

# Руководство для заказчиков электронных курсов



## 6 шагов на пути к эффективному обучению



Хотите создать обучение, которое реально окажет влияние бизнес-цели вашей компании? Если да, то вы читаете правильное руководство.

Сделайте всего 6 шагов для того, чтобы обучение стало эффективным. И начните с самого важного шага – первого, который всегда будет самым сложным, но преодолев его, путь дальше будет для вас приятным приключением с реальным результатом.

## Шаг 1

Поговорите с собой. Задайте себе правильные вопросы и дайте четкие ответы.



Обычно мы действуем по схеме – решили, что нам необходимо обучение сотрудников, и сразу идем к разработчику курсов. Может случиться так, что нам не повезет (особенно, если мы никогда не имели дело с e-learning) и мы выберем для разработки нашего курса так называемый «конвейер по производству». И вот этот «конвейер» сделает нам курс как мы и хотели, то есть на пустом месте. В итоге, мы не повысим эффективность работы наших сотрудников, не достигнем цели компании да еще и бюджет израсходуем.

Как уйти от такой схемы, сэкономить бюджет и выполнить задачу, которая стоит перед нами?

### Просто зададим себе вопросы:

1. Какая проблема возникла в нашей компании?
2. Почему эта проблема возникла?
3. Как долго она существует?
4. Можно ли ее решить с помощью обучения или нет?
5. Какую цель мы ставим перед электронным курсом?
6. Зачем нашим сотрудникам нужно проходить этот курс?

Наша задача первым делом отвлечься от навязчивой идеи об обучении и сконцентрировать внимание на самой проблеме. Существует множество проблем, которые обучение решить не может. Нам нужно проанализировать проблему, определить четко те моменты, которые могут быть решены с помощью обучения и, таким образом, мы оградим себя от пустой траты огромного количества времени.

Если у вас возникла мысль: «Я хочу получить интерактивный онлайн-курс из 187 слайдов презентации, которую мы использовали в прошлом году на конференции», идите выпейте кофе или съешьте шоколадку... Вам нужно изменить ход мысли! Один из вариантов правильного направления для размышлений будет: «Я найду решение этой проблемы, которая остановила работу целого отдела».

Давайте попрактикуемся. К примеру вам или вашему руководству пришла светлая мысль: «Нужен онлайн курс по работе с виджетами для обучения сотрудников службы технической поддержки клиентов». Какой из следующих вариантов ответа позволит вам занять место у штурвала и предотвратить «крушение Титаника».

- a. Когда необходим этот курс?
- b. Где взять контент к этому курсу?
- c. Будем ли мы обучать очно?
- d. Зачем нам нужен этот курс?

Запомните, делая первый шаг, спросите себя **«Зачем?»**. Не бойтесь посмотреть на проблему с разных «Зачем» - зачем обучение, зачем электронный курс, зачем решать эту проблему и т.д. Заставьте себя говорить о проблеме, чтобы на последующих этапах вы смогли дать разработчику детальную информацию, поставить перед ним конкретные цели, и четко понимать, что в итоге у вас должно получиться.

## Шаг 2

### Ставьте цели, которые можно измерить.

Сделав первый шаг, ваша следующая задача – определить измеримую цель проекта. Этой целью должно стать видимое изменение эффективности работы организации, которому поспособствовал ваш проект.

#### Есть 2 причины, почему вы должны это сделать:

1. Это поможет вашему проекту действительно оказать влияние на работу организации.
2. Это поможет вам при анализе данных и в процессе разработки курса подрядчиком, поскольку вы будете четко понимать цель и руководствоваться ею в принятии последующих решений.

Чтобы цель работала, она должна быть конкретной, измеримой и ограниченной во времени.

#### Вот несколько примеров:

- Звонки в отдел технической поддержки по вопросу работы с базой данных сократятся на 10% к 4-му кварталу.
- Новые сотрудники бухгалтерии смогут правильно рассчитывать заработные платы в течение 2 недель после вступления на должность.
- Нарушение этических норм сократится на X% к Y сроку.

Чтобы лучше определить показатель повышения эффективности работы организации, вам помогут следующие вопросы:

- По каким показателям вы определили, что существует проблема? (звонки в

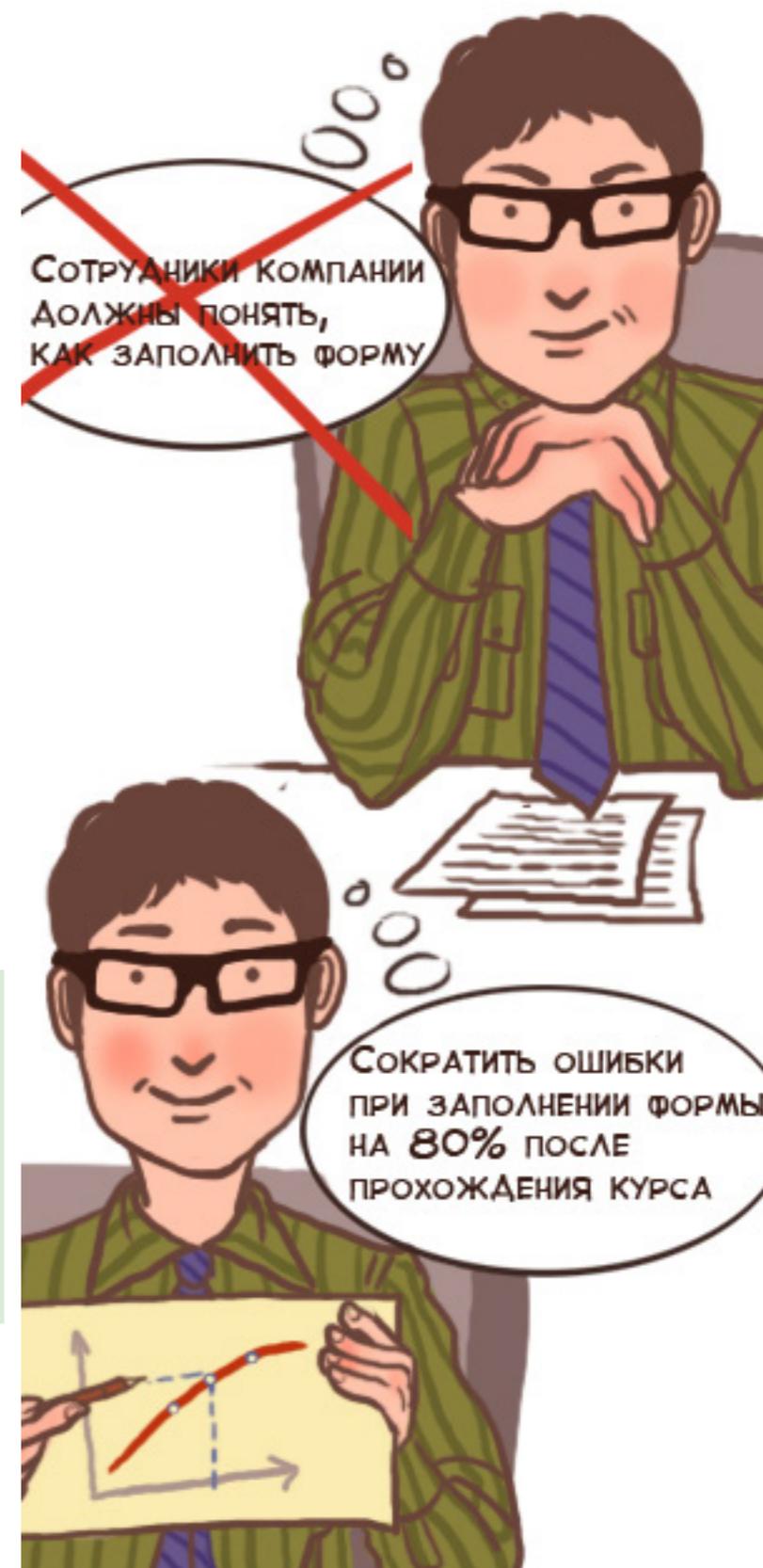
службу поддержки, сведения об ошибках, неудовлетворенность покупателя, время обработки заказа...)

- Как изменится этот показатель, если проект будет реализован успешно?
- Если вы не использовали показатели, то что предположительно можно измерить?
- Как вы определите, что проект реализован успешно? Что изменится в квартальном отчете?

Например, вы хотите обучить сотрудников навыкам межличностного общения, навыкам совместного управления проектами. Можно подумать, что такая цель не поддается измерению. Однако, как правило, в компаниях существует система аттестации сотрудников, в которой наверняка этот показатель измеряется. Вот некоторые показатели, по которым можно оценить степень владения навыками межличностного общения:

- Результаты исследования вовлеченности сотрудника
- Показатель удержания сотрудников
- Показатели удовлетворенности клиентов
- Количество невыходов на работу
- Количество жалоб

Как правило, эта работа займет от 1 до 3 часов вашего времени, но, поверьте, это самым лучшим образом повлияет на результат разработанного под вашу задачу курса.



## Шаг 3

### Определите, что люди должны ДЕЛАТЬ.

Теперь, когда вы определили зачем вам курс и его цель, можете смело сказать: «Хорошо. Теперь мы знаем, к чему мы стремимся. Приступаем к разработке электронного курса!»

Однако, не забывайте, что огромный объем информации, из которой можно сделать этот курс, не всегда гарантирует достижение плановых показателей. Даже если сотрудники узнают что-то полезное, это вовсе не гарантирует, что они сделают что-то полезное. **Действия, а не знания, повышают эффективность бизнеса.** Поэтому, прежде чем говорить, какую информацию нужно узнать сотрудникам, важно определить, что им необходимо **делать**, чтобы достичь поставленной цели.

Поэтому следующий, третий шаг окажет эффективное влияние на ваш курс. Вы должны ориентироваться на повышение эффективности, а не распространение информации. Избавьтесь от идеи использовать весь существующий контент по теме. Определите полезные практические задания, которые повлияют на конечный результат и дадут сотруднику возможность далее работать лучше.

На этом этапе подготовки надо составить визуальную карту действий, которая позволит отследить процесс достижения поставленной цели, определить необходимые для этого задачи, учебные материалы или другие решения. Предыдущим шагом было определение цели курса, теперь определяем практические действия (поведение на рабочем месте), которые необходимо выполнять сотрудникам, чтобы достичь цели. Простая карта может выглядеть так:

Примеры действий, которые **можно** увидеть и описать:

- Выбрать правильную категорию для каждого нового клиента в базе данных

### Действия, а не знания, повышают эффективность бизнеса

- Отреагировать в течение 24 часов на претензию по поводу качества работы сайта
- Попросить члена коллектива описать свои карьерные цели, не называя ему результат, который от него действительно ждут.

А вот примеры, которые **нельзя** классифицировать как действия и которые нельзя использовать при составлении карты:

- Оценить перспективы различных сотрудников
- Понять важность защиты конфиденциальной информации
- Быть осведомленным о правовых рисках, связанных с плагиатом
- Комфортно работать с базой данных.

Ориентируйтесь на внешнее поведение сотрудников **на работе**. Мы не берем в расчет проверку знаний типа: «Дайте определение слову *«эмпатия»*», - за исключением тех случаев, когда для работы человеку действительно необходимо встать и процитировать определение. Напротив, мы скорее используем задания следующего типа: «Когда вы проводите совещание, постарайтесь расположить его участников, чтобы они захотели поделиться своими эмоциями и идеями». Если ваша целевая аудитория слишком разнообразна и охватывает совершенно различные должности, подумайте над вариантом разделения проекта на несколько модулей в зависимости от должности.



## Шаг 4

### Понять причину, почему сотрудники так не делают.

Итак, вы определили конкретную измеримую цель и составили список действий, которые должны выполнять сотрудники, чтобы достичь этой цели. Весь этот процесс мог занять пару часов, если проект уже находится в стартовом состоянии. Далее переходим к анализу проблемы.

Самый простой способ – это разобрать ее по конкретным действиям, спрашивая каждый раз «Почему наши сотрудники это не делают?». Можно разбить проблему на 4 категории:

**Условия работы.** Ошибки в программном обеспечении, отсутствие поддержки руководства, беспорядочная информация в справочных пособиях, нерациональный регламент работы, корпоративная культура, провоцирующая стресс, – условия труда – это все, что образует мир, в котором работает сотрудник. Маловероятно, что обучение сможет исправить проблемы, связанные с условиями труда, если только они не образуются в результате этого обучения.

**Знания.** Если сотрудник просто не знал какие-то факты, которые он должен знать для эффективного выполнения своих обязанностей, – поздравляем! – вы обнаружили одну из самых легко решаемых проблем. Однако не думайте, что ее решением станет обучение. Зачастую лучшим решением становится справочник или любое другое вспомогательное средство в работе, которое всегда под рукой, когда оно необходимо сотруднику.

**Навыки.** Например, сотрудники компании рассказывают вам, как тяжело провести оптимизацию. Это другой вариант довольно легко решаемой проблемы, которая может быть исправлена одним из способов обучения.

**Мотивация.** Здесь будьте осторожны. Это очень распространенная ситуация, когда вы понимаете,

что у сотрудников компании очень низкий уровень мотивации, однако это всего лишь побочный эффект одного из трех типов проблем. Если вы призываете сотрудников работать быстро, но при этом не заботитесь о скорости работы, например, программного обеспечения, можете быть уверены – низкая мотивация сотрудников гарантирована, и ни один из методов обучения не поможет решить эту проблему. Крайне редко встречаются случаи, когда проблема только в мотивации, и ее можно решить путем информирования сотрудника, но даже в таких случаях нет никаких гарантий, что обучение – самый лучший способ донесения информации.

*Маловероятно, что обучение сможет исправить проблемы, связанные с условиями труда, если только они не образуются в результате этого обучения.*

**Ваша цель:** распланировать решения. Если вы хотите определить эффективные целенаправленные решения ваших проблем, найдите время, чтобы ответить на вопрос «почему нет?» в отношении каждого выбранного действия. Определив лучшее решение каждой отдельной проблемы, вы сможете найти самое эффективное общее решение проблемы в целом.

Рассмотрим пример. Вы – крупная юридическая фирма. Единственное действие, которое требуется от сотрудников, – ввод правильного кода в базу данных для регистрации каждого нового клиента. То есть, если дело возбуждено, например, в отношении врача, то в базе данных присваивается код ХГ. Существует огромное количество кодов, которые необходимы сотрудникам только в момент, когда они, сидя за компьютером, заполняют данные о клиенте в базу.

Традиционный подход к обучению в целях решения этой проблемы мог быть следующим: изучить

каждый код, пройдя онлайн курс или прослушав очную лекцию, а затем применить знания на практике, чтобы запомнить все коды. На самом деле, сотрудникам вовсе нет необходимости запоминать всю информацию. Почему они не могут при вводе информации просто подглядывать в небольшой справочник? Почему бы не пропустить обучение совсем?

Это пример быстрого решения проблемы. Если вы хотите найти решения проблем, которые исключают необходимость обучения, то решением могут стать рабочие инструкции и справочники, усовершенствование подходов или переход на новое ПО.

В итоге, после всех усовершенствований останутся те проблемы, которые могут быть решены только с

помощью обучения, плюс несколько проблем, которые вообще не могут быть решены в рамках проекта.

На практике это гораздо проще, чем может показаться.

Если вы не уверены, каким из способов лучше решить проблему недостатка знаний: посредством обучения или с помощью справочников и инструкций, определите, необходимо ли сотруднику это знать или он может воспользоваться подсказкой? Если сотрудникам в работе необходимо помнить некоторые данные, то лучше провести мероприятие, которое поможет им попрактиковать свои знания. Если же сотрудникам нет необходимости запоминать информацию, то лучшим решением станут справочники или другие вспомогательные средства. Чтобы понять, нужно ли сотрудникам вообще запоминать какую-то информацию, ответьте на вопрос: «Нужно ли сотрудникам выполнять эту работу быстро и часто?» Если ответ «да», то необходимость запоминать информацию и практиковаться есть.

## Шаг 5 | Создавайте опыт, а не информацию

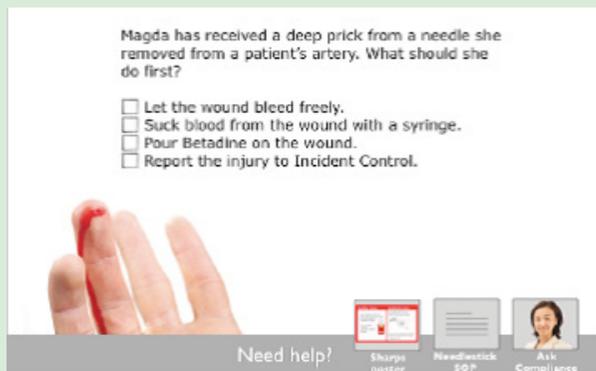
Итак, вы определили цель вашего обучения, что необходимо делать сотрудникам для ее достижения и нашли несколько способов им помочь.

На данном этапе нужно уйти от понимания курса как классической презентации, в конце которой слушателю предлагается тест на проверку информации, усвоенной 30 секунд назад.

Знания сами по себе не помогут достичь вашей цели. Люди должны действовать. Ваша цель – помочь им применить знания на практике. Чтобы этого достигнуть, необходимо создать опыт, а не информацию.

Вместо презентации с кучей информации, следует погрузить слушателя в реалистичные условия, содержащие информацию, которая им может понадобиться. То есть, если в реальных условиях информация содержится в справочном пособии, то ее не нужно включать в курс. Оставьте ее в справочнике и создайте курс, в котором слушатель сможет попрактиковаться работе со справочником.

Вот пример. Этот курс по технике безопасности в работе с иглой не начинается с фразы типа «Вы должны промыть рану и т.п.» Вместо этого, курс погружает слушателя в реалистичную ситуацию. Информация не является обязательной для изучения и содержит реальные практические советы.



Безусловно, такие задания не требуют высоких технологий. Самые главные их качества:

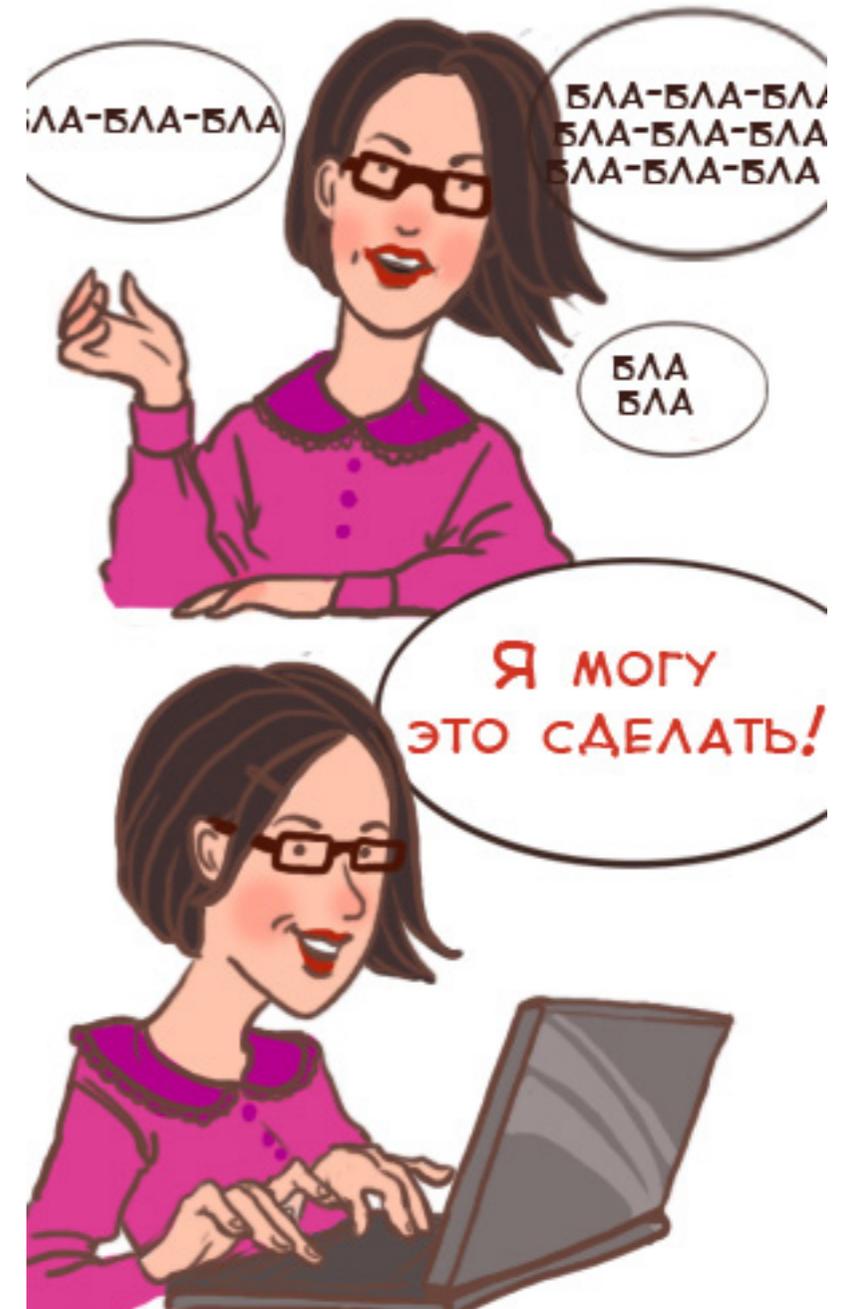
- Мы не излагаем информацию в самом начале.
- Вместо этого слушатель погружается в ситуацию, где ему требуется принять решение, которое актуально и в реальных условиях.
- Мы представляем информацию в качестве факультативного задания, идеально, если она будет представлена в формате, удобном для использования сотрудниками во время работы.

Еще одно отличие: мы не просим слушателя предоставить обратную связь. Вместо этого мы просто показываем последствия от принятого им решения, предоставляя, как взрослым людям, возможность самостоятельно сделать вывод, было ли это правильным решением.

Предположим, слушатель курса по информационной безопасности в компании оказывается в ситуации, что ему предложено скачать файл с неизвестного ресурса.

«Все знают, что непонятные файлы скачивать нельзя», - думает он, не обращая внимания на картинку в курсе или инструкцию. Герой курса советует закрыть окно браузера, которое предлагает скачивание файла. Тут слушатель сразу получает обратную связь, где описывается, что случилось в результате принятого решения и дается ссылка на справочник, где можно посмотреть верную информацию. Если бы слушатель выбрал неверное решение, то в традиционном обучении просто бы услышал «Неправильно. Ты должен был сделать по-другому». Однако, насколько хорошо запоминается такой момент? Более запоминаемо и реалистично – инфицировать компьютер каким-то вирусом и показать полный сбой системы.

Такой тип заданий поможет людям получить опыт в реалистичных, но безопасных условиях. Этот метод позволяет представить материал как поток действий, а не просто презентацию информации.



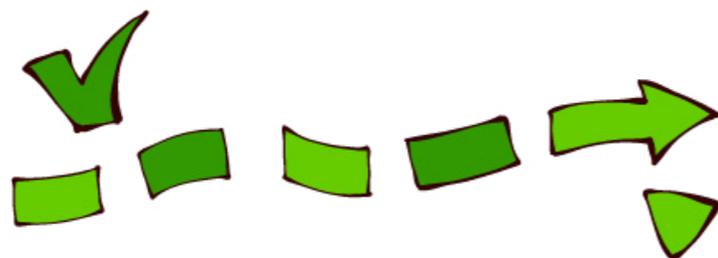
## Шаг 6

### Оцените курс в реальной работе

Вы нашли быстрые решения нескольких рабочих проблем, вы разработали учебный курс для решения некоторых из них, и все реализовали. Начав с измеримой цели, вы изначально закрепили принцип «оценки» в вашем проекте. Используйте эту цель для оценки того, насколько хорошо работают ваши решения. Помимо изменений, которых вы добивались, также изучите подробные отчеты. Например, о том, что ваше руководство думает об изменении производительности компании.

По прошествии некоторого времени, запустите обширное исследование на основе 2 групп: сотрудники, чья продуктивность значительно увеличилась, и сотрудники, чья эффективность осталась на прежнем уровне. Основательно побеседуйте с представителями обеих групп, чтобы понять, что сработало, а что нет. Поскольку многие решения были связаны с инструкциями, справочниками, подходами и прочими изменениями условий труда, их можно сразу скорректировать. Например, если в ходе интервью раскрывается, что один из справочников неудобен в эксплуатации, то требуется как можно быстрее выпустить новую версию.

В заключение, получив результат, поделитесь им. Напишите краткий отчет, описав проблему, решения и результаты с точки зрения повышения эффективности компании. Поделитесь полученным опытом, возможно ваши последующие проекты будут еще более успешными, а ваши коллеги оценят ваше стремление делиться знаниями! 🌱



+7(495)276-08-71  
www.e-learningcenter.ru  
info@e-learningcenter.ru