

Павел Лебедев

Корпоративное

ОБУЧЕНИЕ

В КРИЗИС



Павел Лебедев
Корпоративное
обучение в кризис

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=54290103

ISBN 9785449871596

Аннотация

В этой книге я расскажу про инструменты и техники обучения сотрудников, которые проверены годами и перенесены в новый формат.

Содержание

Введение	6
Часть 1. Цифровая революция в обучении	9
Глава 1. Как отражается кризис на корпоративном обучении	10
Глава 2. Что ждут заказчики от провайдеров обучения в кризис	17
Увеличить эффективность обучения	17
Увеличить вовлеченность в обучение	19
Сэкономить бюджет на обучение	20
Глава 3. ТОП-7 инструментов, как увеличить эффективность очного обучения	23
Глава 4. Сложности перехода к онлайн обучению	26
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Корпоративное обучение в кризис

Павел Лебедев

© Павел Лебедев, 2020

ISBN 978-5-4498-7159-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Аннотация

Как обучать, когда бюджет сокращается или совсем без бюджета. Как увеличить эффективность обучения. Как очное обучение перевести в онлайн без потерь.

За 11 лет работы в сфере обучения я постоянно задавался вопросом: «Как сделать обучение более эффективным?». Чтобы написать эту книгу я провел более 200 встреч и 40 интервью с экспертами по обучению и развитию персонала, чтобы понять, что влияет на эффективность обучения.

В книге собраны кейсы компаний Kimberly-Clark, Райффайзен Банк, проект «Совесть», Сбербанк, Интеко и многие другие.

Из книги вы узнаете:

- как увеличить эффективность обучения в 8 раз и сократить стоимость в 6 раз;
- с какими проблемами сталкиваются в крупных компаниях с корпоративным обучением и образованием в кризис;
- перспективы работы: что нужно делать организовать обучение, чтобы это не повлияло на ключевые функции компании;
- сложности при переходе в онлайн формат обучения и как им противостоять;
- почему очное обучение больше не сможет быть эффективнее онлайн;
- более 18 историй и кейсов, как сделать эффективное онлайн обучение;
- десятки инструментов для проведения эффективного онлайн обучения сотрудников.

Кому будет полезна эта книга:

- каждому HR директору, тренеру и методологу;
- HR менеджеру и HR директору, которым нужно оптимизировать бюджеты на обучение;
- TnD менеджеру и методологу, кому нужно увеличить эффективность обучения;
- руководителю, кто хочет эффективно обучить удаленную команду;
- тренерам и тем, кто хочет знать о последних тенденциях на рынке обучения и развития.

Введение



[instagram.com/pnlebedev](https://www.instagram.com/pnlebedev)

«Эта книга написана за 1 день» – мечтал я написать во введении, но это не так.

Я сам не очень люблю введения в книгах и обычно пролистываю его. Сейчас мне сложно вдвойне, потому что надо написать введение к книге про корпоративное обучение.

Вообще, когда я начинал писать эту книгу в понедельник, я искренне верил, что в пятницу она уже будет готова. Если бы я знал, сколько предстоит работы, не уверен, что ре-

шился бы))

Утром 9 марта 2020 года за несколько часов рубль упал на 20%. За неделю до этого в банке, где я проводил тренинг по инфографике, отменили все очные мероприятия.

Эти события привели к мысли: сейчас начинается новый кризис в корпоративном обучении. Мои друзья, заказчики и коллеги столкнутся с тем же что и я: закроется возможность проводить очные тренинги, а после этого будут сокращаться бюджеты на обучение. И я решил написать книгу, где расскажу про инструменты, свой опыт и опыт моих коллег, что можно сделать в сложившихся условиях.

Я еще не представлял, насколько серьёзные будут последствия и что произойдет, но твердо решил сделать полезное для всех.

С каждой вычиткой и редактурой книги мне хотелось сделать её лучше и лучше, чтобы она была захватывающей и немного прикольной.

Сразу прошу прощения за орфографические ошибки – у меня была тройка по русскому :) И то, что она написана сухо. В некоторых главах изложены только пошаговые инструкции, факты и методика. Я понял, что над книгой можно работать сколько угодно, бесконечно улучшая её. Но она нужна вам здесь и сейчас.

Надеюсь, книга поможет легче пройти этот не простой, но интересный период жизни и в работе.

*Делайте наш мир лучше,
с уважением, Павел Лебедев*

П. С. Вы можете подписаться на мои каналы в социальных сетях, чтобы не пропустить новые интервью, лекции и статьи. Наведите камеру телефона, чтобы перейти по ссылке.



Моя страница
в
Facebook [fb.com/p
mlebedev](https://fb.com/pmlebedev)



Мой инстаграм
с цитатами
[@pmlebedev](https://www.instagram.com/pmlebedev)



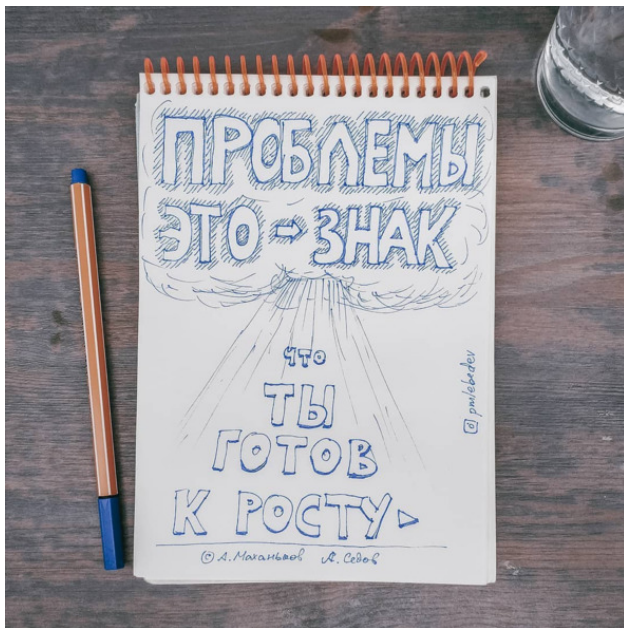
Мойканал
«Маркетограф»
на YouTube
[youtube.com/channel/
UCPINc_0J8iq5rPBnx-
clfg](https://youtube.com/channel/UCPINc_0J8iq5rPBnx-clfg)



Мойканал
«Маркетограф»
вTelegram [t.me/mar
ketograf](https://t.me/marketograf)

:

Часть 1. Цифровая революция в обучении



Глава 1. Как отражается кризис на корпоративном обучении



Ситуация в мире изменяется стремительно. В марте 2020 года количество изменений зашкаливает: коронавирус признан пандемией, во всем мире объявлен карантин, рубль упал на 20% за несколько дней, индекс SnP500 упал на 30%.

В 2020 году мы видим, что бизнес замедляется или останавливается вовсе. Старые форматы обучения, которые ранее использовались, становятся дорогими. Приходится уменьшать количество таких программ.

Карантин из-за коронавируса подстегивает ситуацию. Во-первых, люди не могут выезжать никуда. Во-вторых, денег нет на это. У людей нет выбора, кроме как осваивать способы удаленной работы и обучения.

«Раньше у нас был выбор. Мы могли заплатить деньги, чтобы привести Павла Лебедева. Сейчас не можем этого сделать. Мы даже за руку с ним не можем поздороваться. Вчера еще здоровались, сегодня уже нельзя)) Единственный выход – это переходить на цифру, переводить все наши форматы классического обучения в цифровой формат».

Виталий Гершанович,

Менеджер по развитию персонала Центральной и Восточной Европы Kimberly-Clark

Остаются и старые проблемы, с которыми мы сталкиваемся.

1. Руководитель хочет повысить эффективность обучения, но с нулевыми затратами.
2. Видеокурсы неэффективны. Есть библиотека видеокурсов, но, в лучшем случае, один процент людей заходит в неё что-нибудь посмотреть и, может быть, еще полпроцента доходят эти курсы до конца. Видеокурсы без обрат-

ной связи и обычные двух часовые вебинары сами по себе не эффективны. По статистике РБК: только восемь процентов всех студентов видеокурсов проходят их до конца.



Только 8%

всех студентов проходят
видео курсы до конца

Только 8% людей проходят видео онлайн курсы до конца.
По данным РБК



3. Нет финансовой возможности и ресурсов команды для того, чтобы учить всех, кому это нужно.

В результате, сталкиваясь с этими проблемами, получаем следующее: в кризис встает вопрос про сокращение бюджета и бюджет на обучение сокращают в первую очередь. Переходить на онлайн нет возможности, т. к. эффективность онлайн обучения низкая.



85% компаний в кризис сократят бюджет на обучение в первую очередь

85% компаний в РФ сокращают бюджет на обучение в случае кризиса в первую очередь. По данным MyBook.



По статистике 85% компаний в кризис сократят бюджет на обучение в первую очередь.

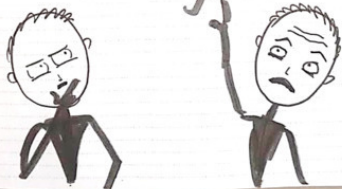
С 16 марта 2020 года в большинстве компаний в РФ всех сотрудников перевели на удаленную работу. А также запретили проведение и участие во всех оффлайн мероприятиях из-за угрозы коронавируса, включая очные тренинги.

В России введено особо положение из-за коронавируса с 28 марта 2020 года.

@instagram.com/pulebedev

” Лучше
передохнуть,
чем
передохнуть. ”

В. Путин



И, если вы держите в руках эту книгу (или читаете на смартфоне), вполне возможно, последствия этих событий для вас все еще ощущаются.

«Самое основное, что приходится делать, это отменять какие-то мероприятия. Особенно, если речь идет про очные мероприятия. Либо их переносить на неопределенный срок. В каких-то случаях с провайдерами удастся договориться сделать без штрафных санкций. В каких-то случаях – нет.

Здесь риски, как финансового характера, так и риски того, что персонал не получит в свое время апгрейд своих знаний и навыков, и они не выйдут на новый профессиональный уровень.

Как и в любой кризис, сейчас речь идет скорее о том, чтобы поддерживать текущий процесс и в меньшей степени фокусироваться на развитии.

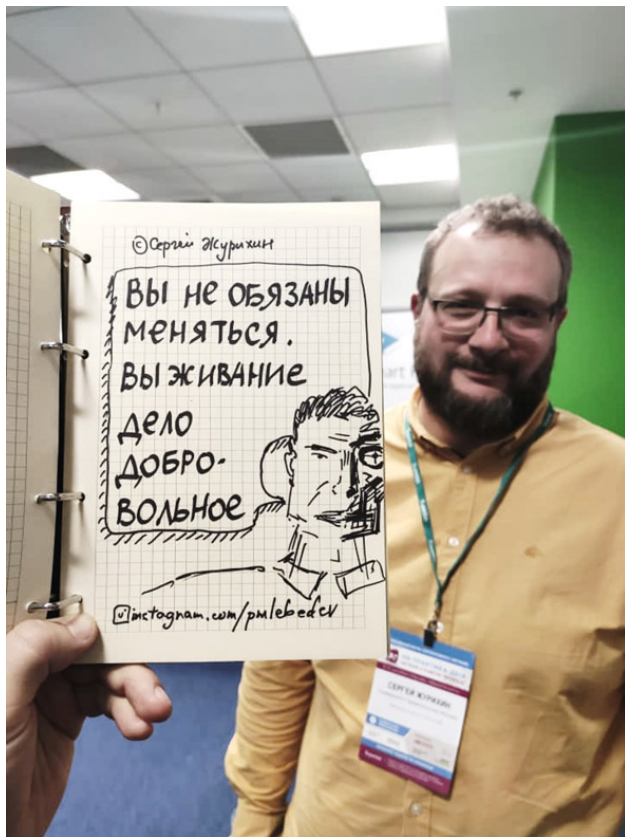
Какие решения? По возможности переводить в онлайн то, что мы планировали и проводили в оффлайне. И у нас есть такие кейсы, но, в частности, тот кейс, который у нас был с тобой, когда мы в начале марта буквально день в день пересмотрели структуру курса и провели второй день обучения в онлайн формате».

Богдан Колесников,

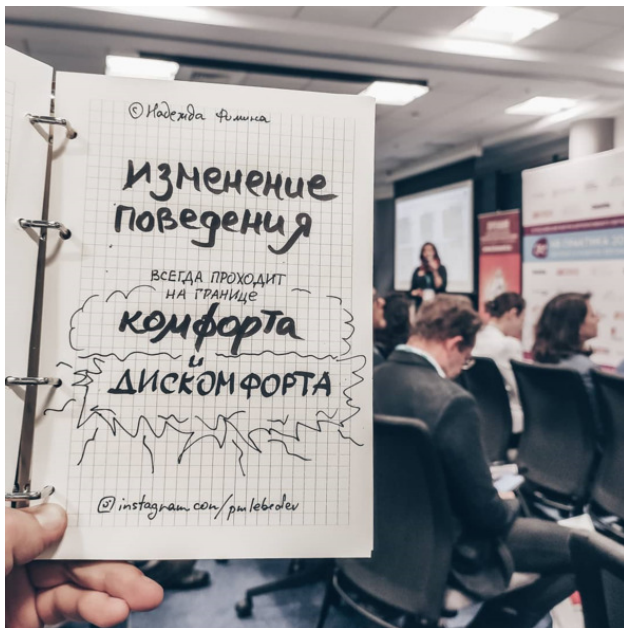
*Руководитель группы профессионального обучения,
вице-президент Райффайзен Банка*

После массового перевода сотрудников на удаленную работу мир кардинально изменится. Немало компаний захотят сохранить такой формат работы, так как он выгоднее. И вопрос обучения удаленных сотрудников будет стоять особенно остро.

Это значит, что очные тренинги будут востребованы все меньше и меньше, как инструмент обучения.



Глава 2. Что ждут заказчики от провайдеров обучения в кризис



Увеличить эффективность обучения

Чтобы онлайн люди обучались не хуже, чем оффлайн. Мы с вами поняли, что обучение оффлайн уже не просто ста-

новится менее эффективным, оно вообще порой становится невозможным в сложившейся ситуации в мире. Возникает вопрос, как сделать так, чтобы люди обучались онлайн не хуже, чем оффлайн.

«У нас есть программа обучения розницы. Она долгое время была в очном формате, потом мы пробовали миксовать. Потом с прошлого года, у нас стартовал проект, в рамках которого мы стали набирать молодых сотрудников без опыта банковской работы и продаж. Они начали обучаться онлайн, в привычной для себя среде, мы внедрили геймификацию, квесты, лонгриды и так далее.

Вот преимущества, которые мы получили: раньше тестирование проходили где-то 67% людей, которые очно обучались. Сейчас, хотя сотрудники более зеленые, 80% этих людей успешно прошли итоговый экзамен. Мы стали обучать людей более эффективно. Внедрение программы позволило учить неподготовленных людей с более высокой степенью эффективности».

Богдан Колесников,

*Руководитель группы профессионального обучения,
вице-президент Райффайзен Банка*

Увеличить вовлеченность в обучение



В идеале надо сделать так, чтобы люди, обучаясь онлайн, были более замотивированные на обучение, чем очно. Многие задают резонный вопрос: «Ну как же ты заставишь людей обучаться онлайн? Они ведь со своими телефонами, они могут отвлекаться!» Но есть интересный факт: люди изучают, поглощают и перерабатывают большое количество информации.

ство информации и знаний, пока переписываются с кем-нибудь в мессенджерах, просматривают ленту Instagram, или смотрят YouTube. Этот формат мы давно используем в повседневной жизни и будет логично научиться встраивать его в работу. Люди могут эффективно обучаться онлайн даже со своих устройств.

«Мы заменили полностью систему вовлечения студентов в процесс. По времени посещения сайта раньше было 6—7 минут в день, сейчас 15—20 минут. Т. е. в 3 раза больше времени студенты тратят на обучение».

Константин Голяев,

Руководитель центра обучения проекта «Совесть»

Сэкономить бюджет на обучение

С помощью онлайн обучения можно обучить сотрудников в разы больше, увеличив эффективность и вовлеченность за тот же или меньший бюджет.

«Обучение по PowerPoint долгое время было у нас в очном формате. В какой-то момент мы решили удешевить процесс и стандартизировать, сделать его более доступным. И перевели обучение в онлайн формат. Стоимость обучения одного человека в онлайн стала на 30—40% ниже.

Второе – мы расширили охват. Одна очная группа не могла превышать 16 человек, это вместимость

компьютерного класса. В одной онлайн группе у нас обучалось до 50 человек одновременно.

Кроме того, мы стали давать стандартный продукт на уровне всего банка и в Москве, и в регионах. Мы внимательно смотрим на оценки, люди довольны и для нас это успешный кейс».

Богдан Колесников,

*Руководитель группы профессионального обучения,
вице-президент Райффайзен Банка*



4 000 000₽

сэкономили без потери
качества обучения

Смотрите на Маркетограф
youtube.com/watch?v=bxPNuy2CO6g



© О В Е С Т Ь

«Мы взяли бесплатную платформу Moodle, сделали как нам удобно, и разработали систему дистанционных курсов. Сейчас у нас 18 курсов, не считая микрообучений, telegram марафонов.

У участников появилась возможность создания маленьких видео, вроде своего YouTube канала. Там ребята записывают минутные видео, какой-нибудь

прикольной штучки, которую они сегодня попробовали.

Такое обучение позволяет завлечь пользователей именно социальными активностями, а не просто тренингами. Тем самым мы уже сократили бюджет на 3 миллиона в год, и продолжаем сокращать каждый год. Плюс мы отказались от двух штатных тренеров, и взяли одного сотрудника на дистанционное обучение. Получается экономия уже 4 миллиона рублей в год».

Константин Голяев,

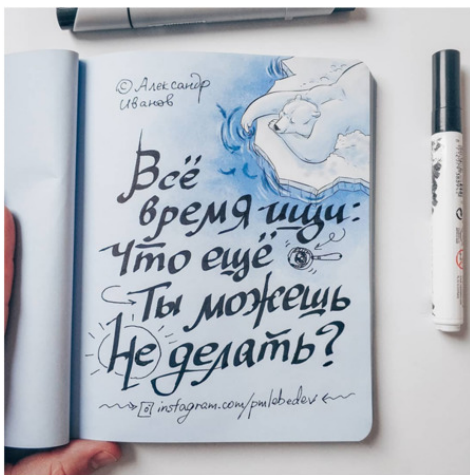
Руководитель центра обучения проекта «Совесть»

Если вы внедрите инструменты, описанные в этой книге, вы всегда сможете обосновать бюджет на обучение.

И ваши сотрудники будут расти и оставаться в компании. Когда развита сильная система корпоративного обучения, сотрудники развиваются внутри, и им нет смысла искать работу на стороне.

Очевидно, что онлайн обучение поможет в этом, но есть несколько отличий онлайн от оффлайн, про которые нужно знать. О них я расскажу в следующей главе.

Глава 3. ТОП-7 инструментов, как увеличить эффективность очного обучения



Инструменты обучения можно условно разделить по двум осям:

- наличие обратной связи от преподавателя;
- эффективность практики этих инструментов.

Самые дорогие инструменты обучения – это очные инструменты. Сюда входят:

- личная консультация (60—120 минут);

- очный тренинг (1—3 дня);
- навыковый мастер-класс (2—4 часа);
- очная лекция с вопросами и ответами (30—40 минут).



Тренинги и мастер-классы дают эффективную практику, потому что здесь можно отработать какой-то навык в рамках того времени, которое есть.

На личной консультации отработка навыка происходит в меньшей степени, чем на тренинге или мастер-классе. Практика обычно происходит после консультации. Здесь акцент на обратной связи, здесь она очень высокая.

Получается, что очные инструменты максимально эффективно помогают получить обратную связь, но при этом они наиболее дорогие.

Я составил таблицу сравнения эффективности разных форматов очных тренингов.

Формат обучения	2 часа Микроуроки	4 часа Микроуроки	1 день по 9 часов	2 дня по 4 часа	2 дня по 8 часов	2 дня по 8 часов и 4 часа в пятницу	3 дня по 8 часов и 4 часа в пятницу	3 дня по 8 часов и 4 часа в пятницу	4 дня по 4 часа	8 дней по 4 часа
Успешность усвоения	100%	100%	100%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
1. Длительность обучения	100%	100%	100%	85%	100%	90%	100%	90%	80%	60%
2. Длительность освоения	90%	90%	90%	95%	90%	90%	90%	90%	90%	80%
3. Длительность освоения на практике	80%	80%	80%	80%	100%	100%	100%	100%	90%	70%
4. Выработка навыков на практике	3%	17%	20%	60%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
5. Внедрение в свою работу	17%	33%	30%	80%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
6. Получение результатов на практике	0%	10%	70%	80%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
7. Получение результатов в работе	10%	20%	60%	70%	70%	90%	70%	80%	80%	90%
8. Своевольность освоения на практике	17%	33%	30%	80%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
9. Длительность освоения на практике	3%	17%	20%	60%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
10. Удовлетворенность освоением на практике	0%	2%	0%	10%	10%	90%	10%	10%	10%	10%

© Компания «Сфера» (2014)

www.sphera.com.ru/ru/obrazovanie/online-obrazovanie

По таблице видно, что самое эффективное обучение, когда есть перерывы на практику и внедрение. Это можно контролировать и в онлайн режиме. Разберем ниже, как очное обучение перевести в онлайн.

Глава 4. Сложности перехода к онлайн обучению



В ходе общения с экспертами я выделил четыре главных препятствия при организации онлайн обучения. Первая: ограничения систем безопасности.

«Наши банковские системы зачастую плохо дружат с внешними системами других провайдеров. Даже

с тобой мы пробовали запустить Skype – не получилось. Поэтому мы провели вебинар на WebEx. Некоторые внешние платформы плохо интегрируются с нашими внутренними банковскими системами. У нас много защит. У нас много всего закрыто. И поэтому есть трудности с интеграцией».

Богдан Колесников,

*Руководитель группы профессионального обучения,
вице-президент Райффайзен Банка*

С другой стороны, есть способы, как обойти ограничения службы безопасности.

«У нас фин-тех компания, нам немного проще. Мы делаем систему дистанционного обучения на Moodle облачно с возможностью запуска с устройства. При этом мы не даем возможности ребятам внести ее в контур компании. Безопасники нас не пускают. Они просто сказали, что нужно держаться вне контура компании».

Константин Голяев,

Руководитель центра обучения проекта «Совесть»

Вторая проблема при переходе в онлайн обучение – многие тренеры не готовы переходить к этому формату.

«Не всегда контент можно легко, безболезненно и быстро перевести из одного формата в другой. Так как у нас получилось это с твоим тренингом по инфографике.

Условно есть тренинг, чтобы переложить качественно и оперативно требуется время. Это время

не всегда есть и, в некоторых случаях, мы говорим: «Окей, лучше перенесем тренинг на определенный срок, нежели проводить что-то на коленке».

Некоторые тренеры не готовы. Они сами говорят, что раньше не работали в онлайн формате. Особенно если тренер с бизнеса, тренер совместитель. Они готовы с людьми работать лицом к лицу. А когда в онлайн формате, когда они не знают как».

Богдан Колесников,

*Руководитель группы профессионального обучения,
вице-президент Райффайзен Банка*

Третья проблема в том, что переход с оффлайн обучения также может быть очень трудоемким как в плане денег, так и в плане ресурсов.

«У нас не получилось быстро уйти от оффлайн обучения. Так как у нас 16 регионов. Нам приходилось параллельно выстраивать и внедрять онлайн платформу и тратить деньги на командировки и обучение в аудиториях.

Мы не так много потратили денег. Но было очень тяжело совмещать, потому что в это же время приходилось, ездить по городам, учить ребят. Но буквально с середины года мы перестали ездить, и вышли на онлайн платформу. Это был очень-очень сложный запуск.

Сначала кто-то был недоволен качеством обучения. Сейчас претензий к качеству нет, ребята получают навыки, мы это все отслеживаем».

Константин Голяев,

Руководитель центра обучения проекта «Совесть»

Четвертая проблема: некоторые сотрудники сами не готовы обучаться онлайн.

«Мы имеем уникальную ситуацию, когда у нас 4 поколения находятся одновременно на работе: бэбибумеры, X, Y, Z. У каждого из них свои привычки учиться.

Например, бэби-бумеры, это топ-менеджеры, вместе с X они выросли на классической образовательной системе, в которой нас всех по звонку собирали, в классы рассаживали, звонок звенел, все мы расходились по домам, как на заводах. Во многих школах до сих пор так учат, но это быстро очень меняется.

Потому что миллениалы (Y) учатся уже по-другому. Они учатся у тебя в онлайн школах, они учатся сами, самостоятельно смотрят YouTube. Они активно в соц. сетях общаются и для них такой способ работает.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.