

Внутрикорпоративная обучающая платформа

1. Аннотация

Способность компании быстро изменяться – одно из важнейших условий лидерства на рынке. Однако серьезные изменения всегда связаны с необходимостью получения сотрудниками актуальных знаний: о новом товаре, новой технологии, новом ПО и т.д. В данном проекте решается задача системного подхода к процессу непрерывного обучения сотрудников предприятия новым знаниям. В регламент процесса включены базовые педагогические принципы: лимит времени на ответы, несколько уровней сложности, регламентированная пересдача и другие.

Процесс обучения полностью автоматизирован. Составитель программы загружает обучающие файлы и тесты. Обучающийся в любом удобном для себя месте и в любое удобное время проходит обучение и аттестацию. Никаких особых ограничений на формат файлов или уровень владения компьютерными программами не существует. Единственное условие – это использование на предприятии BPMS ELMA.

Компания – создатель данного процесса занимается продажей и внедрением систем бизнес-процессного управления (сертифицированный партнер ELMA). Процесс предлагается в качестве бонуса для клиентов компании. Это предложение повышает ценность услуг «АМО-Новосибирск». Другими словами, мы не можем выделить какого-либо одного заказчика продукта. Тем не менее, в качестве ответов на вопросы, можем поделиться кейсами по внедрению процесса нашими клиентами.

2. Введение

Компания «АМО-Новосибирск» занимается продажей, внедрением и обучением работе с системой бизнес-процессного управления ELMA. Это её основной вид деятельности в настоящее время. Сотрудники компании имеют трехлетний опыт внедрения проектирования и оптимизации процессов на различных предприятиях. В портфолио компании целый набор успешных кейсов по внедрению ЭДО, автоматизации складских процессов, оптимизации процессов взаимодействия смежных отделов, автоматизации ряда процессов ежедневного, еженедельного, месячного планирования, автоматизации методов OKR и др.

Отдельно стоит отметить деятельность в сфере обучения. До начала пандемии, «АМО-Новосибирск» дважды успешно проводило курсы повышения квалификации «Проектирование и автоматизация бизнес-процессов» по очной форме обучения с последующей аттестацией учащихся в Новосибирском Государственном Техническом Университете.

В настоящее время разработан и практикуется онлайн курс по массовому обучению сотрудников предприятий самостоятельному проектированию процессов в программе ELMA. Цель данной практики – дать возможность предприятиям значительно увеличить скорость внедрения изменений, освободить штатных бизнес-аналитиков от рутинных задач по обслуживанию уже отцифрованных процессов, администрирования ЭДО и тому подобных задач, облегчить старт и вхождение в работу с BPMS ELMA.

3. Бизнес-контекст

Первая компания, в которую был поставлен данный продукт занимается дистрибьюцией в области B2B. Это динамично развивающаяся компания численностью около 100 человек. Динамика развития предприятия напрямую связана со скоростью внедряемых в бизнес изменений. Чтобы оставаться в топе предложений, компания постоянно мониторит поставщиков, находит новые товары для дистрибьюции, технологии, решения, при этом обеспечивая экспертный уровень знаний о продукте, предлагаемом своим клиентам.

Процесс производственного обучения сталкивается со следующими трудностями:

1. Отрыв от рабочих процессов

Традиционное решение по обучению сотрудников – это проведение семинаров, лекций, которые, как правило будут проходить в рабочее время. Вы не сможете систематически использовать время целых групп сотрудников в фиксированные, свободные от работы часы.

2. Необходимость повторных курсов для обновления актуальных знаний или обучения вновь принятых сотрудников

Жизнь не стоит на месте. Изменения на рынке происходит с нарастающей динамикой. Базовую информацию о товаре, технологии, конкурентах, приходится постоянно обновлять актуальными цифрами, фактами. Кроме того, естественные перемещения сотрудников по карьерной лестнице, расширение штата, всё вышеперечисленное требует возможности для оперативного проведения инструктажа по обновленным программам.

3. Затраты на рабочее время обучающего персонала

Одно дело подготовить программу для обучения, другое дело и другие затраты проводить само обучение. Требуется минимизировать труд экспертов, менторов, преподавателей за счет автоматизации процессов.

4. Соблюдение регламентов обучающего процесса, наличие объективного тестирования полученных знаний

Если мы хотим получить качественный и системный процесс образования сотрудников, то должны регламентировать и контролировать все операции, максимально исключить

отрицательное воздействие человеческого фактора. Кампанейский подход к обучению быстро превращается в формальность и качество обучения снижается до нуля.

5. Точечная специализация учебных курсов для специалистов с разным функционалом

На предприятии сотрудники специализируются в своих узких направлениях. Как правило, им нужны знания какого-то определенного функционала компьютерных программ (1С, ELMA, WMS), знаний о каких-то группах товаров, с которыми они работают и т.п. Попытки унифицировать учебные программы сильно снижают качество обучения.

6. Сложность контроля за уровнем усвоения полученных знаний

Составление тестовых заданий и вопросов зачастую занимает не меньше труда, чем составление самой обучающей программы. Постоянно существует соблазн пренебречь процедурой аттестации. Отдельным вопросом встает человеческий фактор при проведении подобных процедур.

7. Пониженная мотивация сотрудников в следствии директивных указаний к обучению

Тенденцией последних времен является коучинговый подход к управлению бизнесом. Эффективность обучения намного выше, когда это происходит в результате осознанного решения сотрудника. В какой бы момент времени ни случился момент прихода данного решения к любому из сотрудников, нужно дать ему возможность выбрать свою программу и пройти необходимое обучение.

Все эти задачи удалось решить с помощью организации учебного процесса на базе ELMA 4. Когда задача только звучала на уровне составления технического задания, то представлялось, что это будет сложная, затратная в создании платформа, которая потребует массу времени, труда и денег. На самом деле, в процессе реализации оказалось, что речь идет о двух процессах: *загрузка учебной программы* и *сам процесс обучения с последующей аттестацией*. Все остальные операции требуются только для интеграции этих двух процессов в существующую логическую цепочку или не требуются вовсе.

Для реализации проекта было принято решение о найме отдельного сотрудника с филологическим образованием - спичрайтера. В его должностные обязанности входит составление текстов обучающих программ. Происходит это следующим образом. Руководитель подразделения или направления высшего звена утверждает план по темам обучения или компетенциям. Ответственный за эту тему сотрудник подготавливает имеющиеся материалы и передает их спичрайтеру. Дает ему инструкцию (интервью) по поводу того, что должно быть в данной обучающей программе. Спичрайтер излагает полученную информацию удобным для восприятия обучающимися языком в виде текстовых файлов. Далее происходит приёмка готовых материалов. Как правило, спичрайтер сам извлекает из своих текстов и формулирует десять вопросов для тестирования обучающихся.

Для передачи знаний по компетенциям зачастую необходимо использовать видеоматериалы, сделанные носителями этих знаний. Практика показала, что наиболее удобно это делать записью через программу Zoom. Специалист в режиме онлайн объясняет предмет обучения с применением демонстрации экрана своего компьютера или показывает что-либо в веб-камеру. Человек, выступающий в роли обучаемого может задать какие-то естественные вопросы или уточнить по предмету обучения.

Неожиданные трудности возникли при прохождении аттестаций. Хочется поделиться этим опытом. Первой компетенцией, выложенной для всеобщего и обязательного освоения, была «Общекорпоративная». Это были материалы о деятельности компании, ее месте на рынке, миссии и т.п. Вопросы тестирования были сформулированы таким образом, что из трех предлагаемых ответов, в принципе, все ответы правильные, но один наиболее верен. Об этом было предупреждение и в самом вопросе. Например, компания является региональным дистрибьютором. Она крупными партиями получает напрямую от федеральных производителей товары, аккумулирует их на своем региональном складе и развозит мелкими партиями конечным потребителям. В этом состоит её важная логистическая функция на рынке. Именно так было сказано в обучающем материале. Один из первых вопросов выглядел так:

Выберите наиболее правильное определение деятельности компании:

- Перепродажа товаров
- Посредничество
- Разбивка крупных партий товара на мелкие

Целью данного вопроса было объяснить сотрудникам, что имеющие негативный оттенок определения «перепродажа», «посредники», это не про них. Многие руководители, особенно верхнего звена и работающие в компании с самого начала посчитали не обязательным читать обучающие материалы по этой теме. В результате, они ответили на многие вопросы о компании неправильно. Результаты совершенных попыток аттестации, являются открытыми для всех сотрудников. В педагогических целях внедрен обидный уровень «newbie», для тех, кто не смог успешно ответить на все вопросы. В связи с чем, руководителям было стыдно перед подчиненными за свои проваленные тесты и возникла масса претензий к самой программе и компетенции её составителя. Вплоть до остановки обучения и редактирования материалов.

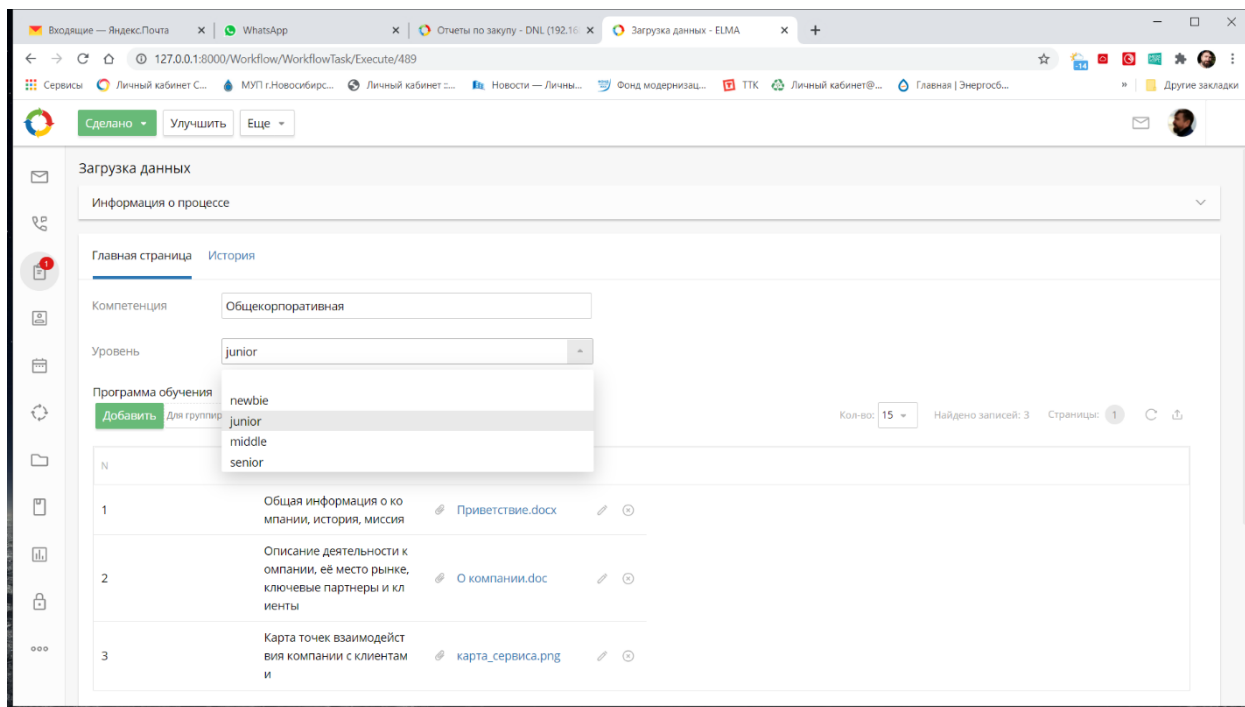
4. Бизнес-процесс

Операции по подготовке обучающего контента не входят в представленную логическую цепочку. Во-первых, эта обучающая платформа поставляется различным предприятиям, следовательно максимально универсальная. Во-вторых, дописать необходимые квадратики операций не составляет труда даже начинающему бизнес-аналитику. И, наконец, в-третьих, мы бы не хотели, чтобы за нагромождением операций и технологических задач потерялись простота и изящество нашего решения.

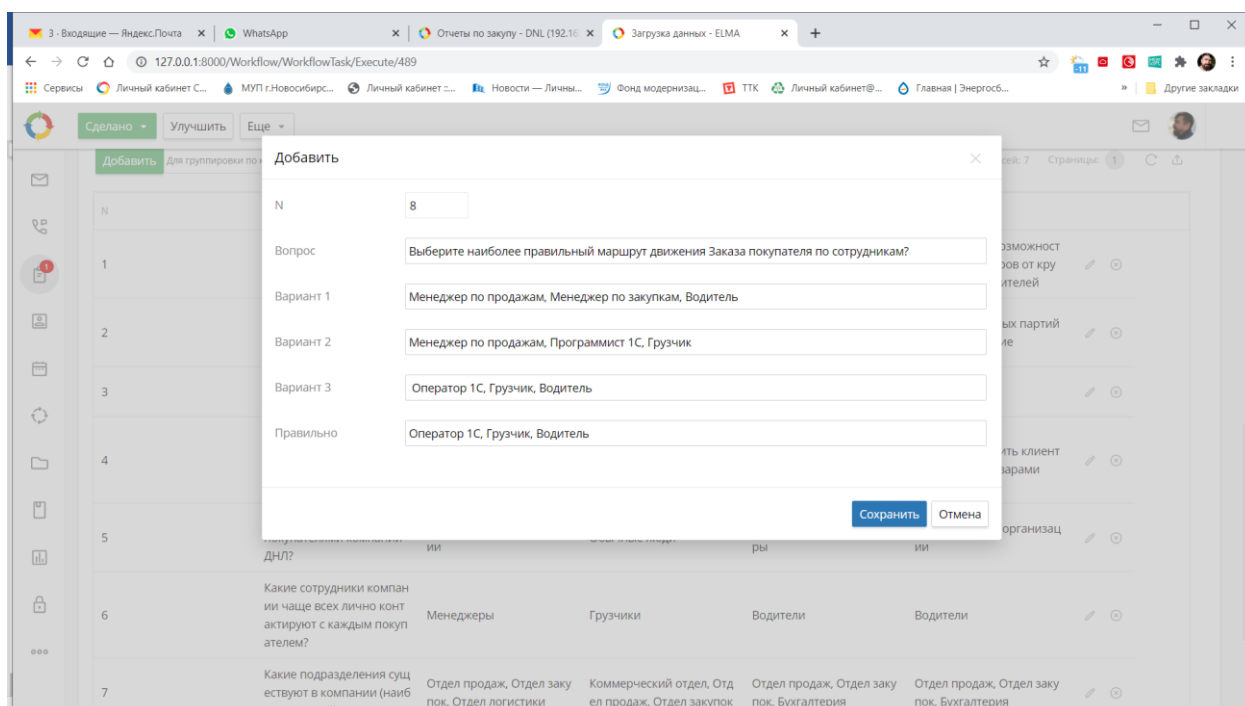
Первый бизнес-процесс на входе имеет готовые и утвержденные файлы обучающей программы с десятью вопросами для тестирования и тремя вариантами ответов на каждый

вопрос. Соответственно, один из вариантов ответа в каждом вопросе правильный. Автор или ответственный за обучающую программу запускает процесс в ELMA «Загрузить обучающую программу».

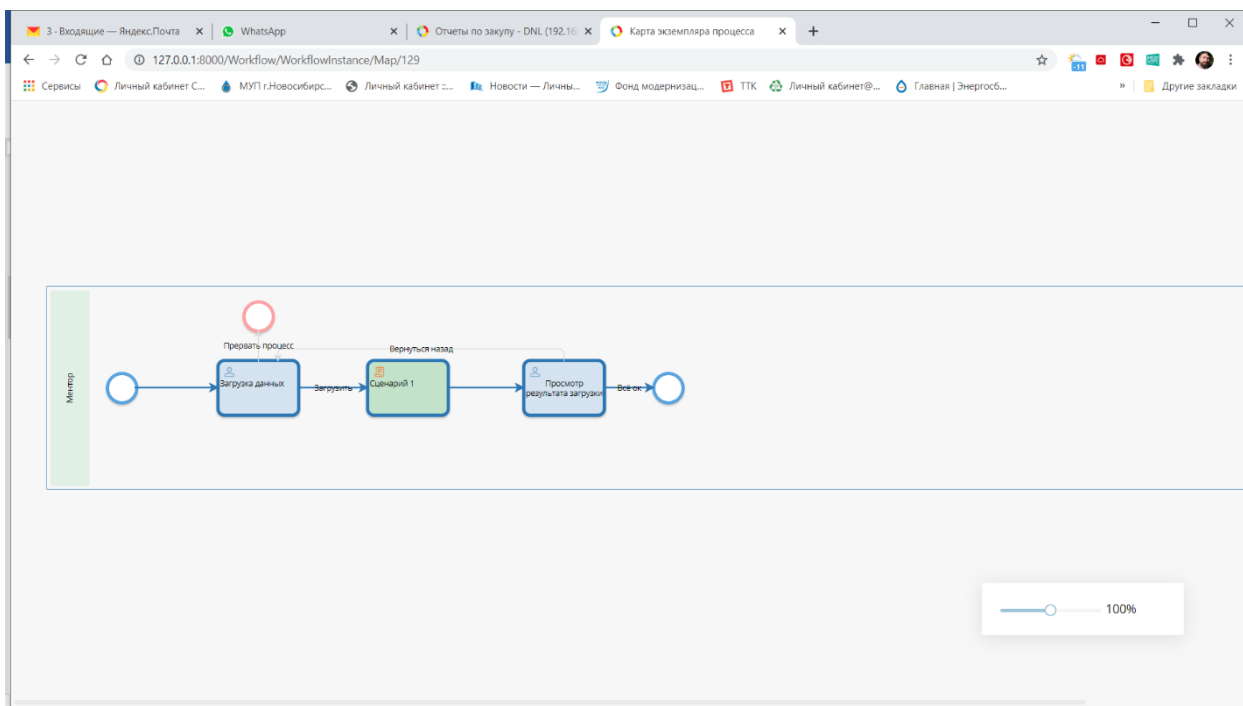
Все обучающие программы разбиты на темы (компетенции) и уровни владения. При запуске процесса предлагается загрузить материалы по одному выбранному уровню для одной компетенции.



А затем переносятся вопросы с вариантами ответов.



Кнопка «Загрузить» отправляет данные в Справочник. Далее, мы можем посмотреть загруженную программу и если всё ОК, то кликаем «Всё ОК». Процесс завершён.



Единственный сценарий загружает данные учебной программы в специальный справочник. Справочник доступен для просмотра и редактирования строго ограниченному числу лиц. Как правило это человек, который составляет и сам загружает программы – спичрайтер.

Справочники > Программы обучения > Редактирование записи

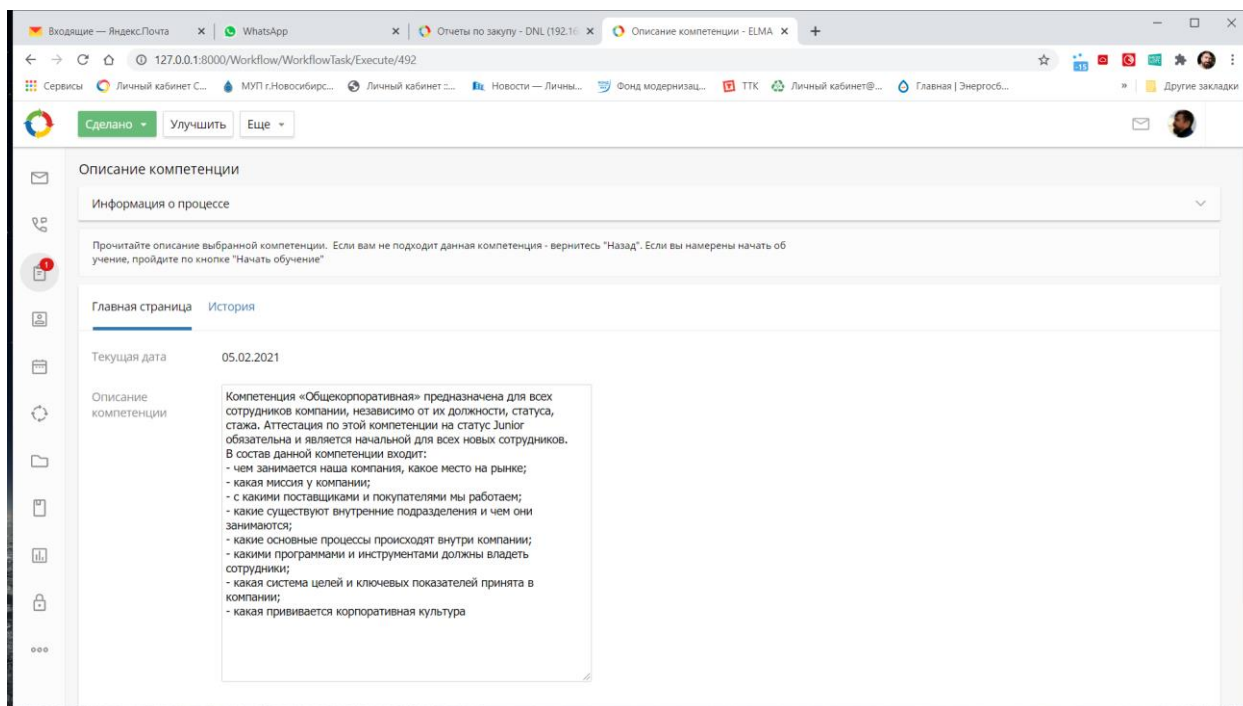
Компетенция:

Уровень:

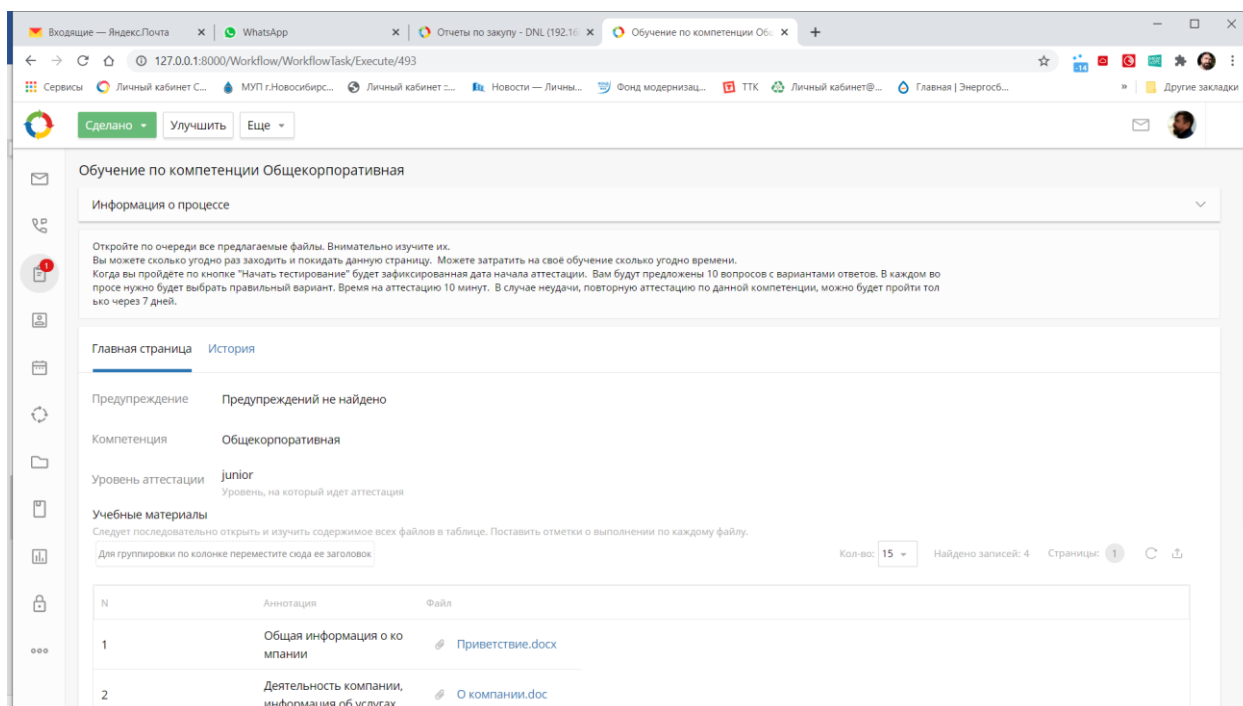
Программа обучения: Для группировки по колонке переместите сюда ее заголовки.

N	Аннотация	Файл
1	Общая информация о компании, история, миссия	Приветствие.docx
2	Описание деятельности компании, её место на рынке, ключевые партнеры и клиенты	О компании.doc
3	Карта точек взаимодействия компании с клиентами	карта_сервиса.png
4	Штатная структура компании	штатная структура.png

Второй процесс – «Пройти аттестацию». Любой сотрудник компании может запустить этот процесс, выбрать из списка загруженных программ ту, которая его интересует и прочитать аннотацию к этой учебной программе.



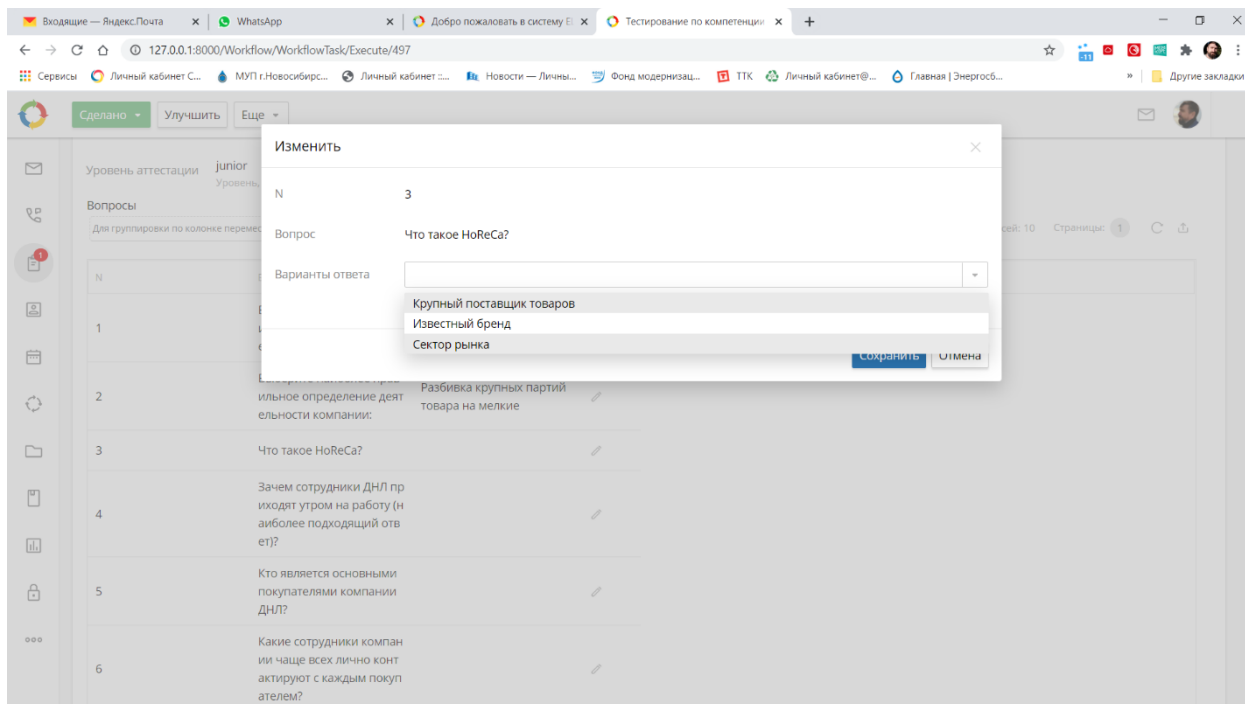
В системе существует справочник «Панель аттестаций», в который занесены данные о всех удачных и неудачных попытках прохождения тестов. При выборе компетенции система сама определит какой уровень предложить вам для обучения.



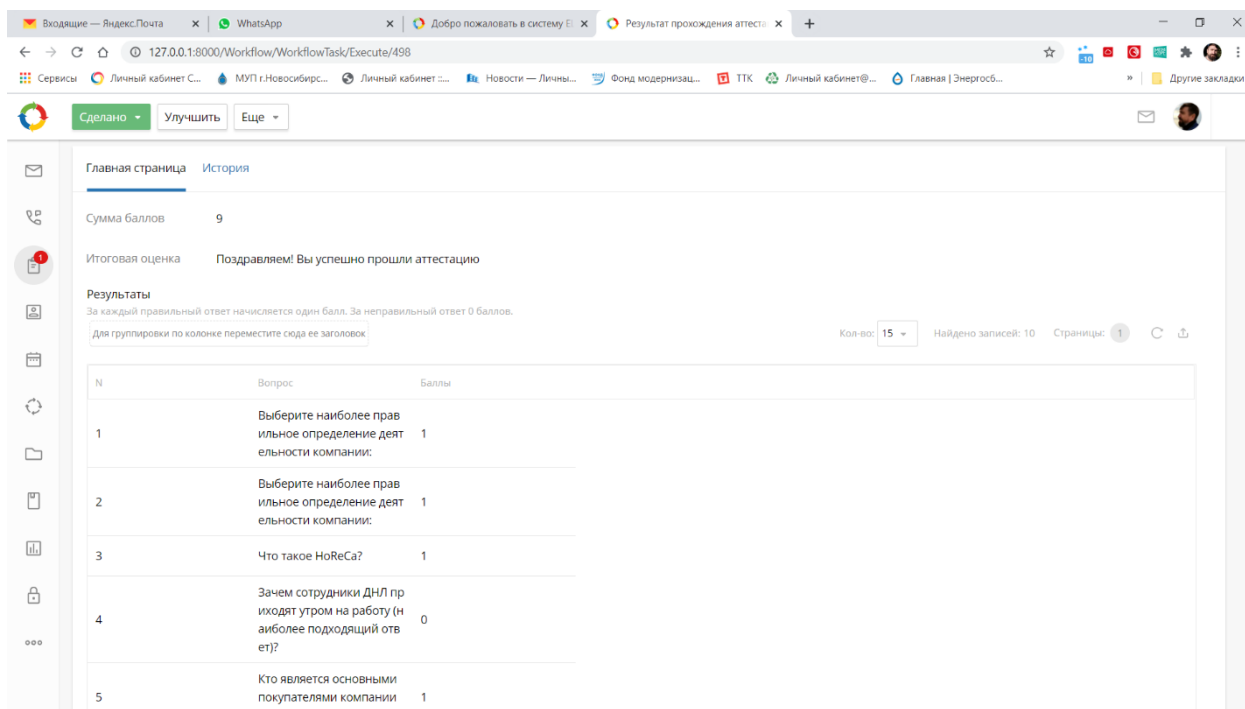
В случае, если предыдущая неудачная попытка прохождения тестов по выбранной компетенции была совершена менее семи дней назад, система предупредит вас о том, что вы можете проходить обучение, но возможность пройти тестирование своих знаний у вас пока ограничена.

После изучения всех обучающих материалов, можно переходить к тестированию своих знаний. Программа предлагает десять вопросов с тремя вариантами ответов на каждый. Нужно выбрать правильный. На тестирование отводится десять минут. Таймера

для контроля времени нет в базовом функционале. Практика показала, что одной минуты на один вопрос более, чем достаточно для человека, который добросовестно прошел обучение.



За каждый правильный ответ начисляется один балл. Для успешного прохождения теста нужно набрать не менее 9 баллов из 10 возможных. По окончании тестирования система сообщает результат. Можно увидеть список вопросов и начисленные баллы за них. Вариант правильного ответа не показывается.



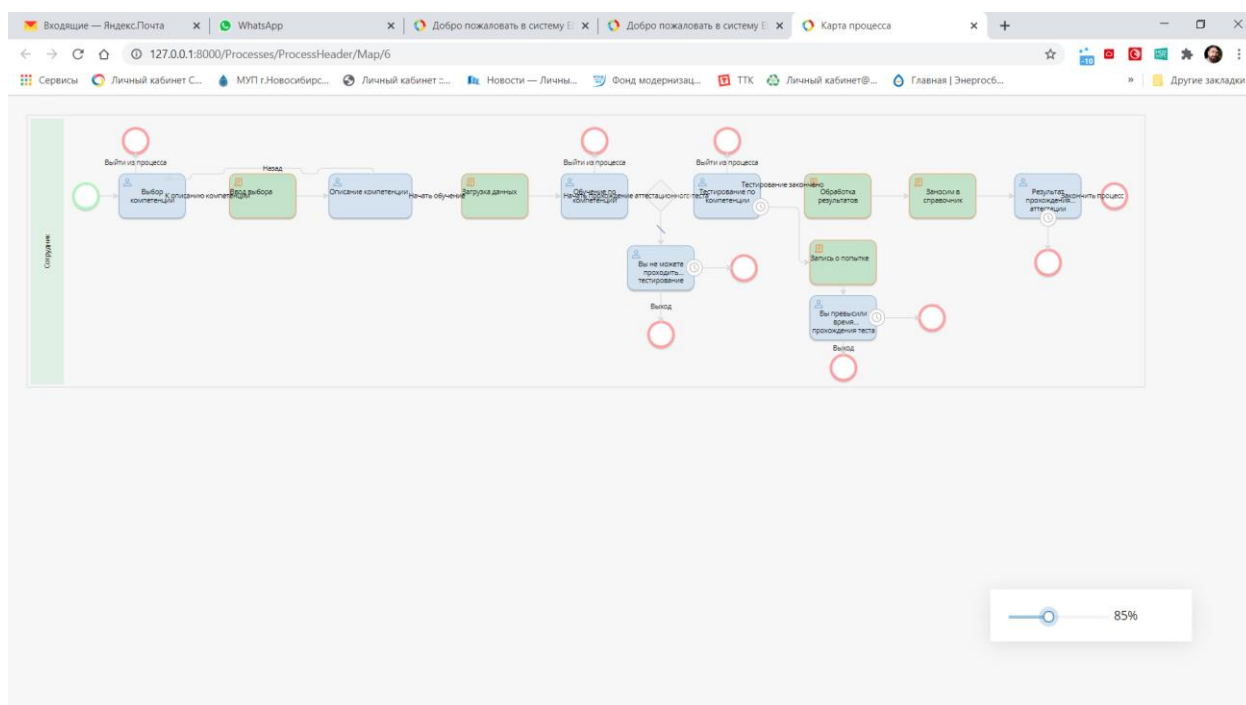
Результаты прохождения аттестации записываются в справочник «Панель аттестации». Если тестирование пройдено успешно, то сотруднику присваивается советующий уровень по пройденной компетенции.

Доступ к справочнику имеет строго ограниченный список лиц. Дополнительно, в случае подозрения на фальсификацию результатов или возникновения споров, система ELMA позволяет через мониторинг процессов открыть процесс и пошагово проследить всю процедуру. Сколько времени обучающий потратил на изучение материалов? Как отвечал на вопросы и т.п.

В случае неудачной попытки аттестации, в следующий раз, система допустит к прохождению теста через семь дней. Уровень по компетенции остаётся прежним или, если это было первым прохождением, присваивается обидный уровень «newbie». Это должно стимулировать обучающего не бросать обучение и продолжать свои попытки пройти тестирование.

Далее, данные об аттестации сотрудников из справочника «Панель аттестации» могут и должны использоваться в процессах определения KPI, достижения OKR и т.п.

Ниже представлена карта процесса прохождения обучения и аттестации:



5. Инновационность

Системы управления бизнес-процессами стали активно внедряться в состав программного обеспечения, которое используют современные предприятия. Данный проект позволяет без дополнительных затрат внедрить системное, корпоративное обучение в логическую цепочку бизнес-процессов. При этом, предлагаемое решение вполне самостоятельно по своему функционалу. Фраза «без дополнительных затрат» имеет буквальное значение, так процессы поставляются бонусом при внедрении BPMS ELMA. Простота базовых процессов позволяет легко настраивать под себя параметры обучения: количество вопросов, вариантов ответов, время тестирования, сроки пересдачи. А также дополнять новыми операциями, связанными с индивидуальными технологиями,

кто, когда будет готовить обучающие программы, запускать аттестацию и т.п. Максимальная гибкость на основе готовых, простых базовых решений – одна из главных идеологий программного продукта, на базе которого созданная данная обучающая платформа. Системное корпоративное обучение стало доступнее и проще.

В дальнейшем, «АМО-Новосибирск» планирует продолжать практику бонусных поставок подобных универсальных решений. Уже сейчас в задумках проект по корпоративному стратегическому планированию на основе опыта «бирюзовых» предприятий – лидеров современного бизнеса. Надеемся, что это станет нашей визитной карточкой в конкурентной борьбе за рынок внедрения BPMS.

6. Трудности

Словосочетание «автоматизация обучения» выглядит так, будто обучение теперь станет весёлой и легкой прогулкой по бизнес-процессу. На самом деле для того, чтобы учебный процесс принёс пользу, нужно приложить массу своих усилий. «Тяжело в учении – легко в бою» - как никогда кстати подходит сюда легендарная фраза легендарного полководца. Всё это конечно не относится к самим представленным в проекте BPM операциям. Однако, если говорить про трудности, то стремление улучшить бизнес-процесс за счет качества обучающего материала и вопросов для тестирования становится основной трудностью на этапе внедрения. Важно с самого начала задать планку для качественного уровня контекста. С другой стороны, аттестационное испытание должно быть реальным для прохождения на основе заложенных в обучающую программу знаний. Например, вполне приемлемо, если только 10% из обучающихся будут проходить аттестацию с первого раза.

К счастью, сама обучающая платформа не несёт в себе никаких препятствий для нахождения удачного баланса между качеством уровня знаний и мотивацией для их приобретения.

Отдельные слова хочется сказать по настройке доступа к справочникам системы. Чтобы избежать соблазна «жюльничества» с результатами аттестации доступ к справочникам должны иметь не более двух человек в компании, включая самих администраторов и разработчиков.

Главным результатом внедрения обучающей платформы является переход от слов к делу в процессе корпоративного обучения. Процессы работают на уже действующей BPMS. Мучительный выбор из калейдоскопа обучающих систем, покупка, настройка, внедрения – отпадают сами собой.

Для нас главным результатом явилось появление собственного дополнительного уникального торгового предложения среди других партнеров BPMS ELMA. Следующие подобные полезные, простые и универсальные решения уже находятся в стадии разработки.