

# THE TRAINING DESIGN MANUAL

THE COMPLETE PRACTICAL GUIDE  
TO CREATING EFFECTIVE AND  
SUCCESSFUL TRAINING PROGRAMMES

TONY BRAY

INCLUDES  
A WEBSITE TO  
FREE TRAINING COURSE  
MATERIALS

## Книга Руководство по разработке курса обучения

### Практическое пособие по созданию эффективных программ обучения

Тони Брэй

Kogan Page, 2006

Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Книга Тони Брэя является практическим пособием, состоящим почти полностью из поэтапных инструкций, схем, графиков и рисунков. К ней также прилагается CD-ROM, который содержит дополнительную информацию. Подход автора к теме обучения является абсолютно прагматическим – Брэй интересуется не столько теорией, сколько перечислением действий, необходимых для достижения конкретного результата. Автор явно неравнодушен к мнемоническим приемам и играм – некоторые из них могут показаться слишком примитивными, но зато они почти наверняка срабатывают. Книга написана в дружеском тоне и предлагает читателю множество разнообразных идей. *BooksInShort* рекомендует эту книгу работникам отделов персонала и всем тем, кто стремится познакомить сотрудников своих организаций с новой информацией или освежить уже имеющиеся знания.

### Основные идеи

- В шесть этапов разработки программы обучения входят: определение потребностей в обучении, исследование возможностей, разработка программы, тестирование курса, проведение программы, обсуждение результатов.
- Чтобы преобразовать процесс подготовки персонала в вашей компании, необходимо тщательно проанализировать потребности в обучении.
- Такой анализ может быть формальным и неформальным.
- Подготовьте письменное предложение, включающее темы, потребности, методику и стоимость проведения новой программы обучения.
- При проведении занятий стимулируйте интерес, предоставляйте возможности для применения полученных знаний и оценивайте результаты.
- Разные люди воспринимают информацию по-разному.
- Автор курса предоставляет преподавателям подробный план занятий.
- Программа обучения должна пройти проверку до ее официального старта.
- Оценивая эффективность программы обучения, следует учитывать отзывы участников.
- Совершенствование программы обучения может быть длительным процессом.

### Краткое содержание

#### Шесть этапов разработки программы обучения

Первыми, кто применил изложенную ниже схему из шести этапов, стали международные корпорации; однако эта схема представляет собой руководство для организаций любого размера и типа, которые планируют заняться обучением своих сотрудников.

1. **Определите потребности в обучении.** Кто нуждается в обучении и почему? Проведите анализ потребностей в обучении формальным либо неформальным методом.
2. **Исследуйте возможности обучения.** Оцените наличие в организации внутренних и внешних ресурсов и специалистов. Составьте проект предложения по удовлетворению потребностей в обучении.

3. **Установите последовательность обучения.** Выстройте логическую последовательность учебных мероприятий и включите план занятий в свое предложение.
4. **Проведите пробный запуск.** Разработайте программу обучения, испытайте ее пилотную версию, проанализируйте отзывы и модифицируйте программу.
5. **Внедрите программу.** Начните обучение по программе.
6. **Оцените результаты.** Изучите отзывы участников программы и внесите соответствующие изменения.

## Формальный анализ потребностей в обучении

Создание успешной программы обучения невозможно без четкого понимания ее цели. Чего именно вы хотите добиться в результате осуществления такой программы? Необходимо сформулировать потребности в обучении, желаемый результат, сроки получения результатов и ожидаемое положительное воздействие такой программы на ваш бизнес. Не скупитесь на подробности. Выясните, с какими специалистами вы можете проконсультироваться и какую информацию они могут предоставить, чтобы помочь вам оценить потребности в обучении. Каков профиль сотрудников, нуждающихся в обучении, – их образование, профессиональная подготовка, социальное положение, родной язык, место жительства и предпочтения в области обучения? Кто будет финансировать разработку и внедрение программы обучения? Для такого анализа используются различные методы получения информации – устные и письменные опросы, интерактивные и полуинтерактивные методы, например, интервью, фокус-группы, тесты, анкетирование и наблюдения, а также моделирование рабочих ситуаций, анализ результатов работы сотрудников и отзывов клиентов. Избранный метод определит степень точности, подробности, объективности, практического значения, актуальности и глубины сведений, которые будут получены.

## Неформальный анализ

Для проведения неформальной оценки потребностей в обучении группы сотрудников составьте три сводные таблицы:

1. Таблица, в которой содержатся имена участников рабочей группы, круг обязанностей каждого из них, уровень их производительности по каждой задаче и желательный уровень производительности.
2. Таблица из трех колонок. В первую колонку поместите данные по используемым ресурсам. В третью – продукцию группы на выходе. В среднюю колонку – рабочие операции или процессы, которые участвуют в превращении ресурсов в конечную продукцию. Затем на другом листе расположите каждый рабочий процесс в отдельном круге. Соедините круги стрелками для создания общей схемы деятельности. Сравните, сколько раз стрелка подходит к определенному процессу и сколько раз она направлена от процесса. Эта схема поможет оценить эффективность принятых в организации методов работы и определить возможности их совершенствования.
3. Еще одна таблица из двух колонок. Перечислите в правой колонке основные цели организации. Занесите уже имеющийся у вас список рабочих процессов в левую колонку. Проанализируйте, как рабочие процессы соотносятся с целями. Выявите те процессы, которые нужно изменить для достижения намеченных целей.

## Подготовка предложения

После сбора информации о потребностях организации в обучении следует заняться подготовкой письменного предложения. Установите продолжительность предлагаемого курса обучения, в том числе даты начала и окончания; определите, сколько человек будет в учебной группе; количество сотрудников, нуждающихся в обучении; необходимое число инструкторов. Где будет проходить обучение – в помещении вашей организации или за ее пределами? Будет ли обучение интерактивным? Будет ли оно практическим или основанным на изучении теории? Выберите вид обучения – самостоятельное изучение предмета, работа под руководством преподавателя или сочетание двух этих методов; укажите необходимое оборудование и технические средства. Если вы включаете в программу необычные или экспериментальные задания, например выезды на объекты, обоснуйте необходимость дополнительных затрат.

“Обучение должно создавать такую атмосферу, в которой люди с разным образованием, с разным опытом и перспективами будут ощущать ценность своего вклада в успех компании”.

Ваше предложение должно состоять из следующих элементов:

- Содержание.
- Описание имеющейся проблемы. Результаты анализа потребностей в обучении.
- Перечисление тех недостатков, которые будут устранены с помощью программы обучения, и тех, которые она не сможет охватить.
- Описание имеющихся возможностей обучения, в том числе методов обучения и тех ресурсов, которые для них потребуются; анализ достоинств и недостатков каждого из них. Приведите сроки разработки, тестирования, проведения и оценки программы обучения.
- Рекомендуемое решение: приобретение существующей программы обучения либо разработка собственной программы, а также анализ затрат и преимуществ для каждого из предлагаемых вариантов.
- Ваше имя, контактная информация и подпись. Приложите к предложению необходимые документы.

## Особенности обучения

В процессе обучения люди переходят от состояния неосознаваемого неведения к осознаваемому неведению, затем к сознательному умению и наконец к бессознательному умению. По мере продвижения обучающихся от одного этапа к другому роль инструктора меняется – от помощи в усвоении материала до коучинга и консультирования.

“Свяжитесь с самым широким кругом сотрудников, чтобы выяснить, какое отношение имеет то, чем они занимаются, к теме, которую

вы разрабатываете”.

Существуют различные типы восприятия обучения, обусловленные типом личности:

- **Активисты** – предпочитают конкретные знания и личный опыт.
- **Наблюдатели** – изучают действия и поведение других.
- **Теоретики** – должны изучить теорию, прежде чем перейти к действиям.
- **Прагматики** – предпочитают находить собственные пути к знаниям.

“Процесс разработки программы обучения неизбежно займет больше времени, чем ожидалось”.

Обучающиеся, как правило, предпочитают тратить больше времени на те учебные задания, которые наиболее соответствуют их типу восприятия. Именно из этих заданий они извлекают максимальную пользу. Информация усваивается в соответствии со следующими закономерностями:

- **Визуальный канал.** Большинство людей предпочитают этот вид коммуникации.
- **Звуковой канал.** Некоторые люди лучше запоминают услышанное, чем увиденное.
- **Осязательный канал.** Есть люди, которые должны опираться при обучении на осязательные либо двигательные ощущения.
- **Масштаб.** Одни люди лучше воспринимают общую картину, другие сосредотачиваются на подробностях.
- **Новизна.** Одних привлекают новые идеи, другие опасаются их.
- **Перемены.** Одни ценят стабильность, другие стремятся к переменам.
- **Самостоятельность.** Одни осмысливают новую информацию самостоятельно, другие испытывают потребность в общении.
- **Повторы.** Как правило, для усвоения новых идей приходится возвращаться к ним несколько раз либо посвящать им определенный период времени.

“Успех обучения во многом зависит от места проведения занятий – если условия не подходят или помещение слишком мало, то для преподавателя это станет дополнительной помехой”.

Ваши предпочтения в области обучения могут отличаться от личных особенностей ваших сотрудников. Используйте разнообразные учебные материалы, потому что ваша группа будет, скорее всего, состоять из людей с разными типами восприятия. От подбора заданий будет во многом зависеть успех вашей программы. Можно управлять процессом разработки учебной программы, но управлять преподавателями намного сложнее. Поэтому вы должны с самого начала учитывать различные типы восприятия обучения и корпоративную культуру вашей организации.

## Разработка курса

Выясните, какую информацию о компании следует включить в курс и должна ли она отвечать определенным требованиям или стандартам. Проводя мозговой штурм по содержанию курса с вашей рабочей группой, запишите каждую идею на отдельном стикере и разместите их на большом листе бумаги. Затем сгруппируйте идеи на основе их подобия, проблематики и логической последовательности. Следите, чтобы при этом не возникало пустот или повторов. Определите, как давать материал – с помощью заданий для самостоятельной работы, занятий под руководством инструктора или сочетания этих двух методов. Составьте на основе своего решения программу обучения.

“Лучше всего проводить обсуждение предложенной программы обучения наутро после окончания пилотного курса; тогда его участники смогут объективно проанализировать прошедшие занятия”.

Для создания интересного, увлекательного и эффективного курса необходимо учитывать следующие факторы:

- **Стимулирование интереса.** Старайтесь внести в курс элементы развлечения. Установите личный контакт с обучающимися до начала курса. Продумайте обстановку в помещении для занятий, схему размещения учащихся, использование плакатов и других наглядных пособий.
- **Использование разных типов обучения.** Применяйте разнообразные приемы и методы обучения, в том числе обсуждение историй из жизни и аналогий, интерактивные средства, презентации, ролевую игру, визуализацию, мнемонические приемы, графические материалы и схемы, дискуссии, показ видеоматериалов.
- **Применение полученных знаний.** Включите в курс возможности для применения полученных знаний – используйте игры, инсценировки, групповые задания, ролевые игры, практические работы, эксперименты и конкурсы.
- **Контроль эффективности процесса обучения.** Тесты и оценки полезны, но еще ценнее измеримые изменения на конечном этапе обучения. Отслеживайте различия до и после проведения курса обучения. Используйте заранее подготовленные бланки оценки, чтобы выяснить, как участники воспринимают процесс обучения.

## Подготовка инструкторов

Составьте подробный план занятий для инструкторов, которые будут проводить курс обучения. Укажите в нем цели курса и критерии для измерения его эффективности. Дайте каждому занятию название, укажите часы проведения и продолжительность каждой части занятия. Не забудьте включить организационную информацию и указать место проведения занятий. Краткий план занятий должен содержать основные темы курса, не освещая подробностей, и порядок, в котором темы будут предложены участникам. Утвердите подробный план занятий у спонсора программы обучения.

“Если сотрудники не заинтересованы в обучении, они вряд ли получат от него пользу, как бы хорошо ни была разработана программа курса и подобраны учебные материалы”.

На первом занятии ведущий должен рассказать о порядке прохождения курса, объяснить, что усвоят из него участники и когда задавать вопросы –

в ходе занятия или по его окончании. Инструктор может стимулировать интерес участников в начале каждого занятия, объясняя им, почему содержание курса для них актуально. В конце каждого занятия он должен кратко перечислить основные положения изложенного материала.

## Пилотный запуск программы

Лучшим способом проверки эффективности программы обучения является ее пробное проведение. Проводите испытание программы в три этапа:

1. **До начала курса.** Сообщите потенциальным участникам курса порядок зачисления и предъявляемые при этом требования. Раздайте участникам список рекомендованной литературы. Разместите объявления с указанием места проведения занятий. Профиль участников пилотного курса должен соответствовать профилю тех сотрудников, для которых предназначен курс.
2. **В ходе курса.** Раздайте участникам бейджи с именами, вопросники, учебные материалы и бланки для ведения записей.
3. **По завершении курса.** Попросите участников заполнить бланк оценки курса. Проведите оценку эффективности курса. Внесите в программу необходимые изменения.

## Переход к программе обучения

Завершив разработку программы, распределите между членами своей рабочей группы сферы ответственности – кто отвечает за ее проведение, кто будет вносить в нее изменения, каковы будут сроки действия программы и способы ознакомления с ней участников курса. Вы можете столкнуться с новыми проблемами и после начала программы. Получив отзывы участников, необходимо определить, насколько серьезны эти проблемы, обсудить их со спонсорами программы или рабочей группой, внести изменения в программу и снова приступить к ее проведению.

## Об авторе

**Тони Брэй** является автором многочисленных курсов обучения и мастер-классов, а также большого числа публикаций по вопросам обучения сотрудников.

---

---