



Марат Удовиченко

Электронное обучение: возможности и угрозы





У каждого инструмента есть свои ограничения, свои возможности, свои сильные и свои слабые стороны. Использование каждого инструмента несёт в себе угрозы, и открывает новые возможности. Исторически доказано, что эффективное достижение результата невозможно без разработки стратегии, удачно использующей все перечисленное выше. Поэтому, попробуем применить сказанное к электронному обучению (e-learning) и разработать механизм выработки эффективной стратегии электронного корпоративного обучения.

Итак, когда говорят об электронном обучении, обычно перечисляют те возможности, которое оно в себе несёт. Как правило, в этот список входят:

- ✓ Снижение прямых издержек на обучение, как временных, так и финансовых;
- ✓ Сокращение организационных издержек на обучение;
- ✓ Повышение однородности профессионального уровня сотрудников;
- ✓ Повышение географической вовлеченности обучающихся в обучение и бизнес компании;
- ✓ Дополнительные возможности по аттестации сотрудников;
- ✓ Накопление и передача опыта сотрудников;
- ✓ Развитие и целенаправленное воздействие на корпоративную культуру компании.

Если развернуть этот список, то мы увидим, что **электронное обучение несёт в себе возможности:**

1. по УМЕНЬШЕНИЮ прямых стоимостных издержек на обучение, а именно:
 - ✓ стоимость в пересчёте на человеко-курс₂ (действительно, цена в 1-2 доллара за человеко-курс недостижима при классическом обучении с преподавателем),
 - ✓ отсутствие расходов на командировки,
 - ✓ отсутствие расходов на питание,
 - ✓ отсутствие расходов на учебные материалы,
 - ✓ отсутствие расходов на класс и специальное оборудование,
 - ✓ отсутствие расходов на пре- и пост- тестирование.
2. по УМЕНЬШЕНИЮ прямых временных издержек, обусловленные:
 - ✓ режимом доступа к курсам в формате 24часа*7дней в неделю,
 - ✓ возможностью доступа к курсам с любого компьютеризированного рабочего места,
 - ✓ возможностью обучать одновременно большое количество слушателей (десятки тысяч!!!),
 - ✓ возможностью учиться малыми порциями (по 5-10 минут!!!), что позволяет учиться не отходя от рабочего места и совмещать работу и обучение.
3. по УМЕНЬШЕНИЮ организационных издержек, поскольку:
 - ✓ НЕ нужно согласовывать (и переносить!!!) СРОКИ проведения курсов, - они доступны всегда,
 - ✓ НЕ нужно бронировать Гостиницу,
 - ✓ НЕ нужно согласовывать питание со Столовой,
 - ✓ НЕ нужно заказывать, контролировать качество и получать учебники из Типографии,
 - ✓ НЕ нужно заказывать пропуска и бронировать места на автостоянке,
 - ✓ При наличии LMS (Learning Management System – Специализированного программного обеспечения, автоматизирующего процесс администрирования учебных групп) вам также:
 - НЕ нужно тратить время на контроль посещаемости курсов,
 - НЕ нужно тратить время на контроль усвоения знаний,
 - НЕ нужно самостоятельно писать отчёты, -

За вас всё это делает система!

При наличии в составе этого программного обеспечения блока поддержки разработки курсов вы получаете ТЕХНОЛОГИЮ разработки курсов, что также сокращает сроки их внедрения и повышает их качество.



4. по повышению однородности профессиональной среды предприятия, поскольку:

- ✓ Обучение доступно ВСЕМ и КРУГЛОСУТОЧНО,
- ✓ Резко сокращает введение в дело НОВЫХ сотрудников компании,
- ✓ Поощряет взаимодействие сотрудников из разных офисов компании, например, конференции учащихся по прохождению конкретных курсов,
- ✓ Наделяет сотрудников единым лексиконом общения, тем самым, сплачивая коллективы, и поощряет кооперацию

Однородность не означает, что все одинаковые, как раз нет, однородность говорит о том, что каждый - специалист в своем деле, но слабых звеньев в бизнес цепочках – нет. Все одинаково сильны, но каждый на своём месте.

5. по повышению вовлечённости сотрудников в бизнес Компании, поскольку:

- выравнивает их профессиональные уровни,
- обучение концентрируется на профессиональном персональном росте каждого сотрудника,
- проще интегрируется в системы карьерного роста сотрудников,
- благодаря однородности, проще интегрируется в системы подготовки кадрового резерва,
- поощряет саморазвитие и самообучение,
- облегчает накопление, формализацию и передачу знаний и опыта компании, облегчает создание и функционирование Корпоративного Университета компании.

6. по Аттестации сотрудников, поскольку имеет интегрированную в него систему ПРЕ- и ПОСТ-тестирования, что не только выдает оценку уровня профессиональных знаний сотрудников, но и позволяет им обучаться именно тому, что необходимо, так как в системе, сразу же после теста, визуально отображаются темы, которые тестирующийся знает недостаточно хорошо, и которые ему рекомендуются к изучению, и которые, он может сразу же начать изучать! Система также автоматизирует не только тестирование, но и сбор, анализ и генерацию отчётов, допускает интеграцию с системой МВО и должностными инструкциями, может служить основой для Системы Корпоративного Обучения. Иначе говоря, - Вы контролируете и управляете качеством обучения.

7. возможности по созданию системы накопления и передачи знания и опыта, так как:

1. формат курсов электронного обучения подходит для этого лучше всего,
2. система совместной разработки курсов поощряет и облегчает наставничество,
3. помогает сотрудникам, имеющим желание поделиться опытом и знаниями, сделать это,
4. способствует удержанию ценных сотрудников, добавляя новое качество (наставника) к их работе и повышая их статус,
5. повышает отдачу от инвестиций в виде обучения в персонал.

8. возможности по целенаправленному воздействию на Корпоративную культуру. Что вызвано тем, что именно электронное обучение (из всех других типов обучения) по своим параметрам синхронно с жизненным циклом изменения корпоративной культуры, а именно: длится – долго, обучение может проводиться малыми порциями, постепенно, максимально адаптивно к жизненному стилю обучающегося, комплексно, незаметно.



Всё выглядит хорошо, по крайней мере, на бумаге, однако, возможности возможностями, но **как их реализовать на практике?** Опыт подсказывает, что необходим комплексный подход, например:

1. Для оптимального сокращения прямых издержек на обучение рекомендуется: обучать больше (при электронном обучении это позволяет экономить на масштабе), инвестировать в разные формы обучения (то есть делать смешанные программы обучения), инвестировать в создание собственных курсов.
2. Оптимизировать сокращение организационных издержек на обучение можно тем, что, так как при внедрении электронного обучения у Вашего менеджера появилось дополнительное время, Вы можете нагрузить его дополнительной работой.
3. Повысить однородность профессионального уровня поможет поощрение культуры обмена знаниями, например, через поощрение сотрудников, разрабатывающих курсы и создание внутреннего учебного ресурса для неформального общения обучающихся.
4. Повысить (географическую) вовлечённость обучающихся может учебный сервер – неплохое место для внутренних опросов, исследований, обсуждений, выработки идей.
5. Упорядочить систему аттестации, лучше адаптировать её к бизнес процессам компании поможет встроенная в электронные курсы система тестирования:
экономьте на платных (внешних) тестах,
создавайте свои курсы и свои тесты.
6. Накопление и передачу опыта и знаний компании можно оптимизировать, создав для этих целей свой внутренний (виртуальный) университет, свой MBA, свой MCSE, и/или свою систему корпоративного обучения.
7. Развитие и укрепление корпоративной культуры может быть достигнуто, например, через внутреннее брендинг электронного обучения (например, выдачу внутренних дипломов, согласованных с карьерным ростом сотрудников внутри компании), использование электронных курсов в качестве составляющих социальных пакетов, обучение детей сотрудников компании и тому подобное.

Как мы видим, сами по себе возможности, скрытые в продукте, который называется электронное обучение, еще надо уметь реализовать, но дело осложнено еще и тем, что **есть и угрозы**, которые имеют обыкновение мешать нам реализовывать наши возможности:

1. НЕ все люди любят и могут учиться самостоятельно (а лишь 5% от общего числа),
2. НЕ всему можно научиться через e-learning (например, игре на пианино, по крайней мере, пока не получится),
3. E-learning – наиболее формализованная система обучения, следовательно, успех сильно зависит от эффективности её сопряжения с:
 - ✓ системой аттестации компании,
 - ✓ системой мотивации компании,
 - ✓ системой карьерного роста компании,
 - ✓ системой корпоративного обучения компании.
4. Необходима не только воля, но и ПОДДЕРЖКА руководства.

Что обычно рекомендуется делать, чтобы угрозы не стали реальностью?

При планировании обучения необходимо учитывать индивидуальные особенности восприятия сотрудников, Комбинировать e-Learning и другие ФОРМЫ обучения, и Максимально проработать и согласовать с системой электронного обучения формы, шаблоны, процедуры, правила и процессы системы аттестации и корпоративного обучения. Кроме того, обязательно заручитесь поддержкой руководства, держите его в курсе дел, покажите выгоды электронного обучения для компании, обучайте противников и поощряете сторонников.



Возможности электронного обучения проистекают из многих источников, но **основным источником возможностей e-Learning являются сильные его стороны, присущие только ему**, такие как:

1. Эффект масштаба (чем больше мы обучаем, тем дешевле),
2. Максимально-возможная согласованность курсов между собой, чем в какой-либо другой системе обучения,
3. доступность в формате 24*7,
4. Гибкость в использовании (маленькими порциями, не надо подстраиваться под чужой график,...),
5. РЕАЛЬНАЯ Модульность.

Как использовать сильные стороны e-Learning?

1. Эффект масштаба, - Большим предприятиям – LAN инсталляция больших пакетов; Малым предприятиям – WEB версии курсов и учебные “профсоюзы”.
2. Максимально возможная согласованность курсов между собой, - Обучайте распределенные команды и в сжатые сроки, Создайте курс молодого бойца, Используйте курсы как поддержку проведения быстрых изменений в компании.
3. 24*7, - Вставляйте обучение в МВО и контролируйте 1(!) раз в квартал.
4. Максимальная адаптивность к графику обучаемого, - Дайте учащимся максимально полное представление о возможностях e-learning, Комбинируйте курсы РАЗНЫХ поставщиков, Обменивайтесь курсами с партнерами по бизнесу.
5. Модульность, - Создавайте собственные курсы и программы курсов.

Опытный читатель теперь скажет, вот теперь мы добрались до самого интересного, а именно до **слабых сторон электронного обучения**, то есть до того, что:

1. Для электронного обучения нужен компьютер, соответственно, если его нет или компьютер плохо применим для отработки требуемого навыка или знаний, то и e-Learning в данном случае не подходит;
2. Пока что, качественных электронных курсов на Русском языке, - явно не достаточно.
3. Поскольку электронное обучение – это программа, то ему присущи все недостатки программного обеспечения, такие как ошибки, сбои, сложности администрирования и т.п.
4. У электронного обучения высокие стартовые барьеры, и небыстрая отдача.

ОДНАКО компьютеры теперь есть практически везде, и практически все ими умеют пользоваться (по крайней мере, обладают минимальным пользовательским уровнем). Далее, далеко не всё надо изучать на русском языке, например, многие курсы для IT-специалистов часто лучше проходить на английском языке, так как для системных целей часто используется именно англоязычное программное обеспечение. А чтобы уменьшить риски некачественного программного обеспечения, - выбирайте поставщика, а не программу, кроме того, требуйте, чтобы программа удовлетворяла принятым стандартам отрасли, в том числе и международным. Это позволит, например, использовать в ней и курсы сторонних, в том числе и западных, производителей, не внося изменений в текст программы. Ну а высокие стартовые барьеры перестают быть таковыми, если следовать алгоритму:

- ✓ Начинайте со стандартных курсов и /или в WEB-варианте, затем
- ✓ Переходите на корпоративную LAN-инсталляцию, затем
- ✓ Наберитесь опыта в создании курсов на заказ (совместно с внешним субподрядчиком),
- ✓ Создайте собственную систему корпоративного обучения, затем
- ✓ Собственный корпоративный учебный центр,
- ✓ И лишь после этого, когда наберёте опыта, - делайте самостоятельные курсы.

Таким образом, если подвести черту сказанному, то можно все наглядно представить в виде SWOT-таблицы:



МАРАТ УДОВИЧЕНКО +7 903 742 86 14 marat@udovichenko.ru

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	1. Размещайте крупные заказы 2. Отводите на прохождение одного 8-ми часового курса минимум 1 неделю 3. Поощряйте культуру постоянного обучения 4. Вовлекайте опытных сотрудников в разработку курсов 5. Поддержка руководства	1. Сочетайте различные формы обучения 2. Пропишите на бумаге все ваши кадровые системы 3. Активно используйте пре- и пост-тестирование 4. Пропишите обучение в МВО сотрудников
Слабые стороны	1. Сочетайте различные формы обучения 2. Делайте все постепенно: - сначала стандартные курсы <u>Потом,</u> - адаптированные из стандартных модулей <u>И только затем,</u> - собственная/заказная разработка	1. Закупайте e-learning бесплатно в составе оборудования 2. Сформируйте кадровый резерв, на котором обкатаете e-learning, и который будет вашим двигателем в дальнейшем. 3. Участвуйте в переводе курсов на Русский язык

А, для наиболее эффективного использования электронного обучения в компании, при разработке стратегии обучения используйте следующий алгоритм:

1. Поставьте ЦЕЛИ обучения;
2. Проанализируйте сильные и слабые стороны e-learning, возможности и угрозы e-learning;
3. Продумайте свои соответствующие действия;
4. Выберите из действий те (или их комбинацию), которые:
 - максимизируют отдачу от использования сильных сторон при раскрытии возможностей,
 - используя сильные стороны, спасают нас от угроз,
 - используя благоприятные возможности, нивелируют слабые стороны,
 - позволяют преодолеть наложение угроз и слабых сторон;
5. Сформулируйте общую стратегию обучения с ЧЕТЫРЬМЯ вариантами (сценариями) действий, по принципу ЕСЛИ – ТО;
6. Детализируйте каждый сценарий;
7. Проконсультируйтесь с Экспертом рынка и примите решение.

Ну а потом, - за дело!

