

# Содержание

|  |     |
|--|-----|
| Предисловие.....   | 5   |
| Глава 1 <b>Время перемен</b> .....   | 7   |
| Глава 2 <b>Стратегия внедрения e-learning</b> .....                            | 25  |
| Глава 3 <b>Who is who в e-learning</b> .....                                   | 47  |
| Глава 4 <b>Про технологии, инструменты<br/>и разные e-learning-слова</b> ..... | 71  |
| Глава 5 <b>Разработка электронных курсов</b> .....                             | 99  |
| Глава 6 <b>Организация обучения</b> .....                                      | 137 |
| Глава 7 <b>Вебинары</b> .....  | 157 |
| Глава 8 <b>Мотивация в e-learning</b> .....                                    | 177 |
| Глава 9 <b>Смешанное обучение</b> .....  | 199 |
| Глава 10 <b>Современные модели обучения</b> .....                              | 219 |

Еще недавно было время, когда знаний, полученных в вузе, хватало на несколько лет успешной работы, а повышая квалификацию раз в три–пять лет, можно было полностью овладеть тем, что за эти годы появилось нового и интересного в профессии. Хорошо или плохо, но это время ушло и уже вряд ли вернется. Иногда мне кажется, что, если я пару-тройку недель не буду читать блоги, статьи и твиттер-экспертов в области обучения, то я безнадежно отстану.

То ли информации действительно стало гораздо больше, то ли новые технологии, позволяющие каждому быстро и легко делиться с окружающими полезной (далеко не всегда, конечно) информацией, начали развиваться слишком быстро, но поток сообщений в буквальном смысле превратился в лавину.

Поменялась скорость жизни. И порой хочется немного притормозить события, потому что с такими темпами мы просто не успеваем думать, размышлять и созерцать. Появилась потребность в более быстром принятии решений — иногда лишние пара часов могут изменить ход развития вашего бизнеса. И для принятия решения нам необходима информация от статистических данных до моделей, по которым можно заранее просчитать, будет ли это решение верным.

На поиск информации для принятия решений мы тратим все больше времени. Нужно не только найти, но и отфильтровать, и убрать то, что не представляет ни пользы, ни интереса. Если внутри компаний каждый сотрудник будет проделывать этот путь, компания никогда не сможет развиваться динамично и быстро, опережая конкурентов.

Именно поэтому мы пишем рабочие и должностные инструкции, положения и регламенты, создаем длинные и очень сложные структурно-логические схемы (или, как принято теперь говорить, скрипты) продаж, работы с клиентами, поведения в тех или иных ситуациях и принятия решений. Кто-то даже сетует на то, что многие сотрудники крупных компаний скоро разучатся думать, потому что творчество, может, и приветствуется, но действовать при этом нужно по схемам и правилам.

Тот же самый Интернет позволил многим предприятиям расширить границы бизнеса и начать работать не только в соседних городах, но в других регионах и странах и на других континентах. А при таких масштабах уже нет времени на ошибки, нет возможности знания, полученные на одном предприятии, передавать на другие классическими способами коммуникации. Скажем, если на заводе случился несчастный случай, а при расследовании комиссия установила, что такая ситуация может повториться в любом другом месте, то подобную информацию перевозить по городам и весям в голове отдельного взятого специалиста просто опасно — пока он доедет, где-то неприятность может повториться.

Иная ситуация: конкуренты дышат в спину, и нужно срочно выводить на рынок новую услугу. Она уже прописана и готова и, возможно, даже протестирована в отдельно взятом филиале. Теперь нужно быстро выводить ее на рынок. И снова нельзя ждать, пока десяток специалистов объедут страну и расскажут, как оказывать услугу и кому ее предлагать.

Итак, мы имеем большой объем информации, высокую скорость движения во всех областях деятельности, стремительное региональное (а иногда и транснациональное) развитие компаний. У нас все больше сотрудников, знания которых зачастую устаревают еще до того, как те получили красивую корочку диплома о высшем образовании.

Для развития бизнеса нужны люди, которые начнут действовать быстро, принимать верные решения, а их знания будут всегда актуальны. Вопрос — способна ли компания, которой

нужно несколько тысяч обученных сотрудников, посадить их на пару дней в году за парты, тем более в условиях современной, весьма турбулентной в финансовом смысле экономики (то есть в условиях постоянной экономии)? Сомневаюсь.

## Рождение нового

Около 20 лет назад, когда персональный компьютер на рабочем месте постепенно переставал быть уникальным, крупные американские корпорации пришли к выводу, что ПК можно использовать не только для набора текста и работы с большими и сложными таблицами, но и для обучения. Человек сидит на рабочем месте, учится – и отрывается он от работы меньше, и затраты адекватные.

Удивительно, но даже во времена, когда создание электронной обучающей программы стоило несколько миллионов долларов, это было все равно дешевле, чем очное обучение. Особенно если программа могла использоваться сразу для большой целевой аудитории и в течение, скажем, пары лет без необходимости актуализации.

---

Чтобы дать новому способу обучения имя, потребовалось несколько лет. E-learning – это применение для обучения сотрудников всех возможных информационных технологий: CD-дисков, локальных сетей компании, Интернета. Однако называть e-learning просто технологией или набором технологий неверно. Именно в таком восприятии и кроется большинство ошибок, именно с такими убеждениями создаются проекты, которые не приносят того, что от них ожидают.

E-learning – это новая парадигма современного обучения. Слишком громко звучит? Может и так, но это правда. Это не просто использование каких-либо определенных, не так давно появившихся технологий для передачи знаний.

Технологии — лишь инструмент. Такая организация процесса обучения сотрудников — сама по себе совершенно новый метод и взгляд на обучение.

Попробуем сравнить e-learning с традиционным очным обучением. Первым отличием будет степень внимания. Когда вы находитесь в аудитории, ваше внимание будет сфокусировано на преподавателе, тренере, ведущем. Открывая электронный курс, вы находитесь на своем рабочем месте, в компьютерном классе, дома или даже в кафе, где сидите с ноутбуком. Вы одни, и все, что вас окружает, отвлекает, а не помогает в обучении: у вас звонит телефон, вам приходят уведомления о новых сообщениях в почте или, что хуже, о том, что очередная задача почти просрочена, кто-то проходит мимо, кто-то обращается к вам (это особенно актуально в современных открытых офисных пространствах). Электронному ресурсу внимания уделяется меньше — значит, может быть утеряна эффективность обучения.

Еще раз зададимся вопросом, чем e-learning отличается от очного обучения. Теперь, осознав, что мы будем иметь дело с принципиально иным уровнем мотивации слушателя, самым очевидным ответом будет «обратная связь». На тренинге вопрос можно задать практически сразу, и так же быстро можно получить ответ. А сколько всего может рассказать пойманный во время перерыва тренер! Более того, обратная связь — это еще и глаза, мимика, положение тела слушателей. Любой, кто хоть раз входил в аудиторию в качестве тренера или преподавателя, точно может определить, когда у людей в зале есть вопросы, когда все понятно, а когда что-то не нравится, не интересно или не по делу.

Сравним это с электронным обучением. Очевидно, что чаще всего, особенно при асинхронном подходе (а в большинстве компаний используется именно он), увидеть реакцию слушателя невозможно. Значит, предмет обучения должен быть настолько интересным, чтобы мотивация «студентов» оставалась высокой, а материал должен быть представлен так, чтобы вопросов возникало как можно меньше. Это уже точно не перевод одного

варианта обучения (в нашем случае — тренинга) в электронную форму. И это не сработает. Взять слайды тренинга, переложить их в электронный вид и «доставить» на рабочие места — да, очень похоже на e-learning, но не то, что нужно. E-learning требует серьезной и детальной проработки процесса обучения и учебного материала.

Самая большая ошибка — полагать, что e-learning — это информационные технологии, с помощью которых можно быстро обучить большое количество сотрудников, и нужно только оцифровать материалы. E-learning — это способ повышения эффективности корпоративного (и не только корпоративного) обучения через применение современных информационных технологий. Это обучение более быстрое, более гибкое, более точно отвечающее быстро изменяющимся потребностям и задачам компании.

## **Все новое — это хорошо забытое старое**

E-learning — это про людей: внутри компаний мы обучаем сотрудников, которые затем начинают работать лучше и делать меньше ошибок. И еще e-learning — это про бизнес: люди, которые работают более эффективно, приносят компании оптимальный результат своего труда.

Каким должен быть e-learning, чтобы люди его использовали и чтобы компании получали прибыль?

- Он должен быть увлекательным. Мы все немного дети, и, когда увлекаемся, забываем обо всем. Нас слишком многое отвлекает, слишком много у нас дел и внешних раздражителей, которые мешают сконцентрироваться, чтобы читать скучный и длинный документ.
- Он должен быть полезным, иначе я сразу задам себе вопрос: зачем мне проходить этот курс, зачем участвовать в вебинаре? Я лучше сделаю свою работу и уйду

домой вовремя. И, если все-таки есть небольшое «окошко», проверю свою соцсеть.

- Он должен быть практичным. То есть уже завтра (а лучше — сегодня) я буду знать, где применить только что полученные знания.

Вы, конечно, можете сказать: тут нет ничего нового. Да, и именно потому я говорю, что все новое — это хорошо забытое старое. Выше — принципы обучения взрослых. Кроме всего прочего, в e-learning очень большое значение имеют конструктивизм, когнитивизм и еще пара направлений в теориях обучения, из которых стоит взять несколько ценных советов.

E-learning нельзя заставить работать на харизме тренера. Его нельзя заставить работать по приказу, потому что «студент», скорее всего, просто пробежит все до конца, быстро сдаст тест и забудет то, что только что запомнил. Как результат — отрицательная эффективность обучения.

## Зачем?

Про динамику и скорость мы уже поговорили. Мы просто не сможем идти в ногу со временем, если оставим все как есть. Если нужно, чтобы компания развивалась и занимала лидирующие позиции в своей отрасли, она должна быстро обучаться. Сегодня интеллектуальный капитал компании — самый ценный актив, который только можно себе представить. Добро пожаловать в экономику знаний.

Было бы глупо говорить, что e-learning — это лекарство от всех болезней. Есть направления, в которых очное обучение, наставничество и тренинги будут актуальны всегда. Наверно, вы сразу подумали про медицину и про то, что врачей нельзя учить дистанционно. Этот вопрос мне задают уже десять лет. Так вот — учат! Та часть обучения, которая переведена в цифровой вид, сильно повышает эффективность традиционного обучения,

потому что позволяет сделать то, что в очном виде или трудно, или невозможно.

Давайте рассмотрим, какие крупные задачи развития персонала в целом можно решить с помощью этого нового метода обучения.

- 1.** Обучение большого количества людей одновременно. Кроме возросшей скорости обучения, вы получаете стандартизацию знаний. После того как вы введете новый подход, регламент или инструкцию в компании, вы сможете в течение нескольких дней распространить эту информацию. Все сотрудники получают одинаковые знания – без испорченного телефона, без поправки на настроение тренера или того, кто будет эту информацию распространять. При правильной построенной системе проверки знаний вы сможете увидеть не только то, кто именно прошел обучение, но и то, как он усвоил (или не усвоил) знания.

Почему эти документы нельзя просто отправить по электронной почте? Скорее всего, потому что их никто не будет читать: кто-то не успеет, кто-то забудет, а большинство откроет длинный сложный текст и поймет, что читать его слишком долго, слишком непонятно и т. д. А правильно построенная система e-learning, качественные курсы и учебные мероприятия увлекут сотрудников. А самое главное – в курс включена практика, значит, даже сделав пару ошибок внутри курса, человек окажется на новом рабочем месте с уверенностью в том, что он знает, что делать.

- 2.** Сокращение количества критических ошибок. Электронные курсы позволяют сотруднику сделать все ошибки прямо в процессе обучения, опробовать разные сценарии и увидеть все последствия своих действий. Это говорит о том, что, когда работник приступит к выполнению своих обязанностей, у него уже будет опыт. E-learning



обеспечивает необходимую практику перед началом работы. В очном обучении такое возможно далеко не всегда, потому что ученикам просто не хватает времени для того, чтобы они попробовали, увидели и поняли все то, что от них требуется.

3. Создание системы управления знаниями. Некоторое время назад от меня ушел ценный сотрудник. Ушел очень неожиданно и унес с собой массу знаний, без которых работать стало трудно. Но мы – это маленькая компания, и в крайнем случае я могу сама залатать возникающие дыры. А если такое случится в более крупной компании? Если человек уйдет вместе с уникальными знаниями? А если он уйдет на пенсию, проработав в компании не один десяток лет? Я точно знаю, что многие российские компании сейчас сильно сдают позиции именно по этой причине.

По сути, e-learning – это большая база знаний. Вы подбираете эксперта, он готовит учебные материалы, вы создаете курс, по которому учатся люди, которые остаются в системе. Вы не только обучаете людей, но и сохраняете знания внутри компании.

4. Система поддержки принятия решений. Предположим, человек не попал на очное обучение из-за болезни. А следующая группа соберется в лучшем случае через пару недель. Как будут развиваться события? Коллеги и/или руководитель постараются ввести человека в курс дела. Естественно, они передадут ему только то, что запомнили, и то, что посчитали нужным и достойным. А это может быть не только не все, но и просто не самое главное.

E-learning – это доступ к знаниям в режиме 24/7. Заболели в момент, когда пришло назначение на обучение? Не страшно, как будете на работе – все узнаете. А может, просто что-то забыли? Или не уверены, что верно поняли? Пара легких движений – и курс можно пройти снова, повторить, проверить себя.

5. Управление талантами. Эту задачу, как мне кажется, без e-learning вообще решить почти невозможно. Индивидуальную траекторию для каждого сотрудника в очном режиме организовать очень трудно. И, даже если что-то получится, это будет несвоевременно. E-learning очень прост в организации и управлении учебным процессом. Все, что требуется, чтобы отправить нужного сотрудника на нужное обучение, – сделать несколько кликов мышью.

Естественно, понадобится учебный материал. Это существенный вопрос, но в любой компании, которая использует e-learning уже пару-тройку лет, накопилось достаточно материалов, чтобы удовлетворить основные потребности развития сотрудников. А если и нужно создавать материалы заново, то это, естественно, будет быстрее и проще, чем проводить тренинги для одного-двух человек.

Когда говорят про e-learning, имеют в виду обучение «в любом месте, в любое время». Он доступен всегда. Это актуально, потому что планшеты становятся чем-то привычным, а не гаджетом класса люкс. Многие сотрудники могут вообще не иметь постоянного рабочего места, работать, что называется, в полях, и учиться там же. При наличии подключения к Интернету они могут, когда это нужно, получить необходимые знания, проверить себя и принять верное решение.

Одна моя коллега из крупной канадской компании как-то заметила, что e-learning сильно сокращает потерянное время. У человека появляется возможность вместо того, чтобы спрашивать коллег, просто открыть нужный электронный курс и получить ответы быстро и зачастую более эффективно.

И последнее, но не по важности, – с e-learning вы можете получить уникальную статистику обучения, с которой вам будет очень интересно работать. Например, в курсе по продажам есть ролевая игра или тренажер. Продавцу в торговом зале нужно правильно выстроить разговор с клиенткой, которая выбирает духи. Большинство тех, кто проходит этот тренажер,

выбирают один и тот же ответ — естественный, но неправильный. Теперь же вы можете провести короткую очную встречу именно на эту тему и прояснить, почему так делать не стоит. Или подготовить дополнительные материалы о том, как поступать верно и почему нужно поступать именно так.

Вы можете вместе проанализировать показатели деятельности и обучения и посмотреть, действительно ли обучение работает. Можно заметить очень интересные закономерности, которые дадут ответы на важные вопросы бизнеса и его развития. Если вы хотите проверить эффект обучения и увидеть связь с бизнес-результатами — внедрите e-learning, все будет как на ладони.

## Почему e-learning может не работать?

Ок, если у вас еще нет e-learning, то, возможно, я уже убедила вас, что он вам нужен? В современных условиях он может принести компании ряд преимуществ, которые никакие другие методы и инструменты дать не смогут. Но прежде чем вы пойдете утверждать бюджет на покупку новых инструментов и говорить руководству, что вы нашли отличное решение, давайте посмотрим, почему иногда получается так, что эта прекрасная штука не работает. (Я, конечно, уверена, что учимся мы только на своих ошибках, но это как раз тот случай, когда стоит обучаться на ошибках других.)

1. Отсутствие поддержки руководства. Получение бюджета на внедрение — это еще не поддержка. Важно, чтобы e-learning стал частью деятельности и жизни компании. С его помощью нужно начать решать не локальные задачи HR-отдела, а стратегические задачи компании. И топ-менеджеры должны знать, что этот инструмент есть и какие именно задачи с его помощью можно решать. Важно, чтобы слово *e-learning* звучало из уст руководства

компании. Частью проекта по внедрению e-learning должен стать ознакомительный семинар или конференция, а лучше тренинг для руководства компании.

- 2.** Отсутствие понимания e-learning среди руководителей структурных подразделений. Недавно один из моих коллег рассказал грустную историю о не работающем e-learning. Он жаловался, что, какие бы методы мотивации сотрудников он ни использовал, никто не хочет изучать курсы и осваивать новые знания. Пока мы обсуждали возможные причины, оказалось, что руководители структурных подразделений воспринимают приглашения к обучению своих сотрудников через e-learning как баловство и очередную модную идею отдела обучения. Видя на экране сотрудника открытый электронный курс, многие могут сказать, что это пустая трата времени. Очевидно, что в такой среде обучение проходить не будет. С руководителями структурных подразделений нужно проводить работу, они должны не только одобрять данный метод обучения, но и знать, как его использовать.
- 3.** Чрезмерное внимание к исходному материалу. Эксперты владеют материалами — например, они ведут по ним очное обучение, или же они просто написали некоторый внутренний материал для обучения по конкретной тематике. Люди, которые написали учебный текст, часто путают знание с материалами с реальным применением новых знаний в рабочем процессе. Они исходят из того, что тщательное изучение материала и есть нужное знание. Чаще всего это совсем не так. Согласитесь, есть большая разница между «прочитал» и «использует». В электронном обучении это особенно заметно. Если человек прочитал материалы электронного курса (а их в курс стараются заложить как можно больше — это не бумага, лишних затрат не будет), это еще не значит, что завтра утром сотрудник начнет применять полученные навыки. Важно, чтобы в электронном курсе

человек пробовал применять новые навыки, тренировался и, главное, видел связь изучаемого материала с реальной деятельностью. Если это будет просто текст, реального результата от обучения вы можете не увидеть. Кстати, если мы будем делать курсы с активностями и интересными заданиями, то и мотивировать к их изучению будет гораздо проще.

4. Отсутствие проекта, или E-learning живет сам по себе. Результаты от внедрения e-learning можно получить только тогда, когда он интегрирован в деятельность компании, когда с помощью него решаются реальные задачи бизнеса, то есть когда это самостоятельный проект со своими задачами и целями, с собственным бюджетом и людьми. Когда за e-learning отвечает один из менеджеров по обучению в качестве дополнительных функций, система не будет работать так, чтобы результаты ее деятельности были очевидны.
5. Отсутствие системы мотивации сотрудников. Инициаторы нового и интересного проекта делают его с большим увлечением. Те, кому проект поручили и для кого он стал лишней нагрузкой, стараются не тратить на него много времени. Первые никак не могут понять, почему люди не хотят учиться, вторые даже не думают о том, что кого-то нужно мотивировать. Самый популярный миф про e-learning: «Если вы его запустите, люди придут сами». Не придут! Нужна именно система, которая будет включать весь процесс и при этом постоянно стимулировать к обучению. E-learning про приказу не работает.
6. Отсутствие методики применения e-learning. Какие именно курсы будут проходить с помощью информационных технологий? Нужны ли очные компоненты, или тема может быть полностью освоена онлайн? Как и когда сотрудники смогут получить доступ к этим курсам? Действительно ли можно обучаться в рабочее время?

Сколько часов в неделю или в месяц можно использовать? На эти и другие вопросы должна ответить методика применения e-learning в компании. Если ее не будет, то при первой же попытке масштабирования проекта за пределы адаптационного курса и пары курсов по MSOffice система перестанет работать, потому что при большом количестве участников начнется путаница (а в корпоративном мире это означает конфликты), которая не позволит системе развиваться гармонично.

### **Что должны знать руководители структурных подразделений про e-learning?**

- Что это такое и как оно работает?
- Что требуется от сотрудников для прохождения курсов?
- Какие задачи подразделения можно решить с помощью e-learning?
- Какие преимущества использования именно этого решения?
- Как правильно поставить задание на разработку электронного курса, чтобы он принес ожидаемый результат?

Еще e-learning может погибнуть от недостатка внимания после первоначального внедрения, от технических проблем, которые не дадут сотрудникам нормально проходить обучение. И еще – он не работает, когда неудобен. Когда про e-learning только заговорили, лейтмотивом всех книг и выступлений было Anytime, anywhere («В любое время, в любом месте»). И если поначалу это являлось преимуществом, которое получала компания или потенциальный ученик, например, университетских онлайн-курсов, то практика показала, что это еще и обязательное условие успеха.

Если назначенный сотруднику курс можно пройти, только находясь на рабочем месте, то есть только в рабочее время, гибкость и удобство теряются. А ведь именно к этому нас приводят внутрикорпоративные системы информационной безопасности, которые не позволяют делать дистанционное обучение доступным за пределами компании. И вот уже невозможно пройти курс с ноутбука, в поездке, в транспорте, в ожидании встречи. Неудобный и негибкий e-learning не работает. Знания должны быть доступны в тот момент, когда у сотрудника есть время и потребность (именно тогда мы имеем дело с высокой внутренней мотивацией, которая и является нашим главным соратником).

## Его Величество Контент

В 1996 году Билл Гейтс сказал очень важную фразу: «Контент — это король!» Сказал он это не про e-learning, но когда были запущены первые проекты электронного обучения, стало очевидно, что контент здесь точно имеет огромное значение.

Какой бы ни была ваша система дистанционного обучения, какими бы ни были современные инструменты, которые доступны и вам, и сотрудникам, как бы все ни было визуально привлекательно, это нивелируется одним кликом — кликом, который приведет слушателя к некачественному учебному материалу. E-learning — это изучение материала, получение знаний и навыков, которые потом можно и нужно использовать в работе. Сделать это с помощью некачественного контента невозможно.

Что такое некачественный контент?

- Неактуальные материалы, в которых есть старые данные, старые инструкции и процессы.
- Плохо оформленные и структурированные материалы, которые сложно воспринимать и запоминать.

- Материалы, в которых нет ничего, кроме текста (как правило, написанного сложно и неинтересно).

И, главное, это материалы, которые не имеют отношения к задачам сотрудника, их изучающего. Может быть, это курс, который нужно пройти всем, хотя большинство сотрудников либо данной информацией уже владеют, либо никогда не будут ее использовать.

Для материалов электронного курса параметрами эффективности всегда будут актуальность, своевременность и увлекательность. Последнее особенно важно, когда вы планируете обучение по целым программам с применением e-learning. Пройти какой-то один скучный курс в год еще можно, но постоянно читать большое количество неинтересного текста проблематично. (О разработке курсов мы будем более подробно говорить ниже.)

Самое главное, о чем мы постоянно должны помнить, — это мотивация. Если на первых этапах внедрения e-learning в компании мы не сможем убедить людей, что это достойно их внимания, то со второго раза будет трудно уговорить их хотя бы войти в систему. Может сложиться образ, будто все это некачественное, не имеет ценности и смысла, а значит, не работает. И тогда потребуется задействовать дополнительные ресурсы, чтобы вновь сформировать мотивацию.

К слову, если в системе будет содержаться интересный и полезный материал, то даже технические сбои не сильно повлияют на активность использования системы. Люди увидят ценность содержимого и смогут «простить» несовершенства инструментов.

## **Дело техники**

С одной стороны, e-learning — это не технологии, точнее, не только технологии. С другой, без технологий система



просто не будет существовать. Насколько важно содержание, настолько же важны и технологии, вернее, их работоспособность. Представьте себя на месте сотрудника, которому нужно пройти один или несколько электронных курсов: вы выбрали время, отложили дела, а система оказалась недоступной или сломанной. Или необходимая вам здесь и сейчас информация находится внутри курса, к которому нет доступа. Или вы прошли курс, выполнили практикумы и тесты, а результаты не сохранились. Что вы почувствуете?..

Технические сбои не только разрушают то, что вы строите с помощью системы мотивации сотрудников к обучению в e-learning, они формируют недоверие к системе, и преодолеть его очень трудно: нет ничего сложнее, чем убедить человека в том, что то, что однажды принесло ему неприятности, при повторном использовании приведет к чему-то другому. Может быть, эти разрушительные процессы произойдут не сразу, но, поверьте, достаточно трех неудачных попыток, чтобы люди обеими руками проголосовали за возврат к старой привычной модели обучения.

По сути, в технологиях e-learning нет ничего особенно сложного, и серьезных сбоев там быть не может, так что основные проблемы возникают не из-за самих инструментов, а из-за отношения к проекту. Если для IT-отдела это не часть работы, а дополнительная нагрузка, которая мешает выполнять основные функции, то проблемы будут возникать постоянно. Кто-то должен заниматься этими системами регулярно, проводить необходимые профилактические процедуры, обновлять и контролировать. Кто-то должен отвечать на технические вопросы пользователей. И этот кто-то должен выполнять эти задачи не по остаточному принципу, а как свою основную работу.

---

E-learning – это люди. В моей книге я много и часто говорю про инструменты. Но роль этих инструментов – обеспечить возможность получения новых знаний. Какими бы эти инструменты

ни были современными, через некоторое время их «блеск» уже не сможет удержать человека.

Уверена, среди вас много пользователей смартфонов и планшетов. Практически у каждого владельца этой техники был опыт установки некоторого красивого приложения, которое забылось через пару дней, как только красота перестала увлекать, а реальная польза так и не обнаружилась. В моем опыте самым ярким примером было iPhone-приложение Things. Его продавали как уникальный инструмент управления задачами. Оно было потрясающе оформлено, там была такая необычная анимация и такие яркие цвета! Я поиграла с ним неделю, забыла недели на две–три, потом попробовала заставить себя вернуться к приложению. Но оно оказалась не для меня. В нем не было того, что мне нужно.

Так может случиться с любой, даже самой современной системой электронного обучения. Люди зайдут, попробуют, может быть, даже откроют пару курсов. Но новизна пропадает, а работа не ждет. И, если система не оправдает ожиданий пользователей, причем в той форме, в которой им будет комфортно, они могут никогда в систему не вернуться. Значит, нам придется приложить немало дополнительных усилий на формирование интереса, убеждение, привлечение внимания. E-learning должен работать для людей.

Нам важно начать с начала. Определиться с тем, для чего внедряется e-learning, кто будет им заниматься, какие существуют у инструментов возможности и ограничения, какие будут курсы и как мы станем привлекать и мотивировать сотрудников. Когда система создается последовательно, она сама дает ответы на большинство вопросов.

Глава 2

# Стратегия внедрения e-learning

Видение без стратегии – это грезы.

*Древняя японская пословица*

На словах e-learning выглядит очень симпатично. Но проект не может долго жить в голове автора, если в нем участвуют больше двух человек. А в случае с e-learning это могут быть сотни, а может, и тысячи человек. Пока все не будет систематизировано, это всего лишь хобби. Важно — проект должны увидеть все те, кто будет в нем участвовать.

Теперь представьте, что будет, если однажды руководитель подразделения увидит на экране компьютера своего сотрудника вместо привычной таблицы красочный и увлекательный курс. Сотрудник не работает, а играет в игрушки! Кто это придумал? Зачем это нужно, ведь все и так работало! Руководитель не понимает потенциальной пользы, не понимает, какие задачи можно решать, и, главное, он до настоящего времени просто никогда об этом не слышал. Это станет проблемой, потому что сотрудники не будут активно проходить курсы до тех пор, пока руководитель не начнет их к этому мотивировать.

С другой стороны, на масштабирование проекта и покупку нужного программного обеспечения, на разработку курсов — на все нужны средства. И, может быть, до какого-то момента вы сможете искать их в существующем бюджете подразделения, но как только курсов будет больше пятнадцати в год, а количество обучаемых превысит двести человек, вам потребуется нормальный, самостоятельный бюджет. И сразу понадобится обоснование.

Возможно, решение внедрять e-learning в вашей компании принято на уровне руководства, так что бюджет уже есть. Но и в такой ситуации без плана не обойтись. Нужно уточнить,

что именно имели в виду те, кто придумал e-learning и что конкретно они хотят с его помощью делать. Может оказаться так, что вы видите одно, а они – совсем другое.

На самом деле процесс создания стратегии внедрения электронного обучения – это вовсе не подготовка очередного документа или таблицы. Это внимательный и аккуратный анализ того, что вы хотите сделать, как это должно работать и какого результата вы ожидаете. К сожалению, именно из-за отсутствия стратегии большое количество проектов были закрыты и признаны неэффективными. В e-learning переводилось все подряд, и никто не думал, зачем и почему мы это делаем. Никто не проверял, работает оно или не работает. Просто убрали очное обучение, заменили его слайдами электронного курса – и, вроде, все работает, и кто-то даже сдает тесты. Но меняется ли от этого что-то в компании, начала ли она работать лучше, исправлены ли ошибки – об этом никто не знает.

Так что начинать нужно с подготовки стратегии внедрения e-learning.

## **Цель внедрения**

Зачем вы внедряете e-learning? От него должен быть какой-то определенный результат, и этот результат должен быть измеримым. Это может быть:

- сокращение расходов на обучение персонала в регионах;
- увеличение скорости распространения знаний в компании;
- увеличение продаж определенного продукта компании за счет более качественной подготовки сотрудников в области представления продукта;
- повышение эффективности бизнес-процессов компании через сокращение количества ошибок в оперативной деятельности.

Если вы не смените направление,  
вы придете туда, куда собирались.

*Старая китайская пословица*

Видение — в официальный корпоративный документ вы такое не вставите, но без этого сложно работать. Какой вы хотите e-learning? Как он должен работать? Как люди должны проходить курсы, когда, как часто? Представьте, что вы уже запустили проект, он работает два-три года — какие отзывы вы хотите услышать от сотрудников, от руководителей? А какой e-learning понравился бы лично вам? Представьте, вы работаете над поставленной задачей, у вас возникает вопрос, вы идете по ссылке в систему дистанционного обучения, там через поиск находите нужный курс и проходите его. Удобно? Или лучше, чтобы вам прислали назначение на нужный курс, потому что скоро вам потребуются новые знания (например, выходит новый продукт и вам предстоит с ним работать)? Или и то и другое? Попробуйте представить, как все будет работать и как вы станете управлять этим проектом — что вы будете для этого делать?

У Стивена Кови в «Семи навыках высокоэффективных людей» есть упражнение на написание собственного некролога — очень помогает понять, какой хочется видеть свою жизнь. Некролог проекта я писать не предлагаю, но придумывание текста речи президента компании, который отмечает успехи проекта e-learning, поможет понять, что именно вы хотите получить.

Список примеров может быть очень большим, важно — в вашей компании цель внедрения будет уникальной. Она должна основываться на конкретной ситуации в конкретном бизнесе. Не стоит внедрять проект на основе примера другой компании, хотя опыт коллег перед началом изучить нужно. Задачи e-learning в каждой компании свои.

Необходимо понимать, как вы собираетесь измерять эффективность e-learning-проекта, как будете проверять его КПД. А ведь это необходимо и для получения нового

финансирования, и для того, что вы сами понимали, что работаете не зря. Когда эффект не очевиден, возникает логичный вопрос – действительно ли стоит продолжать содержать сотрудников, выделять средства на закупку нового программного обеспечения и разработку курсов? Даже если в вашей компании все делается своими силами, расходы все равно существенны.

Для начала в компании стоит выбрать цель внедрения на основе какой-то ощутимой болевой точки. Например, постоянная проблема из-за того, что нужно слишком много внутренних тренеров для проведения обучения по новым проектам, или постоянная задержка в распространении информации, потому что имеющиеся тренеры не в состоянии справиться со всеми сотрудниками. Или важно организовать короткое обучение на рабочих местах, потому что ради двухчасового тренинга или семинара приходится отрывать людей от работы на целый день. Возможно, предстоит внедрение нового программного обеспечения, и нужно, чтобы сотрудники оперативно начали его использовать. Как правило, решая серьезную проблему, можно быстро продемонстрировать эффективность проекта и зарекомендовать нововведение в компании. Более того, если проблема ощущается многими, то вы получите больше поддержки, нежели решая то, что всем кажется и так вполне нормально функционирующим.

Цель внедрения способна меняться. В какой-то момент она может стать более масштабной и включать несколько различных задач. Как и любой проект, e-learning нужно будет регулярно переосмысливать, проверять, что поставленные ранее цели все еще актуальны и вы движетесь в правильном направлении. В какой-то момент ваш документ поменяет название, и вместо «Стратегии внедрения e-learning» он станет просто «Стратегией e-learning» или «Стратегией применения e-learning». Как только вы будете уверены, что именно внедрение прошло и e-learning стал рабочим инструментом в вашей компании, можно будет смело переходить к следующему этапу.

Будьте осторожны: цель «Внедрение новых технологий в обучение персонала» приведет в никуда. Какими бы ни были основания, эту цель нельзя проверить, измерить и понять, что внедрение действительно прошло успешно. Сами по себе технологии — это не цель, а лишь инструменты. Они делают некоторые процессы более эффективными, помогают экономить, дают возможности, которых ранее не было, но их использование лишь потому, что они есть, бессмысленно. Необходимо решать реальную задачу бизнеса.

## Ключевые показатели

Логично, что после того, как мы поставили цель, нам нужно разбить путь к ее достижению на задачи, точнее, понять, чего именно мы хотим добиться и в какие сроки. Мне кажется, что укрупненный план на два года показывает все ожидания от проекта лучше, чем план на год, особенно на первых этапах внедрения, когда еще слишком много всего нового и непонятного. Более того, e-learning — это не самое быстрое решение, и часто его результаты сразу увидеть нельзя.

Что может войти в ключевые показатели:

- повышение продаж среди обученных;
- сокращение количества ошибок, которые делают сотрудники в бизнес-процессах из-за нехватки информации;
- сокращение затрат на обучение региональных сотрудников на определенную сумму;
- количество сотрудников, успешно использующих программное обеспечение после внедрения (число сотрудников).

А вот количество обученных сотрудников и количество выполненных тестов в СДО показателем, тем более ключевым, не являются. Зато с их помощью можно показать охват



проекта, динамику распространения e-learning в компании. Стоит выяснить количество самостоятельных запросов сотрудников на прохождение курсов против количества тех, кому курсы назначали — это тоже будет хорошим показателем того, что «e-learning шагает по компании». Однако реальными показателями количество курсов и тестов в системе, количество обученных и т.д. не являются. Вы можете обучить сотни и тысячи — толку от этого не будет. Прохождение курса от начала и до конца или успешная сдача теста ничего нам не говорят о результатах обучения в реальности, особенно если был приказ об обязательном обучении. Смотреть нужно только на реальный бизнес-результат.

## Не только e-learning

Думаю, не стоит говорить, что e-learning — это не панацея. Если что-то не продается, одними электронными курсами вряд ли решите проблему. Но, когда мы ставим ключевые показатели для проекта и потом начинаем проверять, что получилось на самом деле, очень часто становится видно, где именно находится проблема. Это может быть проблема нелогичности бизнес-процесса или неудобства использования ПО, с помощью которого сотрудники теперь должны выполнять задачи.

Несколько лет назад один наш заказчик решил создать курс по эффективной командной работе. При анализе задачи нам ясно дали понять: проблема в том, что сотрудники не умеют работать совместно, и их нужно обучить. Через некоторое время после того, как курс был запущен, мы стали задавать вопросы, что изменилось и стало ли лучше работать над совместными проектами. Результата не было, проблемы остались. Я искренне не люблю, когда наши проекты не работают. И я стала искать варианты того, как узнать, в чем действительно проблема. Оказалось, что в компании работает мой очень давний знакомый, которого я позвала на чашку кофе. И буквально за пять минут диалога,

в ходе которого я сказала, что сейчас очень модно все делать командой, я получила ответ. Оказалось, что в компании всеми силами пытаются привить это «новшество», но условий для этого нет: нет переговорных, в которых можно было бы что-то обсудить, на обсуждение на рабочих местах ругаются коллеги по open-space, которым бурные дебаты мешают работать, еще нет технологии переговоров с коллегами из регионов и нет возможности совместной работы с электронными документами.

В таких условиях можно очень увлекательно рассказывать про то, как эффективно работать в команде и как правильно строить отношения между ее участниками. Созданный электронный курс способен быть полноценной симуляцией бизнес-процесса, но он все равно не будет работать. Важно понимать, что показатели, которые вы выставляете для своего проекта, — это задачи, которые решаются обучением. В противном случае от вас будут ждать результата, который вы обеспечить не можете, какие бы технологии у вас в руках ни были.

Проверьте, что задачи решаются через получение знания:

- сотрудникам недостаточно знаний для выполнения задач;
- знания устарели, и нужны новые;
- нужно изменить отношение к вопросу;
- сотрудникам нужна практика применения знаний перед тем, как они начнут это делать в реальной жизни.

Обучением нельзя решить проблему логистики, из-за которой на складе нет продукции. Нельзя внедрить ПО, если оно не работает или находится в состоянии постоянного обновления.

Кстати, про ПО нужно сказать отдельно. Про него часто говорят, что его никто использует, потому что не умеют. Попробуйте найти человека, который все же умеет с ним работать, а лучше пару таких людей, и спросите у них, действительно ли проблема заключается в отсутствии нужных навыков, или все дело в неудобстве программного обеспечения.

## Интеграция с повседневной деятельностью

Одним из самых важных вопросов, которые нужно решить в процессе разработки стратегии внедрения e-learning, является интеграция проекта в рабочую практику тех, кто будет проходить обучение. Возможно, это будет вся компания, или лишь отдельные группы. Но важно, чтобы все знали и понимали, как будет устроена работа.

Стоит поговорить и о руководителях:

- Они должны знать, что такое e-learning. Для них стоит подготовить семинар или, что лучше, электронный курс, в котором будет рассказано, что такое e-learning и как он работает.
- Важно рассказать, какие задачи они могут решать с помощью e-learning. Если они увидят, что этот инструмент предназначен для них, они станут вашими главными соратниками и будут серьезно стимулировать развитие.
- Они должны понимать, как сотрудники будут проходить курсы и что от них для этого потребуется. Для принятия решения правильно будет получить мнение руководителей: могут ли их сотрудники обучаться в рабочее время, позволят ли им условия труда не отвлекаться и пройти обучение до конца, или лучше выделять время для прохождения обучения в компьютерном классе, и сколько времени в неделю можно будет выделять на обучение. Эта информация будет очень нужна для организации процесса обучения и планирования нагрузки на одного сотрудника.

Интеграция тесно связана с организацией процесса доступа к курсам. Если сотруднику для прохождения обучения нужно будет написать пару служебных записок и получить ряд одобрений, то, очевидно, у большинства никакой тяги к знаниям не обнаружится. Если учесть, что мы имеем дело в основном с людьми, мотивированными к обучению, то можно потерять

даже небольшое желание изучать что-то новое. E-learning должен быть открытым: пройденные курсы обязаны быть постоянно доступными, чтобы можно было вернуться и что-то повторить. Другие курсы должны быть доступны без назначений, особенно по общим тематикам, вроде управленческих навыков.

Нужно попробовать предугадать, когда у сотрудников возникают те или иные вопросы, и в нужный момент предложить им перейти к курсам, вебинарам или каким-то другим e-learning-элементам. Например, при составлении договора или какого-то другого сложного документа вместо сноски о том, что инструкцию и правила оформления можно найти там-то, можно дать ссылку на электронный курс, в котором будут содержаться и правила, и небольшой практикум.

При интеграции важно предусмотреть и участие e-learning в новых проектах. Например, можно прописать создание курса по каждому внедряемому программному обеспечению, что способна делать даже та компания, которая это ПО создает. Запуск обучения также должен произойти не тогда, когда ПО уже работает, а перед внедрением или одновременно с ним. Таким же образом нужно поступать и с созданием нового продукта и выпуском его на рынок — если заранее прописать, что должен быть подготовлен курс обучения сотрудников, то эту работу будет не только легче планировать, но и не нужно будет потом в авральном режиме обучать продавцов, которые не знают, что делать с новым продуктом.

Анализ того, какие задачи в компании способен решить e-learning, поможет использовать его максимально эффективно. При анализе будет понятно, как и куда нужно встроить создание курсов, проведение обучения и обратную связь.

Процесс обучения с помощью e-learning, методика использования, подход к разработке курсов — все это определяется тем, как вы планируете встраивать проект в повседневную практику компании. Вот несколько решений, которые вы сможете принять после того, как будет понятно, как e-learning будет жить после запуска:

- курсы могут быть длинными, если на них выделяется специальное время;
- курсы могут быть короткими, с модулями в 5–10 минут, потому что их будут проходить на рабочем месте, и больше времени без отвлечений сотрудник вряд ли найдет;
- вебинары также могут быть длительными, а могут и короткими, в зависимости от условий обучения;
- материалы для обучения могут назначаться, а могут быть постоянно доступны, или может быть и так и так, в зависимости от поставленных задач.

Естественно, нужно помнить и про сотрудников. Всем, кто будет проходить обучение через e-learning, нужно будет обязательно рассказать, что это такое. Большинство барьеров, с которыми сталкиваются те, кто внедряет e-learning, возникают именно из-за недостатка информации. Лучший вариант — электронный курс, где будет содержаться вся необходимая информация:

- Что это такое и как оно работает? Чем это лучше, чем то, что было до того?
- Как будет проходить обучение?
- Как эффективно учиться через e-learning?
- Как лучше организовать время, чтобы успевать и работать, и учиться?
- К кому обращаться с вопросами, проблемами и пожеланиями?

Этот минимум не только решит проблему первого запуска, когда у вас сразу будет несколько сотен вопросов про то, как пользоваться проектом и почему что-то не работает, но и сформирует определенную атмосферу доверия, в которой все понятно и прозрачно.

Когда вы нарисуете схему внедрения и применения e-learning в вашей компании, вы можете переходить к более детальному

планированию. Именно на основе того, как e-learning будет работать в вашей компании, вы сможете понять, какие инструменты нужны, какие курсы, какие сотрудники. Пока у вас нет этого понимания, вы не можете перейти к планированию проекта, ведь там вы сразу должны будете указать, что именно вы будете делать и в какие сроки.

## План действий

Итак, когда есть список показателей, к которым мы стремимся, и есть представление, как все должно работать, нужно понять, как получить то, что хочется. Тут уже есть место для цифр, включая количество обученных, количество курсов, количество тестов и прочие показатели. Нужно ответить на вопрос: «Что мы будем делать, чтобы достичь поставленной цели?»

Указывать в плане нужно все, от покупки оборудования и его настройки до проведения семинаров и встреч со всеми, кто будет участвовать в проекте. Лучше смотреть на сроки как можно более объективно, иначе может оказаться, что от вас будут ожидать результат тогда, когда вы только поставили СДО.

Для создания плана действий вам нужно будет познакомиться с рынком электронного обучения. Нужно оценить сроки поставки всех инструментов, которые вам потребуются, и сроки оказания услуг, которыми вы планируете воспользоваться. С поставщиками стоит быть честным и не говорить, что вы проводите тендер. Напишите всем общий запрос, в котором скажите, что вы планируете e-learning-проект, вам нужно понять сроки, цены и возможности, но вы не можете гарантировать контракт. Если вы сделаете небольшую табличку, на заполнение которой у поставщика уйдет не более часа, то вам ответят многие.

## Пилотный проект

В первый год жизни e-learning в компании стоит сделать несколько пилотных проектов. Первый должен быть самым простым и понятным, «заточенным» под решение ясной задачи. Это может быть курс по информационной безопасности или небольшие курсы по программному обеспечению. Последние, если они сделаны в формате «Секреты Отличной Программы», способны стать очень хорошим началом, потому что узнать что-то новенькое про ПО, которым пользуешься каждый день, всегда полезно. А вот курс про e-learning первым делать не стоит. Дело в том, что он является рекламой вашего проекта, и она должна быть не только полезной, но и максимально интересной и привлекательной. Без опыта этого достигнуть сложно. Несмотря на то что большинство профессиональных разработчиков будут готовы предложить вам очень интересные решения, вы пока не сможете точно понять, что именно и как именно должно быть.

Также для начала не стоит выбирать адаптационный курс про компанию. Такие курсы (особенно адаптационные) имеют большое значение, с их помощью нужно решать большое количество задач. Пока в компании нет общего понимания того, что такое e-learning, в каких случаях он работает, а в каких нет, не стоит делать подобные проекты. В противном случае те, кто далек от внедрения, будут предлагать включить туда все, что только возможно, а вы, в свою очередь, попытаетесь уговорить их этого не делать, потому что такой объем информации никто воспринять не в состоянии. Результат — долгие согласования и срыв сроков, что губительно для пилотного проекта. Для такого проекта подходят темы, закрывающие потребности текущего момента — ощутимым результатом станет облегчение работы с документами, общими правилами, информацией о продуктах.

На пилотный проект не стоит приглашать слишком большую аудиторию — скорее, стоит выбрать потенциально лояльных

слушателей. Но такое решение лучше всего принимать не самостоятельно, потому что восприятие людей, которые занимаются и развивают e-learning, может отличаться от того, что есть на самом деле. Лучше всего, когда состав первой группы определяется совместно с представителями бизнеса на этапе представления e-learning-проекта в целом. Пилотная группа не должна быть слишком большой, но она не должна быть и слишком маленькой, оптимальный размер группы определяется из размера компании: например, если сотрудников в компании 5000, то в пилотную группу стоит включать до 150 человек.

Первый курс должен обязательно заканчиваться анкетированием, которое проводится дважды – сразу после курса (вопросы о курсе и об удобстве пользования) и через две–четыре недели (по содержательной части курса).

Пилотный проект входит в план действий как одна из задач и со своими подзадачами. Не забудьте заложить в план время на анализ полученных результатов и на корректировку всей системы. Что должно быть отражено в плане действий на старте проекта?

- Проведение семинаров и встреч с теми, кто будет задействован в проекте.
- Закупка программного обеспечения.
- Разработка первых курсов.
- Подбор кадров для e-learning-проекта.
- Проведение пилотного проекта.
- Анализ результатов пилотного проекта и корректировка системы.
- Разработка следующей серии курсов.
- Проведение вебинаров, если они запланированы.
- Создание нормативных документов по e-learning (про них мы поговорим чуть позже).