

# СТРАТЕГИЯ КОРПОРАТИВНОГО ЭЛЕКТРОННОГО ОБУЧЕНИЯ

Владимир Кухаренко

Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт»  
Ул. Фрунзе, 21, Харьков, 61002, Украина, тел.: (057) 707-66-13, E-mail: kvn@kpi.kharkov.ua

## Аннотация

*В настоящее время важность корпоративного обучения уже не обсуждается – это вопрос существования корпорации на современном рынке. Большую роль в этом могут играть современные университеты, где сосредоточены педагоги, владеющие современными технологиями обучения. Рассматриваются пять этапов создания стратегии корпоративного обучения с использованием технологий электронного обучения: анализ, проектирование и развитие, выполнение, пилотный этап и оценка. Обращается внимание на то, что каждый этап должен анализировать используемые технологии, учебный материал, управление изменениями и организационное управление. На современном этапе развития общества большую роль начинают играть быстрые технологии дистанционного обучения. Показаны особенности быстрых технологий и область их применения*

## Вступление

Согласно данным Американского Общества Обучения и Развития (The American Society for Training and Development), американские корпорации тратят приблизительно 70 миллиардов \$ ежегодно на обучение служащих. Большинство корпораций тратит на обучение 2 - 4 % ежегодных доходов. Например, для корпорации с ежегодным доходом - 100 миллионов \$ это составляет более 2 миллионов \$ ежегодно.

Необходимо учитывать три явления в современном обществе в контексте развития человеческих ресурсов [1].

**Первое явление** подчеркивает повышение роли "работника знания". Работа компаний и ее прибыль сегодня базируется на человеческом факторе.

Реальный мир, к сожалению, далек от этого идеала. Обзор, выполненный Harris Interactive (США) на основе опроса 23,000 служащих компаний всех секторов, показал такие результаты:

- 37 % служащих понимают цели компании;
- 20% одобряют состав персонала и цели компании;
- 20% понимают связь своей работой со стратегией компании;
- 15 % полагают, что их организация дает им средства для выполнения ключевых целей;
- 17 % думает, что их организация ведет диалог о новых идеях;
- 10 % думает, что их организация передает им ответственность за их результаты;
- 20 %, доверяют их организации;
- 13% доверяют другим отделам компании.

**Второе явление** - ускорение перемен и стратегическое непостоянство в организациях.

**Третье явление** является демографическим и социологическим. Компании будут стоять перед дефицитом квалифицированных человеческих ресурсов. Предполагается, что с 2007 по 2010 год 50 % персонала управления крупных Западных и японских корпораций уволится. Это означает пополнение и интенсивное обучение десятков тысяч людей. Новые менеджеры должны быть способны работать в более сложных и изменяющихся окружающих средах, с более сложной технологией, в командах, иногда далеко от главного офиса, и с большой степенью автономии и ответственности.

Компании сегодня предлагают служащим новый контракт: работа через возможности трудоустройства. Это означает: "помогите нам извлекать выгоду из ваших способностей, и корпорация гарантирует обучение и поддержку, что будет поддерживать Вашу трудоспособность на рынке рабочих мест".

## 1. Цели корпоративного обучения

Организации постоянно находятся в развитии под влиянием изменяющихся рыночных потребностей, требований клиентов, внутреннего и внешнего давления. Это требует ясной, четкой стратегии повышения квалификации служащего.

Традиционно преобладало тактическое обучение. Отделы обучения работали независимо от других подразделений организации. Обучение велось по стандартным темам для формирования традиционных навыков, необходимых в организации. Бюджет таких отделов был ограничен. Вообще, учебные события сосредоточились на тактических темах, отвечая на вопрос "Как?" Как мы будем обучать служащих?

На современном этапе развития общества организации обязаны переходить на стратегическое обучение. Например, если цель компании состоит в том, чтобы иметь больше удовлетворенных клиентов, которые покупают больше продуктов, то учебный отдел должен работать с коммерческим отделом и создавать специфические модули которые дают персоналу знания продукта, навыки продаж в заданный

периода времени и включает компонент измерения.

Учебные отделы должны ответить на вопрос "Что?": Что мы должны делать, чтобы поддержать цели организации, обеспечить конкурентоспособность?

Можно сформировать пять целей новой образовательной политики по усовершенствованию навыков служащих.

**Цель 1: увеличивать доступ к обучению и знанию при управлении затратами.** Несмотря на все усилия, доступа к обучению остается неудовлетворительным. Во Франции, где обучение больше всего развито, 25 % служащих, имеет доступ, по крайней мере, к одному курсу в год. Для менеджеров это число составляет 54 %. Можно сказать, что это не так уж и плохо. Но если сессия продолжается три дня и менеджеры участвуют один раз в два года, то это означает, что они будут тратить до 1 % их времени на обучение. Увеличение доступа к изучению означает не только улучшать навыки большего количества людей, но также и делать это чаще.

**Цель 2: обеспечивать гибкость и эффективность.** Это означает иметь очень эффективную и гибкую систему обучения, учитывающую методы:

- Создания учебных курсов: дорогие образовательные проекты, требующие длительной разработки, не удовлетворяют кампании.
- Обучения - должно максимально использовать учебные курсы, имеющиеся на рынке, быть направлено на формирование ключевых для организации навыков, необходимых «сегодня», с учетом индивидуальных особенностей личности и наиболее эффективными методами.

**Цель 3: демонстрировать измеримость.** Далеко не легко показать эффективность учебного курса, еще сложнее - его воздействие на качество работы служащего. Необходимо искать возможность оценить влияние на потребности бизнеса, навыки, которые являются критическими для организации, и потребности развития личности.

**Цель 4: формировать учебную культуру.** Цель корпорации не только отослать служащих на курсы, выполненные на высоком уровне и востребованные ею. Скорее - это сформировать культуру, где люди стремятся к усовершенствованию навыков и управляют своей учебной стратегией.

**Цель 5: обслуживать бизнес и индивидуумов.**

Стратегия обучения описывает исходное состояние, результат, систему контроля и должна иметь организационную, деловую составляющие и индивидуальные рекомендации. Это должен быть далеко идущий документ, детализирующий, как организация собирается обеспечить непрерывное повышение квалификации его служащих и формировать учебную культуру [2].

Стратегия е-обучения определяется учебной стратегией, которая, в свою очередь, является глубоко вложенной в организационную стратегию и связана с миссией организации.

В конечном счете, процесс развития хорошо продуманной и успешной стратегии обучения будет включать стратегию е-обучения.

- Учебная стратегия требует:
- Согласования учебных стратегических и организационных целей.
- Обеспечения поддержки руководства и принятие стратегии пользователями.
- Определения технологических требований для поддержки стратегии е-обучения.
- Партнерство с внешними профессионалами в создании плана и его выполнения
- Формирование методологии оценки результатов

Нет "правильной" стратегии обучения и нет никого правильного способа создать стратегию обучения. Все зависит от организационной структуры, существующей культуры организации и мнения руководителей о ценности служащего.

## 2. Люди - движущая сила каждой составляющей стратегии

На современном этапе успех стратегии обучения зависит от личности руководителя обучением (лидера), базируется на поддержке руководства и соответствует бизнес-стратегии организации.

Руководитель обучения должен иметь прямой контакт с руководителями организации и подразделений для понимания стратегии компании и целей самого высокого уровня. Он должен обеспечить:

- компетентность служащих в короткие сроки;
- уменьшение стоимости обучения;
- объединение и сотрудничество служащих;
- предоставление современной информации;
- культуру организации;
- сохранение квалифицированной рабочей силы.

Без финансирования стратегии обучения не будет успешной, потому что не будет ни бюджета, ни поддержки менеджеров, необходимой для оценки и поддержки обучения.

Лидеры все разные, но у них есть нечто общее — решительность в достижении высоких результа-

тов за счет мобилизации человеческих ресурсов, которая подкрепляется целым рядом отличительных особенностей.

**Стремление к совершенству.** Лидеры корпоративных преобразований уверены в том, что будущее их компании зависит от успешной реализации программы трансформации. Они расценивают стоящие перед ними задачи как захватывающие, полезные и совершенно необходимые как для собственной самореализации, так и для процветания корпорации в целом.

**Способность противостоять неудачам.** Это качество развивается перед лицом конфликтов, неудач, неопределенности и риска. Конечно, лидеры предпочли бы обойтись без неудач, но они их не боятся. Демонстрируя способность возрождаться из пепла, они заражают своей храбростью всех окружающих.

**Готовность бросить вызов устоявшимся правилам.** Эти яркие личности охотно берут на себя решение неожиданно возникшей проблемы и не боятся поставить под сомнение незыблемую ценность сложившегося статус-кво, взглянуть на происходящее под необычным углом зрения и т.д.

**Высокий уровень мотивации и способность заразить ею других.** Менеджеры нового типа передают остальным сотрудникам энергию, воодушевление и импульс к движению, указывают путь, дающий возможность последовать их примеру и взять на себя ответственность за происходящие изменения.

**Забота о людях.** Лидерам присуще чувство справедливости и стремление к тому, чтобы все достигли успеха. Они никогда не манипулируют людьми и никого не эксплуатируют - напротив, их отличает решимость помочь каждому сотруднику в достижении максимально возможных результатов.

**Чувство юмора.** Это качество нередко позволяет менеджерам-лидерам проходить через такие испытания, от которых у других давно опустились бы руки, и помогать окружающим в преодолении неразберихи, разочарований и неизбежных неудач.

Своего рода «критическая масса» активистов, обладающих такими качествами, жизненно необходима для любой организации, осуществляющей глубокие реформы.

Личность, которая будет управлять стратегией обучения, должна выполнять следующие функции [4]:

**1. Провидец** должен быть в состоянии видеть то, что другие не могут и даже считают невозможным. Он обязан демонстрировать для организации, как развитие персонала создаст конкурентоспособное преимущество. Демонстрация должна быть созвучна главной цели компании и стратегий и привлечь к сотрудничеству руководителей.

Отношения между провидцем и руководителями являются ключевыми. Это позволяет распространять идеи и через обратную связь определять их ценность. Провидец должен непрерывно развивать картину организации обучения и показывать, как это поддерживает реальные деловые потребности компании. Это требует непрерывной коммуникации с лидерами организации.

**2. Стратег** должен начать и провести процесс, обеспечивающий создание сообщества знаний в организации.

**3. Мастер коммуникации** способен общаться при любых обстоятельствах. Он должен усилить понимание стратегического значения коммуникации. Стратегические цели, например, должны быть представлены таким образом, что контекст был прост и легок для понимания. Большинство организаций преследует несколько стратегий одновременно, и для мастера коммуникации важно знать, как они сочетаются.

**4. Инженеры отношений** должны уделять время и энергию для построения отношений между коллективами. Дополнительно, у них должно быть глубокое понимание деловых проблем, которые могут оказать влияние на работу. Инженер отношений должен быть тренером других руководителей, чтобы способствовать восприятию его идей.

**5. Работы новатора** заставляют организации работать лучше, копать глубже и находить для этого соответствующие методы. Новшество - это система безопасности для продуктов, процессов и деловых моделей, которая гарантирует, что ничего не скопировано и обеспечивает конкурентоспособные преимущества.

Новатор использует творческий потенциал персонала для анализа деловых проблем и барьеров в работе. Решая рабочие проблемы, новатор создает различные инструменты и методы.

**6. Решая самые трудные деловые проблемы в организации, консультант** должен быть надежным. Он должен понимать, какие барьеры в работе существуют и раскрывать их первопричины, понимать взаимозависимости в организации, иметь целостное представление о деловых отношениях, планировать стратегии преодоления барьеров, оценивать затраты и выгоды их преодоления.

**Перспектива** помогает понять глубину стратегии обучения и дает контекст для размышления. Она должна быть связана с деловыми перспективами и миссией организации и поддерживаться системой управления персоналом.

- Некоторые примеры учебных перспектив:
- Мы обеспечим эффективные и легкодоступные учебные ресурсы служащим организации.

- Наше изучение продуктов будет связано с работой служащих.
- Обучение будет образом жизни в нашей организации.
- Мы обеспечим индивидуальный подход, который позволит служащим получать доступ к обучению, когда они нуждаются в этом.
- Обучение и управление талантом будет объединено с учебным процессом и привязано к определенными этапам работы.
- Мы будем распространять информацию для нужной аудитории, в нужное время, в правильном количестве, и удобной форме для совершенствования работы организации.

При построении стратегии выбор ключевых людей будет гарантировать успех. По этой причине командный подход - лучший способ развития учебной стратегии.

### 3. Формирование стратегии обучения

Любая стратегия е-обучения должна включить методы проектирования и развертывания обучения, управления изменениями, знаниями и технологиями.

Методы развития стратегии е-обучения:

- Она должна быть типа бизнес-плана, который поддерживается руководством организации и сотрудниками. Вопрос развития е-обучения должен обсуждаться на правлении ежеквартально.
- Результаты оценки проекта должны рассматриваться на ежеквартальном совещании.
- Документация стратегии должна быть доступна членам команды, сотрудникам и отделам организации.

Развертывание стратегии можно разделить на пять стадий (анализ, проектирование и развитие, выполнение, пилотное обучение, оценка), каждая из которых имеет четыре управляемые области: технологии, учебные материалы, управление изменениями и развитие организации.

Следует отметить, что на современном этапе, который характеризуется высокой динамичностью, важно уметь управлять изменениями в организации. В свою очередь, построение стратегии е-обучения – это тоже планируемые изменения в квалификации сотрудников новыми более эффективными методами.

Для эффективного обучения и перевода организации на новые условия работы, нужно сделать следующее [5]:

- Сотрудники должны иметь четкое представление о том, чем занимается организация, и кто является ее клиентами. Необходимо ясное определение общих целей.
- Необходимо четко определить новые требования к работе тех сотрудников, которых затронут изменения. Нужно также, чтобы они понимали, как должно измениться их поведение и подходы к ведению дел.
- Во время перехода на новые условия работы необходимо определить новые «правила игры». Роли и обязанности должны быть распределены заново, в соответствии с новыми требованиями к производственному процессу, а система управления производством обеспечить условия для процесса адаптации каждого сотрудника и всей организации в целом.
- Организация должна получать своевременную и полезную информацию, на основе которой ежедневно на всех уровнях будут приниматься рентабельные, ориентированные на клиента решения.
- Основные рабочие процессы не должны противоречить целям, стоящим перед организацией, и постоянно совершенствоваться.

#### 3.1. Анализ

Первая стадия, одна из наиболее важных и оценивает потребности организации. Результаты анализа обеспечат ответы на основные вопросы: продолжительность проекта, необходимые ресурсы, бюджет и полезный результат.

**Определение требований технологий.** Необходимо проанализировать, какие LMS поддерживают SCORM стандарт и как о них отзываются пользователи.

Следующий вопрос – воспользоваться открытой LMS или купить лицензию, установить систему на сервере организации или развернуть ее на гостевом сервере.

Сейчас популярны следующие виртуальные учебные среды:

- Trivantis® Lectora® (<http://www.trivantis.com/>),
- KnowledgePlanet™ Firefly® (<http://www.knowledgeplanet.Com/products/developer.asp>),
- Flashform™ ([http://www.rapidintake.com/flashform\\_index.htm](http://www.rapidintake.com/flashform_index.htm)),
- Captivate™ (<http://www.adobe.com/products/captivate/>),
- TechSmith® Camtasia® (<http://www.techsmith.com/camtasia.asp>).
- Для использования быстрых технологий создания учебного проекта можно воспользоваться:
- PowerPoint слайды типа Articulate Presenter (<http://www.articulate.com/>),
- PresentationPro (<http://presentationpro.com/>)

- Microsoft Producer (<http://www.microsoft.com/office/powerpoint/producer/prodinfo/default.mspx> ).
- Или другими средами:
- Elluminate ® (<http://www.illuminate.com/> ),
- Acrobat® Connect ( <http://www.adobe.com/products/acrobatconnect/> ),
- GoToMeeting ® (<http://www.gotomeeting.com/> ).
- Raptivity™ (<http://www.raptivity.com/> ).

**Определение требований к учебному материалу.** Учебная команда проекта должна:

1. собрать данные по текущему состоянию обучения в организации;
2. определить ожидания служащих;
3. проанализировать поддержку целей и бизнеса;
4. определить соответствие методов обучения (аудиторное, дистанционное обучение, обучение на рабочем месте) культуре служащего;
5. определить виды доступа служащих к учебным материалам;
6. определить используемую технологию.

На этом этапе формируется понимание ближних и дальних целей организации, особенностей корпоративной культуры и анализируются текущие учебные события. Для этого используются беседы, круглые столы, анкетные опросы, фокус-группы и обзоры, в которых принимают участие все сотрудники организации.

Анализ окружающей среды:

- Как воспринимается обучение руководителями отделов?
- Как поддерживают обучение линейные менеджеры и руководители среднего звена?
- Служащие воспринимают обучение как ресурс, который помогает им в работе и дает новые навыки?
- Что служащие должны делать лучше для достижения целей организации?
- Какие методы обучения используются?
- Как используется дистанционное обучение?
- Какие преимущества и недостатки существуют в обучении?
- Какие предпочтения у служащих?
- Чем служащих можно привлечь к обучению?
- Какие поколения служащих в организации?
- Как пол, язык, и т.д., воздействуют на учебные потребности и окружающую среду?
- Индивидуальные цели обучения связанные с развитием карьеры?
- Какие курсы существуют о лидерстве, управлении и других деловых навыках?

Существует много способов получения **учебных материалов**: создание нового, преобразование имеющегося, приобретение на рынке, заказать создание и т.д. Все это зависит от бюджета проекта.

Необходимо оценить учебные требования проекта и гарантировать, что стратегия создания учебных материалов поддерживает требуемые результаты обучения.

Ключевыми решениями стратегии проекта могут быть:

- Учебные материалы или информация;
- Обучение в аудитории, дистанционное обучение или обучение на рабочем месте;
- Синхронное или асинхронное обучение;
- Традиционный или быстрый подход использовать для создания учебных курсов.

Первые три решения не вызывают вопросов. Например, создавать учебные материалы или учебный процесс построить на обработке существующей информации.

К новым направлениям создания курсов относится появление быстрых технологий. Традиционный учебный проект, особенно создания дистанционных курсов, длится месяцами. Этот подход используется, когда важны критические навыки работы и результаты.

Рис. 1 показывает шаги традиционного учебного проекта, стрелками указаны повторения, необходимые для успешного процесса [6]. Стоимость такого курса составляет 10,000 - 100,000 \$ и зависит от сложности программы и элементов мультимедиа.

Быстрый учебный проект - метод проектирования, который позволяет создать учебные материалы за считанные дни или недели. Предпочтительнее его использовать для быстрого распространения информации или формирования умений на первых трех уровнях таксономии Блума [7].

Быстрый учебный процесс проекта, повторяет шаги традиционного учебного проекта, но с меньшим количеством повторений.

Выбор традиционного подхода или быстрого подхода зависит от многочисленных факторов и включает:

- Уровень учебных целей;
- Уровень навыка;

- Срочность проведения учебного процесса.



Рис.1. Традиционный процесс педагогического проектирования

Как правило, лучше использовать быстрый учебный проект для одноразовых учебных курсов или частей курса.

**Определение требований управления изменениями.** Управление изменениями часто пренебрегают на этапе создания, но оно играет важную роль при создании системы. Развертывание новой стратегии e-обучения – это изменение, а люди естественно боятся неизвестности.

В больших организациях оказать содействие проекту может подразделение управления изменениями. В других случаях необходимо предусмотреть обучение персонала.

**Определение организационного развития.** Каждый деловой процесс, на который воздействует проект, должен быть зарегистрирован и утвержден. На этом этапе целесообразно определить, действительно ли процессы обеспечивают потребность организации и как система обучения связана с системой управления талантами в организации. Организационная структура и руководящий персонал организации должны обеспечивать поддержку проектируемого учебного процесса.

В процессе развертывания системы обучения может измениться потребность в персонале, например, уменьшится потребность в лекторах и увеличиться в тренерах.

### 3.2. Проектирование и выбор

Выполненная в течение первой стадии оценка технологии определяет выбор LMS. Некоторые организации создают свою систему, которая учитывает потребности организации, но на ее создание требуется время и человеческие ресурсы.

На этом же этапе определяются необходимый интерфейс разрабатываемых курсов.

**Проектирование содержания.** Проект зависит от многих факторов, например, какие курсы существуют, какие необходимо создать, и как курсы классифицируются и выполняют требования повышения квалификации сотрудников.

На основе анализа выбирается методология развития содержания. Например, быстрое развитие учебного материала для неформального обучения, дистанционные курсы для обсуждения, и традиционное развитие для стратегических курсов.

Далее проектируется требуемая поддержка выполнения, основанная на потребностях организации, типа баз знания и программ тренинга.

Теперь на основе методологии развития учебного материала и оценок можно выбрать соответствующее программное обеспечение. Иногда этот шаг близок к методологии развития учебного материала потому, что программное обеспечение может диктовать доступные свойства.

Отсутствие доступного содержания - один из самых больших факторов риска проекта. Создание учебных материалов часто занимает много времени, поэтому быстрый учебный проект лучший использовать, когда содержание доступно или его легко получить.

Необходимо обеспечить разработчиков хорошими шаблонами и обучить их использованию для проектирования хорошего учебного содержания. Например, в PowerPoint можно предусмотреть общие типы слайдов для учебного использования: главная страница (название курса), представление курса, цели, представление темы, текст, текст и изображение, вопросы, и обратную связь.

Следует учитывать, разработчикам может понадобиться помощь в определении целей, связи содержания и целей, определении критического содержания и его краткости, языке и грамматике, последовательности, оценке усвоения учебного материала.

План управления изменениями обеспечивает маршрут для выполнения потребностей, идентифицированных в течение первой стадии. Он должен, как минимум, определять основные стадии управления изменениями (подготовка к изменению, управление изменением, укрепление изменения) и должен включить оценку выполнения потребностей компании.

В первой части плана предусматриваются правила и методы оповещения о ходе проекта, изменениях, демонстрациях и т.д. Во второй части плана устанавливается, кто обучается, когда обучается, какие потребности есть в обучении. Это будет гарантировать, что разработчики учебного материала знакомы с инструментами развития и методологией.

Организационный план развития определяет задачи, методологию и гарантирует, что развертывание e-обучения учитывает организационную структуру. Проект не только сосредотачивается на процессах, но и на организации и развертывание ресурсов.

В плане предусматриваются новые деловые процессы и процедуры, различные воздействия на существующие процессы и систему их поддержки по уровням иерархии. Проект должен включить новые иерархические роли с необходимой оценкой.

Любое изменение организационной структуры требует проектирования описаний работы для новых должностей.

### 3.3. Выполнение

**Выполнение технологических решений.** Этот шаг выполняется совместно с поставщиками системы и ИТ-специалистами для учета возможностей LMS или LCMS. Сначала система устанавливается и конфигурируется. Возможно подключение дизайнеров. На этом этапе важно определить организационную структуру курса и способы размещения данных, чтобы этот процесс не поставил под угрозу целостность данных.

Учитывая важность этого этапа, необходимо дополнительно рассмотреть и утвердить эту часть проекта, тщательно контролировать функциональные возможности конечных пользователей и любые отклонения от плана.

**Выполнение содержания** - наиболее продолжительный шаг. Можно использовать существующее на образовательном рынке содержание, что требует четкого определения требования к нему. При наличии содержания необходимо его преобразование и последующая оценка. Наиболее сложно создавать новое содержание. В этом случае рекомендуется дополнительная тренировка разработчиков. Необходимо обратить внимание на новые технологические возможности. Формирование содержания должно быть под постоянным контролем и периодически оцениваться.

**Выполнение плана управления изменениями.** На этом этапе в соответствии с планом формируются коммуникации и проводится обучение разработчиков и тренеров.

**Выполнение организационного развития** в значительной степени результат сотрудничества с другими отделами по организационным потребностям. Необходимо загрузить профили пользователей с указанием квалификации, типов отношений и связей с новыми деловыми процессами для построения структуры поддержки новой системы.

Стадия выполнения может быть беспокойной, хороший план проекта и твердое руководство проектом будут гарантировать его выполнение.

### 3.4. Пилотный этап

Если все аспекты проекта были проанализированы и выполнены полностью, проблем на этом этапе не должно быть.

### 3.5. Оценка

Оценка обучения осуществляется в течение 90-120 дней после пилотного этапа. Она может происходить только после сбора всех необходимых данных.

Необходимо анализировать систему (**технология**), функциональные возможности, интерфейс, навигацию, ошибки.

Наиболее сложно оценить **содержание**. Текущая оценка помогает определять, нуждаются ли учебные материалы в усовершенствовании еще до завершения проекта. Она проводится на всех этапах развития и включает: точность учебных материалов, "легкость использования", последовательность, наличие и адекватность обратной связи, навигация, нарушенные связи.

Для итоговой оценки обычно используют классическую модель Дональда Киркпатрика, разработанную в 1975, в которой курс оценивается на четырех уровнях [8].

Оценка быстрого проектирования рассматривает только два уровня: реакции и обучение, что связано с низким уровнем целей по таксономии Блума.

Желательно дополнительно для оценки привлекать эксперта.

Необходимо **оценить управление изменения** и документировать любые уроки, полученные в этой области. Каковы были главные препятствия, и как они были преодолены?

**Оценка организационных изменений** - наиболее важная со стратегической точки зрения – это ответ на вопрос: Какие были возвращены инвестиции (ROI)? ROI можно рассчитать разными способами и имеются много хороших книг для исследования этой тему. Три главные области.

**Количественные выгоды** - что легко измерить - количество денег, сэкономленных или полученных как доход. Сколько часов потребовалось на е-обучение? Сколько сэкономили? На сколько меньше служащими допущено ошибок в работе?

**Качественные выгоды** могут включать более активную позицию служащего.

**Неосуществленные выгоды** понимаются позже чем количественные и качественные.

## Выводы

В настоящее время идет интенсивное внедрение новых технологий в учебный процесс различных учебных заведений и организация различных форм обучения в корпорациях. Учебные заведения крайне редко разрабатывают стратегический план развития новых технологий обучения, ограничиваясь, как правило, концепциями. Это можно объяснить отсутствием финансирования (или минимальным) и наличием лидера, который опираясь на поддержку ректората, работает по своему плану и, чаще всего, в порядке инициативы.

В Украине делаются первые попытки создания корпоративного обучения. Чаще всего для этих целей привлекают преподавателей университетов. Например, Проблемная лаборатория дистанционного обучения Национального технического университета «Харьковский политехнический институт» разработала в 2007 году дистанционный курс для повышения квалификации служащих Кредитпромбанка, подготовила тьюторов и сопровождала дистанционное обучение 20 молодых служащих, сформировав по описанному выше алгоритму упрощенный стратегический план в соответствии с поставленной задачей. В настоящее время курс успешно работает, в 2008 году обучение прошли 50 служащих банка.

## Литература:

- [1] Steve Fiehl. Distance learning for a strategic HR The best practices of innovative companies  
[www.crossknowledge.com](http://www.crossknowledge.com)
- [2] The eLearning Guild's Handbook of e-Learning Strategy. Editor Bill Brandon. The eLearning Guild 2007  
<http://www.elearningguild.com>
- [3] Claire Schooley. How To Create A Comprehensive, High-Impact Learning Strategy, May 6, 2008.  
Forrester. 20 p.
- [4] Kortny Williamson. 6 Personalities of A CIO and Why Each is Important To a Learning Organization.  
<http://www.corpu.com/weekly/article/6-personalities-cio/>
- [5] Управление изменениями. <http://www.smart-edu.com/ru/katalog-resursov/upravlene-izmeneniyami/portalyi-saytyi/management.com.ua.html>
- [6] Clark Donald. Developing Instruction (instructional Design)  
<http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/learning/development.html>
- [7] Anderson, L, Krathwohl, D. A taxonomy for learning, teaching, and assessing: a revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. Addison Wesley Longman, Inc. New York, NY. 2001
- [8] Kevin Kruse. Evaluating e-Learning: Introduction to the Kirkpatrick Model  
[http://www.e-learningguru.com/articles/art2\\_8.htm](http://www.e-learningguru.com/articles/art2_8.htm)