СО8А

ПРОСТРАНСТВО ЗНАНИЙ • ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И L&D

РАСШИРЕННЫЙ ТРЕКЕР: КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ И ИЗМЕРИМЫЙ ROI БИЗНЕСА

Рабочая тетрадь для проектирования программ обучения по модели 70/20/10 и оценки бизнес-эффекта по Киркпатрику — Филлипсу

Программа / Бизнес-задача: _____	**Подразделение / Целевая группа: _____**
Ответственный (HR / L&D / Лид): _____	**Срок пилота (90 дней): с «___»_____ по «___»_____ 202_ г.**

БЛОК 1. ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ДИАГНОСТИКА: РЕШАЕТСЯ ЛИ ПРОБЛЕМА ОБУЧЕНИЕМ?

Прежде чем запускать курс, проверьте, в чем истинная причина падения показателей. Обучение помогает только при дефиците знаний и навыков.

Гипотеза причины	Контрольный вопрос руководителю	Правильное управленческое решение	Факт?
1. Дефицит навыка (Не умеют делать)	Сможет ли сотрудник выполнить задачу идеально, если от этого будет зависеть его жизнь?	ЗАПУСКАТЬ ОБУЧЕНИЕ: тренажеры, практика, разбор кейсов и наставничество.	☐
2. Сбой процессов (Мешает система)	Есть ли у команды понятные регламенты, удобные инструменты, доступ к данным и время?	НЕ УЧИТЬ, А ЧИНИТЬ ПРОЦЕСС: убрать бюрократию, обновить ПО и чек-листы.	☐
3. Дефицит мотивации (Не видят смысла)	Понимают ли сотрудники, как новый стандарт влияет на их премию, статус и комфорт?	МЕНЯТЬ СТИМУЛЫ: пересмотреть KPI, вовлечь линейных лидов и показать выгоду.	☐

БЛОК 2. АРХИТЕКТУРА ПРОГРАММЫ ПО МОДЕЛИ 70 / 20 / 10 (ВМЕСТО СКУЧНЫХ ЛЕКЦИЙ)

Элемент модели	Формат внедрения в компании	Конкретное действие в проекте	Срок / Ответств.
10% Формальная теория (Микрообучение)	Короткие модули по 10–15 мин, скринкасты, памятки и ИИ-симуляторы в момент задачи.		
20% Социальное обучение (Peer-to-Peer)	Внутренние разборы кейсов, бадди-наставничество, ретроспективы с тимлидом.		
70% Обучение действием (Боевая практика)	Применение навыка на реальной рабочей задаче в течение 24 часов после модуля.		

БЛОК 3. МАТРИЦА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ROI (МОДЕЛЬ КИРКПАТРИКА — ФИЛЛИПСА)

Оценивайте обучение не по лайкам после вебинара, а по изменению поведения сотрудников и финансовому результату бизнеса.

Уровень оценки	Что именно измеряем	Целевая метрика (План)	Факт после пилота
Уровень 1. Реакция (Вовлеченность)	Полезность и применимость курса (индекс NPS, доходимость до финала).	NPS ≥ 75%, доходимость ≥ 85%	
Уровень 2. Усвоение (Знания и навыки)	Сдача практического кейса, симуляции или демо-защиты (не просто тест).	Сдача кейса с 1–2 попытки ≥ 80%	
Уровень 3. Поведение (Перенос в работу)	Применение новых инструментов в реальной работе спустя 30–60 дней.	≥ 70% группы применяют навык	
Уровень 4. Бизнес-KPI (Влияние на отдел)	Рост конверсии, сокращение срока онбординга, снижение брака или текучести.	Например: онбординг -30% дней	
Уровень 5. ROI (%) (Окупаемость)	Формула: ((Выгода бизнеса − Затраты на обучение) / Затраты) × 100%.	Целевой ROI > 100%	

БЛОК 4. ДОРОЖНАЯ КАРТА ЗАПУСКА И ПОСТСОПРОВОЖДЕНИЯ НА 90 ДНЕЙ

Этап	Контрольное действие L&D-архитектора и руководителя	Артефакт / Метрика	Готово
Дни 1–14 Старт и заказ	Зафиксировать точку А по бизнес-KPI с заказчиком и назначить тимлидов кураторами переноса навыков.	Бриф заказа и замер Точки А	☐
Дни 15–30 Сборка ядра	Упаковать теорию в микромодули (по 10–15 мин), подготовить 3–5 реальных кейсов компании и чек-листы.	Пакет микрокурсов и кейсов	☐
Дни 31–45 Пилотный поток	Запустить обучение на пилотной группе (10–15 человек) по принципу «узнал → применил за 24 часа».	Протокол пилота и обратная связь	☐
Дни 46–60 Бустер-сессия	Провести через 2 недели после финала 45-минутную встречу разбора ошибок и сложных рабочих ситуаций.	Список барьеров и решений	☐
Дни 61–75 Аудит переноса	Провести наблюдение за работой сотрудников (Уровень 3 Киркпатрика) и обновить корпоративную базу знаний.	Чек-лист наблюдения (≥70%)	☐
Дни 76–90 Расчет ROI	Сравнить бизнес-KPI пилотной и контрольной групп, посчитать финансовый эффект и принять решение о масштабе.	Отчет по ROI для руководства	☐

Золотое правило L&D: Эффективность корпоративного обучения на 20% зависит от качества самого курса и на 80% — от того, поддерживает ли линейный руководитель применение новых навыков в первые 30 дней после занятий.