

Практическая работа №3

Задание 1



Ресурс: <https://scienceproblems.ru/images/PDF/2016/13/sistema-korporativnogo-obucheniya.pdf>

Задание 2

1. Планирование

а. Выявление потребности в обучении (разрыв между реальной и желаемой результативностью)

- i. Создание корпоративной системы компетенций - описание профиля каждой должности.
- ii. Профиль должности - это индивидуально (под конкретную организацию и конкретную должность) смоделированный эталон знаний, навыков и умений (компетенций), а также личностных качеств, необходимых для достижения успеха в данной должности.

б. Постановка целей обучения

- i. Формулировка целей должна отвечать SMART-критериям: конкретность, измеримость, достижимость, реальность и ограниченность во времени.

- ii. Чтобы за постановкой цели можно было увидеть определенный результат, учебные цели следует формулировать:
- iii. как результаты обучения;
- iv. выраженные в действиях участников;
- v. в таких действиях, которые преподаватель (затем и непосредственный руководитель) может надежно опознать.

с. Подготовка к обучению, в том числе организационные мероприятия, а также мотивация к обучению (Отправляя сотрудника учиться, руководитель должен быть уверен в том, что:

- i. Сотрудник хочет пройти обучение.)
- ii. Планы обучения персонала совпадают с их индивидуальным планом развития.
- iii. Сотрудник знает точную формулировку целей своего обучения (в соответствии со SMART - критериями)
- iv. Сотрудник готов воспринимать знания не абстрактно, любую информацию он должен пропускать через призму своих потребностей и опыта, постоянно задавая вопрос: "А как я могу применить это в своей работе?"
- v. Сотрудник знает, что, вернувшись на рабочее место, он обязан подготовить отчет о пройденном обучении, отразив в нем свои предложения по использованию полученных знаний в своей работе.
- vi. Сотрудник готов к проведению оценки результатов обучения и знает, как и по каким критериям будет проводиться оценка.
- vii. Сотрудник знает о том, какая результативность труда ожидается от него после прохождения обучения, и по каким критериям будет происходить оценка.

2. Организация

а. Определение содержания, форм и методов обучения

- i. Обучение в процессе работы.
- ii. Корпоративные системы дистанционного обучения.
- iii. Специально организованные учебные мероприятия.

б. Выбор или подготовка преподавателей/тренеров (При выборе тренеров-консультантов мы руководствуемся следующими требованиями)

- i. Личная харизма (умение оказывать влияние на слушателей, "вести за собой", внушать доверие и мотивировать на обучение).
 - ii. Коммуникативные компетенции.
 - iii. Практический опыт собственной работы по преподаваемой специальности.
 - iv. Методическая подготовка (знание особенностей обучения взрослых, навыки составления учебных пособий и подготовки практических упражнений, заданий и тестов).
 - v. Навыки преподавания (умение системно и доходчиво излагать информацию, давать обратную связь, умение
- с. Проведение обучения** (Независимо от формы, сам процесс обучения будет максимально эффективным только при соблюдении естественного цикла приобретения опыта. Применительно к обучению его можно описать так)
- i. Получение информации: человеку сообщаются знания о том, как выполняется то или иное действие. Эта информация обязательно должна иллюстрироваться (рассказать и показать).
 - ii. Отработка на практике: человеку предлагается самому выполнить описанное действие в соответствии со вновь полученными знаниями (предложить сделать самому).
 - iii. Система контроля: позволяет контролировать усвоение знаний и правильность выполнения действий (оценить).
 - iv. Обратная связь: человеку сообщается, насколько правильно он усвоил знания и навыки, и рекомендуется обратить внимание на ошибки, еще раз ознакомиться с информацией, которая не была в должной мере усвоена (разобрать ошибки).

3. Контроль

- а. Оценка эффективности обучения** (В практике корпоративного обучения для оценки эффективности обычно используют модель Киркпатрика, названную по имени ее автора. Модель включает четыре уровня оценки результатов обучения)
- i. Реакция: понравилось ли обучение участникам.
 - ii. Усвоение: насколько качественно были усвоены соответствующие знания и умения.

- iii. Поведение: изменилось ли и насколько в результате обучения поведение участников в рабочей обстановке.
- iv. Результаты: каковы измеримые результаты обучения для организации.

в. Обеспечение позитивного переноса (Вклад в обеспечение позитивного переноса полученных компетенций в повседневную работу обеспечивают три стороны)

- i. **Преподаватель** должен во время занятий сделать акцент на уяснение обучающимися общих принципов, что позволяет им не только лучше понять, как решается та или иная задача, но и дает возможность ответить на вопросы: зачем, с какой целью? Это помогает избежать механического заучивания и зубрежки, расширяя возможности использования полученных знаний и навыков в разных ситуациях. Выбирая методы обучения, преподаватель должен обеспечить максимально широкие возможности для отработки и применения полученных знаний и умений. Этой цели служат методы активного обучения - от тренинговых упражнений, посвященных отработке отдельных навыков, до групповых обсуждений, ролевых и деловых игр, а также самостоятельная работа слушателей. Обеспечивая обратную связь о результатах освоения учебного материала, преподаватель повышает уверенность слушателей в своих силах и усиливает их мотивацию к использованию новых знаний и навыков на практике.
- ii. **Обучаемый** должен сам "примерять на себя" предложенные знания, технологии и алгоритмы, проявляя инициативу в применении новых компетенций в своей работе.
- iii. **Организация** должна обеспечить создание на рабочем месте условий, способствующих максимально полному использованию результатов обучения. Мало устранить барьеры, которые могут мешать использованию новых подходов к работе. Недостаточно также дать работникам, вернувшимся к работе после прохождения курса обучения, право, полномочия, разрешение на их применение. Необходимо создать такие условия, которые будут стимулировать к использованию новых знаний и навыков или поставят работников перед

необходимостью их использования: ставить перед работником новые задачи, вносить изменения в его должностные инструкции, учитывать практическое использование усвоенных работником знаний и навыков при проведении аттестации. Следует также поддерживать постоянный контакт с работниками, прошедшими обучение, и их руководителями. Необходимо обращать внимание не только на их достижения, но также рассматривать проблемы и препятствия, встающие на пути использования новых подходов на практике.

Ресурс: <https://www.src-master.ru/consulting/process.php>

Задание 3

- обучение для ликвидации разрыва между текущими знаниями, умениями, навыками сотрудников и квалификационными требованиями, предъявляемыми к должности;
- систематическое обучение по специальным профессиональным образовательным программам для поддержания и повышения квалификации на уровне, достаточном для эффективного выполнения должностных обязанностей;
- обучение для работы по новым направлениям развития организации;
- обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.