шаг 4

## 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



# Шаг 5

## 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,

# Шаг 6

## 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

# Шаг 7

## 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

# Шаг 8

## 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

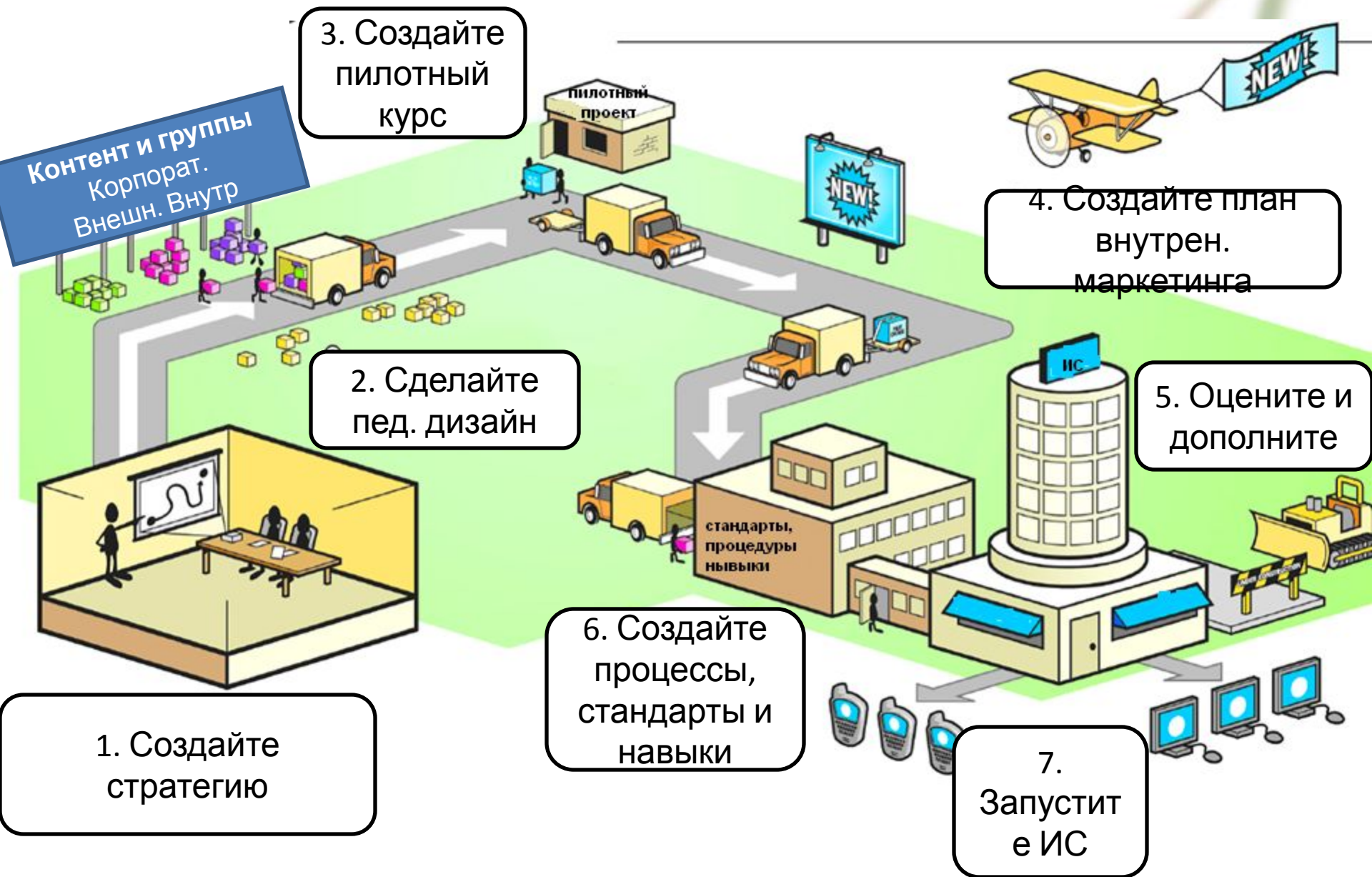
### Важно :

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

# 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

# Карта e-learning



Высоко результативный бизнес-процесс  
требует:

- Постоянного улучшения
- Периодического радикального  
переосмысления

Обе потребности могут питаться только  
обучением!

**ОБУЧЕНИЕ – ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ ВЕСТИ  
УСПЕШНУЮ И КОМФОРТНУЮ ЖИЗНЬ,  
ЛИЧНУЮ И ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ, БЫТЬ  
УЧАСТНИКОМ СОЦИАЛЬНЫХ КРУГОВ,  
КОТОРЫЕ ИНТЕРЕСНЫ.**

Формальное обучение = автобус

Неформальное обучение - велосипед



# Знаниевый работник

- Ручной труд – от 70% в 1900 до 15% в 2000
- Резкое увеличение рабочих мест, оснащенных ПК
- Каждый дополнительный этап обучение увеличивает продуктивность на 8,5% в индустриальном секторе ЭКОНОМИК
- Кто он такой?
  - Должен иметь доступ к источникам информации для выполнения рабочих обязанностей
  - Может работать из любого места
  - Постоянно обучается
  - Должен работать с коллегами для достижения максимального результата
  - Постоянно сталкивается с перегрузкой информацией
  - Должен быть частью сообщества специалистов

# Неформальное обучение

- Общение
- Совместная работа
- Корпоративные мероприятия
- Связи между людьми
- Работа с информацией и данными

# Неформальное обучение – стратегия получения дополнительной прибыли

Увеличение продаж, т.к. знания о продуктах более доступны

Увеличение продуктивности знаниевых работников

Может провести организацию от банкротства к высокой доходности

Создает новые идеи и развивает инновационность

Уменьшает стресс и сокращает затраты на поддержание здоровья

Помогает инвестировать туда, где это больше всего необходимо

Развивает профессионализм

Сокращает затраты на обучение

Помогает учиться самостоятельно

# Корпоративный портал – people ready

- Корпоративный портал – это НЕ:
  - Библиотека документов
  - Не способ обмена документами
  - Не система документооборота
- Корпоративный портал – ЭТО:
  - Площадка для совместной работы
  - Сообщества и их интересы
  - Быстрый доступ к знаниям
  - Обмен знаниями
  - Пополнение базы знаний

# Корпоративный портал – people ready

- Должен быть:
  - Простым и удобным
  - Легким и доступным
  - С возможностью персонализации и настройки по себя
  - С минимумом ограничений
  - Пространство для развития

# Knowledge cafe

- 5 ведущих
- 5 групп
- 5 столов
- 5 листов бумаги
- 5 ключевых вопросов, которые важны для формирования e-learning стратегии
- 10 минут для каждого вопроса за каждым столом
  
- e-learning стратегия, созданная вами

# Наша ситуация

- Крупная компания – отрасль?
- Сложная ситуация на рынке – что произошло?
- Внутренние задачи:
  - Повышение показателей производства?
  - Увеличение числа продаж?
  - Оптимизация процессов?
  - Реорганизация компании?
- Требуется обучение сотрудников (много и в разных концах страны)
- Будем внедрять e-learning
- Нужна стратегия

# 5 вопросов построения e-learning стратегии

- Объединение целей обучения с целями бизнеса
- Выбор подходов к организации обучения
- Организация неформального обучения
- Формирование системы мотивации сотрудников
- Формирование плана внедрения e-learning





**ДАЙТЕ ЧЕЛОВЕКУ РЫБУ И ВЫ  
НАКОРМИТЕ ЕГО НА ДЕНЬ.  
НАУЧИТЕ ЧЕЛОВЕКА ЛОВИТЬ  
РЫБУ И ВЫ СПАСЕТЕ ЕМУ  
ЖИЗНЬ**

[Etikhomirova@e-learningcenter.ru](mailto:Etikhomirova@e-learningcenter.ru)

[Elearningtime.blogspot.com](http://Elearningtime.blogspot.com)

**СПАСИБО ЗА ВАШЕ  
ВНИМАНИЕ!**