

ЧЕК-ЛИСТ – СПУТНИК ВИДЕОПРЕЗЕНТАЦИИ ГЛАБИКС

# Система обучения сотрудников: 6 этапов и метрики самопроверки

Пройдите 24 утверждения за 10 минут – увидите, на каких этапах система обучения у вас работает, а где «бюджет освоен, навыка нет».

**24** утверждения → ваш уровень зрелости системы обучения

ДЛЯ КОГО

СЕО, HRD, директор по развитию

ВРЕМЯ

10 минут

ВИДЕО

[glabix.com/1/training](https://glabix.com/1/training)

В видео мы разобрали обучение на каркасе из четырёх уровней – базовый, средний, высокий, стратегический – и на шести этапах системы: анализ потребностей, программа, платформа, преподаватели, контроль и оценка. Этот чек-лист – рабочая версия того же материала на 24 пункта. Проходите по утверждениям про текущее состояние своей системы обучения, отмечайте «есть/нет», в финале считайте отмеченные – и увидите уровень зрелости. Каждый пункт проверяет конкретный артефакт, регламент или регулярное действие, а не «надо бы».

## Раздел 1 – Каркас уровней: для кого и зачем учим

Без разделения на уровни обучение превращается в «один курс на всех». Универсальная программа не работает: одним скучно от теории, другим мало кейсов.

- У компании есть **зафиксированный каркас четырёх уровней обучения**: базовый (онбординг), средний (повышение квалификации), высокий (управленцы), стратегический (кадровый резерв).

*Документ должен быть один на компанию, не у каждого HR-партнёра свой.*

- Под каждый уровень закреплены **свои методы и форматы**: для линейного – курсы и наставник, для специалистов – тренинги и ротация, для топ-команды – внешние программы и индивидуальное наставничество.

- Сроки онбординга** на массовых позициях – не более 2 недель курса плюс 3 месяца под наставником.

*Бенчмарк по российскому рынку – кейс «Магнит» (retail-loyalty.org).*

- Есть **программа кадрового резерва** для ключевых должностей: преемник назначен, план развития на 12+ месяцев согласован.

*Кейс «Эн+» / РУСАЛ – после первого потока программы 9 из 10 Лидеров получили новые назначения.*

## Раздел 2 – Этап 1: анализ потребностей

Без анализа разрыва обучение запускают «под моду» – то, что обсуждают на конференциях. Через месяц забывают: навык не нужен в работе.

- Раз в полгода** HR с менеджерами фиксирует разрыв между навыками команды и задачами бизнеса – на встречах с командами и через ассессмент.

- Запуск каждой программы начинается с **сформулированного разрыва**: «у нас нет компетенции X, она нужна для задачи Y, целевой результат – Z».

*Если на этот вопрос HR не отвечает в трёх предложениях – программа стартует «под моду».*

- Решение о запуске курса принимается **после согласования с менеджером команды**, а не только по инициативе HR или внешнего вендора.

- У каждой запускаемой программы есть **измеримая цель** в KPI бизнеса (сокращение времени онбординга, снижение брака, рост конверсии и т.п.), а не «повысить компетенции».

### Раздел 3 – Этапы 2–3: программа и платформа

Программа – формат, аудитория, бюджет, привязка к ролям. Платформа – LMS с интеграциями. Без обоих этапов курс существует в виде записанных видео без живого контакта; через 2–3 модуля люди бросают.

- У каждой программы зафиксированы **5 параметров**: формат, продолжительность, аудитория по грейдам, бюджет, ответственный.
- Программы **привязаны к грейдам** в HR-системе: переход на следующий грейд требует прохождения конкретного набора курсов.  
*Кейс «Сбер» – СберУниверситет интегрирован с грейдами и индивидуальными планами развития.*
- Используется **корпоративная LMS** (iSpring Learn, Teachbase, Moodle или сопоставимая) с интеграцией в HR-систему – не папка с видео в облаке.
- На LMS заведены **личные кабинеты сотрудников** с историей пройденных курсов, текущими назначениями и сроками.

### Раздел 4 – Этап 4: преподаватели и наставники

Без сильных экспертов программа разваливается. Записанные лекции без преподавателя – третья ловушка из видео: люди бросают через 2–3 модуля.

- У компании есть **внутренние эксперты**, ведущие обучение по своему домену, – список зафиксирован, не «у нас все могут».
- Работает **система отбора и подготовки наставников**: тренинг для наставника, шаблон встреч, регламент обратной связи.
- Наставничество **мотивировано** – у наставников есть надбавка, бонус или признанная роль в карьерном треке, не «нагрузка сверху».
- На каждом потоке курса **есть живой контакт** с преподавателем или наставником – вебинары, разборы кейсов, синхронные сессии. Не только записанные видео.  
*Для коротких микро-форматов 3–5 минут не обязательно, но для программ от 10 часов – критично.*

## Раздел 5 – Этапы 5–6: контроль и оценка результата

Без контроля прохождения и замера результата через 3–6 месяцев обучение превращается в «прокликали за полтора часа». Это не обучение, это видимость.

- По каждой программе виден **процент завершивших** и **точка отсева** (на каком модуле бросают). Не «у нас все прошли».
 

*Стандартные отчёты LMS, обновление не реже раза в месяц.*
- Обязательные курсы (безопасность, комплаенс, антикоррупция) **проверяются на качество прохождения**, а не только по факту сертификата – тестирование с порогом, контрольные вопросы, рандомные проверки.
- Эффективность программы **замеряется через 3–6 месяцев** после завершения, а не сразу после финального теста.
- Замер ведётся **по 4 уровням Киркпатрика**: реакция, знания, поведение на работе, бизнес-результат.
 

*Не все четыре одновременно по каждому курсу – но для ключевых программ должны быть закрыты минимум 3 уровня.*
- Бюджет на обучение **связан с результатом замера**: если эффект не подтверждён за два потока – программа закрывается или переделывается.

## Раздел 6 – Антикризис и связка с задачей

Тест на честность системы. В кризис первым режут бюджет на обучение – но развитие команды не отменяется. Видно, остался ли каркас или весь объём держался на внешних подрядчиках.

- Часть программ переведена на **короткие микро-форматы 3–5 минут** – инструкции, разборы, практики.
 

*Кейс Tide Cleaners – видеообучение сократило синхронные встречи на 80%, вернуло компании более 90 рабочих дней.*
- Работает **ротация между проектами**: 3–6 месяцев в новой команде вместо отправки на МВА.
- Каждый курс **привязан к конкретному проекту**, в котором сотрудник применит навык в течение месяца после завершения. Не «теория про запас».

# Шкала зрелости системы обучения

Посчитайте отмеченные пункты из 24 и найдите свой уровень.

## 0–7

### Стартовый

Система существует фрагментами. Сфокусируйтесь на Разделе 2 (анализ потребностей) и Разделе 5 (контроль и оценка) – без них любая программа разваливается на втором потоке.

## 8–14

### Базовый

Есть программы и LMS, но этапы не связаны в систему. Слабые места обычно – наставники без отбора и оценка результата сразу после теста, а не через 3 месяца.

## 15–21

### Зрелый

Все шесть этапов работают. Точечная настройка: Киркпатрик по всем ключевым программам, антикризисные форматы (микро-обучение, ротация), привязка курса к проекту.

## 22–24

### Эталонный

Делитесь подходом на отраслевых площадках. Фокус – удержание уровня и масштабирование на дочерние подразделения, не наращивание объема курсов.

## Что делать с результатом – 3 шага

- 1 Выберите **один разрыв в навыках одной команды** из 5–15 человек. Не пытайтесь чинить всю систему сразу – три самых слабых пункта в чек-листе и есть ваш приоритет на квартал.
- 2 Запустите **курс с наставником и привязкой к реальному проекту**: формат, бюджет, преподаватель, LMS, контроль прохождения. Минимум – этапы 2–5 из чек-листа, без пропусков.
- 3 Замерьте **навыки до старта и через 3 месяца** по 4 уровням Киркпатрика – реакция, знания, поведение, бизнес-результат. Сдвиг в применении на работе и метрике бизнеса – сигнал, что система работает и можно тиражировать.

Чек-лист собран по видеопрезентации Глабикс «Система обучения сотрудников: 6 этапов» и статье на [glabix.com/articles/kak-vystroit-obuchenie...](https://glabix.com/articles/kak-vystroit-obuchenie...) Кейсы: Tide Cleaners на Loom (видеообучение, –80% синхронных встреч); «Эн+» / РУСАЛ (программа кадрового резерва, 9 из 10 Лидеров получили новые назначения); «Магнит» (онбординг 2 недели + 3 месяца наставника). Модель Киркпатрика – 4 уровня оценки эффективности обучения.