

**Дизайн полного опыта
обучения и перенос
обучения на практику**



СОДЕРЖАНИЕ

Вступление. Увидеть слона в комнате	стр. 3
Роль L&D в трансформации организации и ключи к успешному переносу в обучении	стр. 4
Модели переноса обучения на практику	стр. 6
Кейс Корпоративного университета Сбербанка: расширяем границы обучения	стр. 10
Когда поведение не меняется: что мешает применить новые знания и навыки?	стр. 13
Кейс компании Mars: создаем экосистему	стр. 15
Кейс Universal University: 4 шага при проектировании образовательных программ	стр. 17
Три принципа результативности обучения	стр. 19
Чек-лист: какие вопросы нужно задать себе, чтобы корпоративное обучение привело к бизнес-результатам?	стр. 22
Кейс YORD: Как робот Альберт помогает обучать менеджеров по продажам	стр. 25
Результаты исследования: как повысить качество применения полученных знаний?	стр. 27
Бонус. 25 работающих приемов переноса обучения на практику от Иванны Винник	стр. 30
Дополнительное чтение	стр. 31

ВСТУПЛЕНИЕ. УВИДЕТЬ СЛОНА В КОМНАТЕ

Еще в 2010 году консалтинговая компания McKinsey приводила данные онлайн-опроса: только четверть из 1440 респондентов уверены, что учебные программы заметно улучшают эффективность их бизнеса, в то время как большинство компаний даже не удосуживается отследить отдачу от своих инвестиций в обучение¹.

За прошедшие годы ситуация практически не изменилась: исследование Learning Transfer Research 2017 года показывает, что 29 % организаций не знают, приводит ли обучение к росту результативности работы. В то же время 67 % считают, что менее 40 % обучения имеет долгосрочный положительный эффект.

Сами обучаемые тоже оценивают результативность обучения «на троечку». Так, исследование Spherion Emerging Workforce Study обнаружило 41 % недовольных сотрудников компаний («Я не чувствую, что мой нынешний работодатель обучил меня в достаточной степени, чтобы мои навыки были актуальны»).

Как так получается: при огромных затратах на обучение бизнес как будто равнодушен к недостаточно высокому результату?

Авторы книги «Шесть дисциплин прорывного обучения: как превратить обучение и развитие в бизнес-результаты» («The Six Disciplines of Breakthrough Learning: How to Turn Training and Development into Business Results») считают: неспособность обучения улучшить результативность — это слон в комнате. О нем все знают, но делают вид, что ничего не видят, так как по каким-то причинам не хотят это обсуждать и что-либо предпринимать.

Но закрывать глаза на этого слона можно только до поры до времени. Неустанное развитие технологии искусственного интеллекта, цифровизация экономики заставляют компании переоценить роль обучения: в исследовании 2019 года компании Deloitte — Global Human Capital Trends — 86 % опрошенных признают необходимость совершенствования функции L&D для своего дальнейшего развития. Цифровой образ мышления и умение вовремя обучаться (и обучать сотрудников) становятся чуть ли не главными конкурентными преимуществами.

И в то же время, согласно исследованию Deloitte, только 10 % организаций готовы прикладывать усилия для повышения эффективности обучения.

Похоже, что инициатива по разрешению давно назревших проблем должна исходить от самих экспертов L&D, и начать следует с вопроса: «А можем ли мы быть уверены, что сотрудники действительно применяют полученные во время обучения навыки и знания в своей работе?».

Что мы можем сделать, чтобы происходил трансфер обучения на практику? Нужно ли нам пересматривать подход к дизайну опыта обучения, и как в этом помогут образовательные технологии? Какие существуют инструменты поддержки результативности и обеспечения полного процесса обучения?

Предлагаем разобраться с этими вопросами вместе с экспертами, нашедшими на них свои ответы.

СПРАВКА

¹ McKinsey Quarterly: Getting more from your training programs. <https://sber.me/?p=HYPN8>

Дизайн опыта обучения (learning experience design — LX design) — процесс проектирования желаемого опыта обучения, который пользователь приобретает в разных форматах: традиционных занятий в классе, игровых тренингов, онлайн-курсов, в формате самообразования и так далее. В отличие от педагогического дизайна (instructional design), сфокусированного на разработке учебного контента, дизайн опыта обучения фокусируется на человеке, его восприятии и способах работы с контентом. Ряд профессионалов L&D рассматривает термин LX design как следующий этап эволюции instructional design, который указывает на важность проектирования не только процесса формального обучения, но и последующей работы по переносу полученного опыта на практику.

Перенос обучения (learning transfer) — способность обучающегося успешно изменить поведение, применить знания и сформированные в ходе обучения навыки в своей работе так, чтобы улучшилась результативность работы.

Цифровой образ мышления (digital mindset) — набор мировоззренческих и поведенческих установок, который позволяет видеть и использовать преимущества цифровой эпохи для личного и профессионального роста.



Желаете продолжить чтение?

Зарегистрируйтесь в сообществе EduTech Club.

[Зарегистрироваться](#)

