



Blended learning в корпоративном обучении

Как комбинация разных форматов
обучения делает его в разы
эффективнее

talentrocks.ru



Оглавление

Что такое смешанное (гибридное) обучение?	2
Матрица форматов обучения	3
Когда нужно смешанное обучение?	4
Когда смешанное обучение не нужно?	5
Почему смешанное обучение — главный тренд L&D в 2021 году	6
Модели смешанного обучения	9
Кейс. Программа «Антихрупкость» в гибридном формате	12
Кейс. Гибридный онбординг в компании CRAFTY	14
Микрообучение в программах смешанного обучения	15
TALENT ROCKS — решение 3-в-1 для смешанного обучения	16

Что такое смешанное (гибридное) обучение?

В корпоративном L&D термином «смешанное обучение» (от англ. BLENDED LEARNING) обычно называли сочетание формализованного обучения в аудитории и онлайн-курсов. Применительно к сочетанию разных форматов также часто употребляют термин «гибридное обучение». В этой книге мы будем использовать «гибридное» как синоним «смешанного» обучения.

Сегодня очное обучение сотрудников становится всё менее актуальным, зато совершенствуются технологии онлайн-тренингов. Набирает популярность мобильное микрообучение, которое дополняет или полностью заменяет онлайн-курсы в LMS.

Все это расширяет понятие смешанного обучения, которое теперь означает любую **смесь форматов и методов обучения для достижения максимального результата**: офлайн и онлайн, самостоятельного и сопровождаемого, синхронного и асинхронного, а также социального обучения, наставничества и различных инструментов поддержки осведомленности.



Матрица форматов обучения

Наиболее распространенные форматы корпоративного обучения представлены в таблице:

	ОНЛАЙН	ОФЛАЙН
Сопровождаемое обучение	✓ Вебинар ✓ Онлайн-тренинг ✓ Онлайн-коучинг	✓ Очный тренинг ✓ Очная лекция ✓ Наставничество
Самостоятельное обучение	✓ Электронные курсы ✓ Мобильное микрообучение	✓ Практика на рабочем месте ✓ Симуляции (пример: тестовые звонки для отдела продаж)
Социальное обучение	✓ Онлайн-форумы и чаты ✓ Групповые видеочаты	✓ Дискуссионные клубы ✓ Проектная работа в группах
Поддержка осведомленности	✓ Мобильные базы знаний ✓ Видео-инструкции ✓ Учебный «снэк-контент»	✓ Инфографика на рабочем месте

Когда нужно смешанное обучение?

Типичные ситуации корпоративного обучения, **когда смешанный формат наиболее эффективен:**

- 1 Требуется **в интенсивном режиме** обучить или переобучить сотрудников, чтобы они как можно скорее приступили к работе.
- 2 Нужно организовать обучение загруженных работой сотрудников, которым **сложно выделить время** на учебу из-за плотного расписания.
- 3 Требуется обучить **распределенные команды** сотрудников, которые работают в разных часовых поясах и персонал на «удалёнке».
- 4 Надо максимально повысить эффективность выездного тренинга, организовать **предварительное «погружение»** в тему и **закрепление** материала.
- 5 Образовательный контент — сложный в понимании и в усвоении, **требует большого объема практики** и постоянного закрепления для успешной интеграции в повседневную работу.



Когда смешанное обучение не нужно?

Несмотря на очевидные плюсы смешанного обучения, бывают ситуации, когда без него вполне можно обойтись. Это те случаи, когда попытка «наместить» форматы приносит больше вреда, чем пользы.

1 Если **контент простой и однотипный** и не требует особых действий для усвоения, для его передачи достаточно использовать какой-то один формат. Например, познакомить торговых представителей с новым наименованием в ассортименте можно с помощью микрокурса в обучающем приложении с обязательным тестированием, а обучение новым правилам эпидемиологической безопасности на рабочем месте организовать в виде короткого вебинара.

2 Когда **времени на обучение совсем мало**, многоформатность может всё усложнить и запутать. Какой-то один, наиболее подходящий аудитории, формат станет оптимальным решением.

3 Смешанное обучение предполагает, что учащийся готов самостоятельно осваивать какой-то объем контента. Когда целевая **аудитория совершенно не готова** к такому формату обучения, могут возникнуть сложности.



Почему смешанное обучение — главный тренд L&D в 2021 году

Помимо эффективности для решения конкретных задач, есть и глобальные факторы, делающие смешанное обучение актуальным сегодня как никогда.

Обладает гибкостью и адаптивностью

В условиях, когда запросы бизнеса стремительно меняются, а знания и навыки столь же стремительно устаревают, адаптивность становится важным требованием к программам обучения. Сочетание разных форматов позволяет редактировать программы и гибко подстраиваться под изменяющиеся запросы бизнеса.

Гибкость смешанного обучения — это еще и про сочетание разных способов и форматов донесения контента. Разные люди воспринимают информацию и учатся по-разному: визуалам лучше один раз увидеть инфо-

графику, чем пять раз услышать лекцию, кинестетики запоминают лучше то, что делают своими руками.

Возможность сотрудникам учиться в комфортном темпе -- еще одно преимущество смешанного обучения. В глобальном исследовании LINKEDIN (2020) 58% респондентов сообщили, что важным аргументом за то чтобы пройти обучение для них является возможность учиться в комфортном темпе.

Вовлекает сотрудников и руководителей

Современный взгляд на управление талантами предполагает расширение

Роли и зоны ответственности в корпоративном обучении



зоны ответственности и вовлечение в обучение персонала не только L&D-департаментов, но самих сотрудников и их непосредственных руководителей.

Эта задача требует соответствующих инструментов управления и контроля.

Сотрудники должны иметь возможность сами решать как и чему учиться, отслеживать свой прогресс, а руководители команд — назначать или рекомендовать обучение подчиненным. Если изначально придерживаться гибридного подхода, реализовать такую систему намного проще.

Оптимально в новой «нормальности»

Еще один аргумент в пользу смешанных форматов — их удобство для обучения и развития сотрудников на удалёнке.

После локдауна компании не спешат возвращать сотрудников в офисы. Повсеместно внедряются практики «гибридной работы», когда люди работают из дома, но собираются вместе в офисе в специально выделенные дни для совещаний и встреч.

В таких условиях возможно только гибридное обучение, когда сотрудник проходит часть программы под руководством тренера, а часть осваивает самостоятельно.

Тренер, руководитель или наставник также участвуют в развитии профессиональных компетенций, но удалённо.

Помогает снизить затраты

Смешанные программы позволяют существенно снизить затраты на обучение без потери качества.

Всё, что не требует активного личного взаимодействия — изучение теории, тестирование, вспомогательные справочные материалы — можно перенести в онлайн и максимально автоматизировать. А дорогое время тренеров, кураторов и рабочие часы сотрудников использовать максимально эффективно в рамках интерактивных сессий очно или онлайн.

Для отраслей с традиционно высокой текучкой персонала — розничная торговля, колл-центры, банковские офисы, гостиничный бизнес — смешанное обучение помогает уменьшить расходы на обучение «быстротечных» сотрудников, при этом сохранить высокий уровень подготовки.



Модели смешанного обучения

Существует множество способов сочетать элементы в программах смешанного обучения. Вот несколько типичных примеров как может выглядеть такой «образовательный коктейль».

1 ДО — Во время — После

Главный ингредиент такой модели смешанной программы — ключевое обучающее событие, в котором все слушатели участвуют вместе и синхронно. Это может быть очный семинар, интерактивный тренинг или вебинар.

До и после центрального события мы помещаем другие компоненты смешанной программы. Их смысл — усилить и сделать более эффективным ключевое событие.

Фазы ДО и ПОСЛЕ, как правило, предполагают асинхронное прохождение и самостоятельное освоение материала.



ДО СОБЫТИЯ

Подготовка
Чтение/просмотр
Формирование
вопросов



ОСНОВНОЕ СОБЫТИЕ

✓ Работа с экспертом
✓ Практика и разбор
✓ кейсов
Ответы на вопросы



ПОСЛЕ СОБЫТИЯ

✓ Закрепление
✓ Самостоятельная
практика
Коммуникации



ДО — самостоятельное обучение

Самостоятельное асинхронное обучение, предваряющее основное событие, решает несколько задач.

1. Погружение в тему.

Формирование общего смыслового поля, повышение вовлеченности и мотивации. Когда сотрудники приходят на тренинг, семинар или вебинар с уже сформированной потребностью в контенте и с готовыми вопросами, КПД обучения возрастает в разы.

2. Выравнивание знаний.

Предваряющее обучение позволяет привести к общему знаменателю уровень понимания материала у всех участников основного события.

Помогает избежать ситуаций, когда одна часть слушателей скучает, пропуская мимо ушей давно знакомую информацию, а другая — не может ничего понять из-за обилия новых терминов.

3. Предварительное типирование.

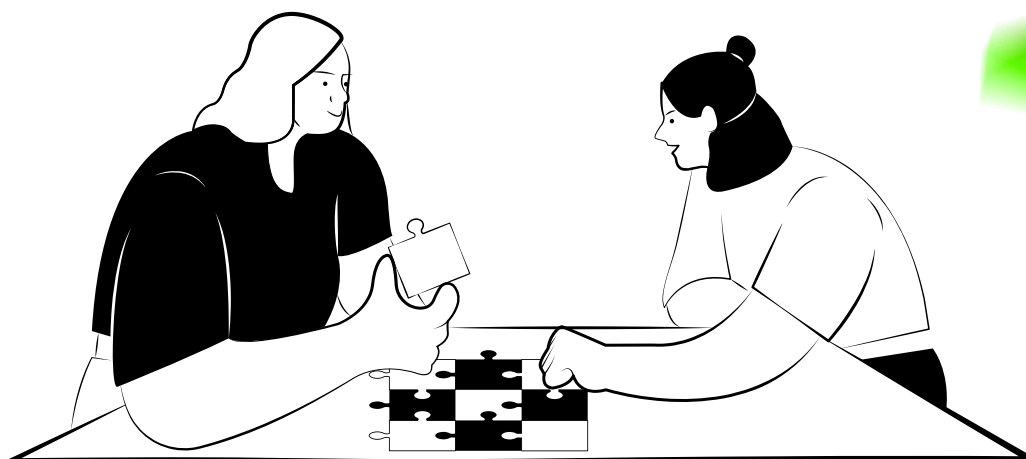
Предваряющее обучение позволяет провести типирование аудитории

по уровню понимания темы, по степени вовлеченности, по задачам и проблемам, с которыми приходится сталкиваться сотрудникам. Такое типирование делает обучение более таргетированным и персонализированным.

ПОСЛЕ — интеграция в «реальную жизнь»

Основное назначение фазы ПОСЛЕ — быть связующим звеном между ключевым обучающим событием и повседневной работой сотрудников. Обучение не обрывается с окончанием ключевого события, но продолжается в другом формате в асинхронном режиме.

В зависимости от типа контента и задач обучения после события может проходить работа с наставниками или коучами, выполнение индивидуальных или групповых заданий, работа над проектами или разбор кейсов, а также самостоятельное изучение дополнительных материалов по теме и т.п.



2 Мультиформатная модульная программа

Для более длительного и комплексного обучения, которое предполагает освоение нескольких связанных тем модель ДО — ВО ВРЕМЯ — ПОСЛЕ повторяется в нескольких итерациях с временными интервалами.

Каждая итерация становится отдельным элементом модульной программы. При этом фаза ПОСЛЕ одной темы тесно связана с фазой ДО следующей.

Например, офлайн- или онлайн-сессии под руководством тренера чередуются с периодами самостоятельной работы в онлайн — прохождением электронных курсов или микрообучением в приложении.

Такой механизм позволяет выстраивать интервальное обучение, где смена форматов задает оптимальный ритм, а эксперты используют ресурсы максимально эффективно.



Построение курса



✓ Единая траектория ✓ Интервальное обучение ✓ Мультиформатность

Кейс. Программа «Антихрупкость» в гибридном формате



Перед сотрудниками Корпоративного университета нефтяной компании «Газпром нефть» стояла задача: обучить персонал к работе в условиях неопределенности, научить извлекать выгоду из неблагоприятных ситуаций и оборачивать происходящее в свою пользу. Важным условием было **дать возможность проходить обучение параллельно с выполнением рабочих обязанностей**, без отрыва от работы.

В Корпоративном университете разработали гибридную модульную программу под названием «Личная Антихрупкость». Обучение включало 6 двухчасовых интерактивных онлайн-встреч с экспертами, где каждый участник мог задать вопрос по теме и получить обратную связь.

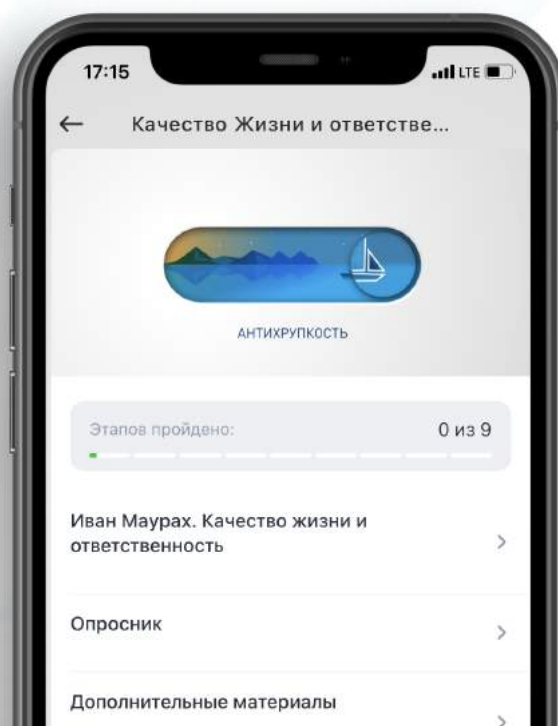
Между сессиями с экспертами участники закрепляли материал в формате микрообучения в мобильном приложении Корпоративного университета на платформе TALENT ROCKS.

На онлайн-сессиях с экспертом участники познакомились с подходом и принципами, общались и делились опытом. А после сессий им открывался доступ к **мобильному курсу с конкретными техниками и практиками**.

Его цель была помочь шаг за шагом интегрировать полученные знания в повседневную жизнь и научиться применять их в работе.

В приложении **участников поддерживали кураторы**, которые отвечали на вопросы и консультировали по заданиям. Чтобы повысить вовлеченность, методисты корпоративного университета добавили в программу элементы геймификации и социального обучения, например, обмен лайфхаками в чате для сохранения ресурсного состояния.

Параллельно приложение **служило базой знаний и конспектом учебного курса** — в нем разместили обучающие материалы, участники могли обратиться к ним в любой момент.



3 Гибридный онбординг

Особый случай использования смешанного обучения — программа онбординга новых сотрудников. Гибридный онбординг может включать вводный тренинг очный или онлайн, наставничество и самостоятельное обучение новичков с последующим тестированием на цифровой платформе.

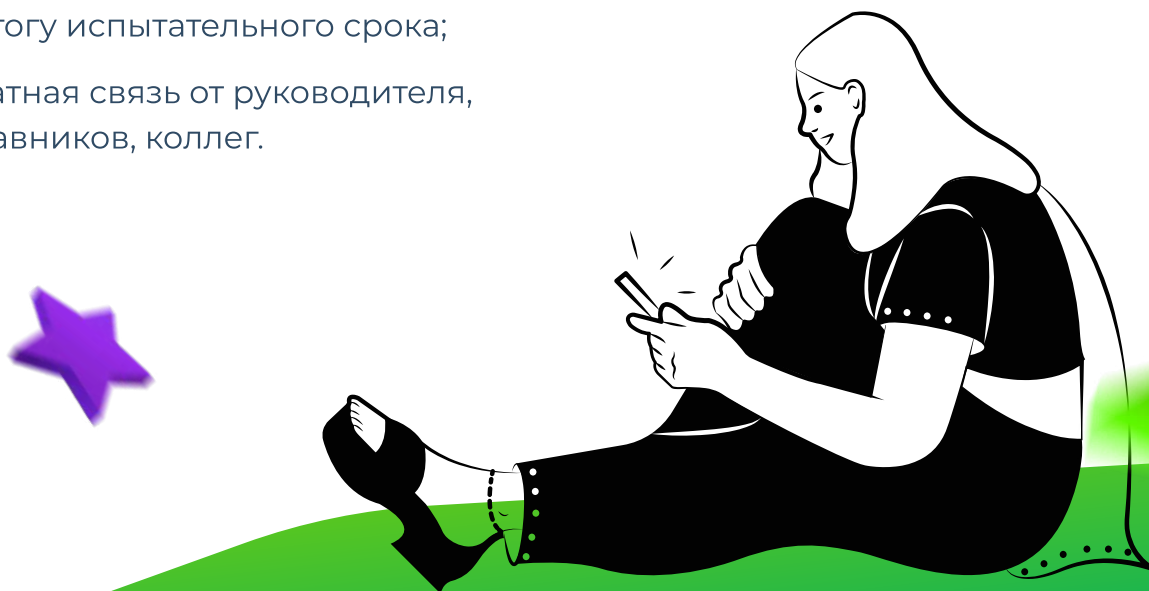
Этапы онбординга, которые можно перенести в онлайн:

- Знакомство с компанией (история, миссия, видение, ценности);
- Знакомство со структурой компании и сотрудниками, с которыми новичку придется регулярно взаимодействовать (фотографии, контакты);
- Изучение материалов и проверка знаний по технике безопасности, принятым в компании правилам и регламентам;
- Обучение ассортименту продукции/услуг;
- Получение индивидуального плана развития от руководителя и курсы для саморазвития;
- Тестирование и обратная связь по итогу испытательного срока;
- Обратная связь от руководителя, наставников, коллег.

Что еще поможет новичку скорее влиться в коллектив:

- Корпоративный справочник в цифровом формате;
- Календарь корпоративных событий;
- Новости компании;
- Чаты с коллегами.

Конечная цель внедрения гибридов в том, чтобы оптимизировать онбординг, включая время обучения и снизить затраты без потери качества. Для некоторых отраслей, где высокая текучесть персонала — норма жизни (розничная торговля, колл-центры, ресторанно-гостиничный бизнес), это особенно актуально.



Кейс. Гибридный онбординг в компании Crafter

CRAFTER

Для транспортно-логистической компании CRAFTER 2020 год стал годом бурного роста: компания открывала 9 новых филиалов и 7 автотранспортных предприятий по всей стране.

Штат персонала должен был увеличиться на 30% всего за несколько месяцев.

Задача стояла не просто быстро обучить сотни новых сотрудников клиентских офисов, но и сохранить высокие стандарты обслуживания, которыми славится компания.

В отделе обучения CRAFTER разработали **трехмесячную гибридную программу онбординга, которая сочетает обучение под руководством наставника на рабочем месте и самостоятельное мобильное обучение** в приложении CRAFTER КЛУБ на платформе TALENT ROCKS.

Выбор в пользу мобильного формата позволил освободить рабочие компьютеры сотрудников и оставить их исключительно для обслуживания клиентов.

Пользователи приложения CRAFTER КЛУБ делятся на группы «Новички» и «Наставники». Каждой группе доступен свой контент.

Новичкам — курсы для самостоятельного изучения, тесты для проверки знаний и анкеты обратной связи по итогам обучения под руководством наставника.

Наставникам — методические материалы по наставничеству, описание процедур и регламенты оценки.

Когда новичок приходит контрольные точки обучения, наставник оценивает его успехи и даёт обратную связь также через приложение.

С помощью такого подхода, команда CRAFTER смогла быстро масштабировать бизнес, сохранив высокие стандарты работы.



Микрообучение в программах смешанного обучения

Современные сотрудники готовы тратить на корпоративное обучение не более 1% рабочего времени — всего 24 минуты в неделю. Это делает формат микрообучения популярным ингредиентом смешанных программ.

Микрообучение или микролёрнинг (от англ. MICROLEARNING) — это обучающий контент, который поставляется маленькими порциями «на один укус». Формат подачи при этом может быть любым — текст, видео, интерактивное мультимедиа, подкаст. Главное — его освоение не должно занимать больше 5-10 минут.

Микрообучение и смартфон созданы друг для друга.

Первое что делают большинство людей, когда хотят немного отдохнуть от работы — проверяют уведомления в мобильных. Это самый удобный момент, чтобы напомнить о возможности пройти обучение и потратить 5-минутный перерыв с максимальной пользой.

Email с сообщением о необходимости пройти двухчасовой учебный курс, пришедшее в середине рабочего дня, скорее вызовет негодование, чем станет толчком к началу обучения. А вот push-уведомление по клику на которое можно сразу перейти в приложение для обучения и пройти 5-минутный модуль — другое дело. Уведомления в смартфоне — идеальный триггер, который повышает доходимость курсов самостоятельного обучения в разы.





Talent Rocks — решение 3-в-1 для смешанного обучения



Собственное
брендируемое решение



Единое техническое решение
для всех форматов



Поддерживающая среда
во время очных сессий,
площадка для онлайн-
семинаров и мобильное
микрообучение



Возьмем на себя перенос
образовательного контента
на платформу или сделаем
программу гибридного
обучения или онбординга
под ключ



+7 (495) 369-06-15
talentrocks@eventicious.com
talentrocks.ru

powered by  eventicious