

# **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ В АГЕНТСТВЕ НЕДВИЖИМОСТИ: МЕХАНИЗМ, СПОСОБЫ, ВЫГОДЫ**

Валерия Коробейникова  
HR директор компании АРР  
Психолог, бизнес-тренер

---

# ЧТО ДВИЖЕТ СОТРУДНИКА К ЗНАНИЯМ?

## РЕШЕНИЕ РЕАЛЬНЫХ ЗАДАЧ

СОТРУДНИК ДОЛЖЕН ОСОЗНАВАТЬ, ЧТО ВСЕ ЗНАНИЯ, КОТОРЫЕ ЕМУ ПРЕДЛАГАЮТ ПРИГОДЯТСЯ В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ ИЛИ В БЛИЖАЙШЕЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

## СТРАХ ПОТЕРИ И ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ

СОТРУДНИК СТРЕМИТСЯ НЕ ПОТЕРЯТЬ РЕПУТАЦИЮ, ПОЛОЖЕНИЕ В ОБЩЕСТВЕ, ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ

# ЧТО ДВИЖЕТ СОТРУДНИКА К ЗНАНИЯМ?

## ВНУТРЕННИЙ ПОДСЧЁТ БАЛЛОВ

СТРАХ РАЗОЧАРОВАТЬ ОКРУЖАЮЩИХ И СЕБЯ  
ПО ДАННЫМ РАЗЛИЧНЫХ ВНУТРЕННИХ  
ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О СЕБЕ

## ЛИЧНЫЕ ИНТЕРЕС

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ, ЛИБО НЕ  
УПРАВЛЯЕМЫЙ ЛИБО КОРРЕКТИРУЕТСЯ МЯГКО  
ПОСРЕДСТВОМ ПОНИМАНИЯ ДОМИНАНТНЫХ  
МОТИВАТОРОВ КОНКРЕТНОГО СОТРУДНИКА

# ЧТО ДВИЖЕТ СОТРУДНИКА К ЗНАНИЯМ?

ОБУЧЕНИЕ СПОСОБНО САМО ПО СЕБЕ ДЕМОТИВИРОВАТЬ, ТАК КАК ПОЛУЧАЯ НОВЫЕ ЗНАНИЯ, МЫ ЧАСТО НЕ ИМЕЕМ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ, КАК ИХ ПРИМЕНИТЬ ЗА ПРЕДЕЛАМИ САМОГО ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ.

СОТРУДНИК РИСКУЕТ  
ПОПАСТЬ В СИТУАЦИЮ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ.

**ВСЯ МОТИВАЦИЯ НАХОДИТСЯ ЗА ПРЕДЕЛАМИ ОБУЧЕНИЯ.**

# ЦЕПОЧКА ФОРМИРОВАНИЯ НАВЫКОВ



# ТИПЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ИХ ПРЕДПОЧТЕНИЯ

Табл. 1. Типы обучающихся и их предпочтения

Тип обучающегося	Ориентация на стадию цикла обучения	Особенности поведения	Требования к процессу обучения	Требования к другим участникам обучения	Можно распознать по следующим вопросам
«Активисты»	Личный опыт	<ul style="list-style-type: none"> <li>предпочитают познавать новое в процессе работы и методом проб и ошибок</li> <li>самостоятельны и активны</li> <li>немедленно погружаются в новую деятельность</li> <li>общительны, любят решать проблемы в группе</li> <li>полны энтузиазма, не консервативны и не склонны к скептицизму</li> <li>получают удовольствие от решения задач, требующих максимального напряжения</li> <li>часто не хватает терпения заниматься работой, связанной с реализацией и закреплением знаний и навыков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Свобода выбора приоритетов и идей</li> <li>Широкий диапазон задач и возможностей</li> <li>Возможность руководить или организовывать деятельность других людей</li> <li>Отсутствие «скучных» и многочасовых лекций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Свобода дискуссий</li> <li>Приятная атмосфера</li> <li>Признание лидерства</li> <li>Генерация идей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Научусь ли я чему-нибудь новому?</li> <li>Узнаю ли что-нибудь новое?</li> <li>Не придется ли мне долго сидеть и слушать преподавателя?</li> <li>Будут ли представлены в учебном процессе разнообразные виды деятельности?</li> <li>Можно ли будет держаться непринужденно, позволять себе делать ошибки и веселиться?</li> <li>Столкнусь ли со сложными задачами, требующими значительных усилий?</li> <li>Смогу ли пообщаться с единомышленниками?</li> </ul>
«Мыслители»	Осмысление и размышление	<ul style="list-style-type: none"> <li>сначала размышляют, затем действуют</li> <li>предпочитают находить собственное решение</li> <li>любят отстраниться от ситуации, обдумать свой опыт</li> <li>уделяют большое внимание сбору и анализу информации</li> <li>действуют в широком контексте, включающем прошлое и настоящее</li> <li>стремятся быть незаметными и создают вокруг себя атмосферу спокойствия и терпимости</li> <li>девиз: «Семь раз отмерь, один отрежь»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отведение достаточного времени для размышлений</li> <li>Возможность работать в собственном темпе, без жестких сроков</li> <li>Выполнение трудоемких исследований</li> <li>Сбор и анализ информации</li> <li>Самостоятельная и длительная подготовка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие давления и спешки</li> <li>Толерантность к различным мнениям и взглядам</li> <li>Обеспечение автономии</li> <li>Признание «экспертной» позиции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Будет ли мне дано достаточно времени на усвоение и подготовку?</li> <li>Представится ли возможность для сбора разнообразной информации?</li> <li>Есть ли возможность познакомиться с различными мнениями и взглядами на проблемы?</li> <li>Не будет ли оказываться на меня давление?</li> <li>Смогу ли я выполнять задания тщательно и в комфортном для меня темпе?</li> </ul>
«Теоретики»	Формулирование правил и теорий	<ul style="list-style-type: none"> <li>решают проблемы шаг за шагом</li> <li>объединяют разрозненные факты в стройную теорию</li> <li>любят анализировать</li> <li>ценят рациональность и логику</li> <li>склонны к системному мышлению</li> <li>стремятся к совершенству</li> <li>решают проблемы на основе формальной логики, последовательно и планомерно по схеме «от простого к сложному»</li> <li>стремятся совместить новые теории с тем, что им уже известно</li> <li>не доверяют интуиции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ясность целей и задач</li> <li>Структурированность программы</li> <li>Логичность и последовательность изложения материала</li> <li>Интеллектуальное напряжение</li> <li>Достаточное количество времени для размышлений</li> <li>Хорошие инструкции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие давления</li> <li>Высокий интеллектуальный уровень</li> <li>Приоритет объективности и логики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Будет ли предоставлена возможность задавать вопросы?</li> <li>Соответствует ли программа обучения цели и структуре занятий?</li> <li>Каковы требования программы к интеллектуальному уровню учащихся?</li> <li>Узнаю ли я новые эффективные методы и концепции?</li> <li>Будут ли созданы условия для моего интеллектуального совершенствования?</li> </ul>
«Прагматики»	Практическое применение	<ul style="list-style-type: none"> <li>стремятся найти практические решения, быстро все попробовать и перейти к действиям</li> <li>любят испытывать новые теории на практике</li> <li>предпочитают принимать конкретные шаги для решения реальных задач</li> <li>любят добиваться успеха</li> <li>действуют быстро и уверенно</li> <li>постоянно ищут новые идеи и реализуют их при первой возможности</li> <li>стремятся быстро воплощать в жизнь полученные знания и навыки</li> <li>рассматривают новые проблемы и трудности как вызов</li> <li>их девиз: «Хорошо то, что действует»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Возможность практического применения</li> <li>Практическая польза</li> <li>Программа обучения предусматривает проведение экспериментов, практических заданий и консультаций с квалифицированными практикующими специалистами</li> <li>Четкие указания</li> <li>Очевидный эффект от обучения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие долгих теоретических дискуссий и лекций</li> <li>Быстрое принятие решений</li> <li>Генерация идей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предусматриваются ли практика и эксперименты?</li> <li>Имеют ли преподаватели практический опыт в конкретной сфере или они «теоретики»?</li> <li>Узнаю ли я новые эффективные приемы и методы?</li> <li>Будут ли рассматриваться реальные проблемы?</li> <li>Смогу ли я использовать предложенный план для решения некоторых своих текущих проблем?</li> <li>Предусмотрены ли встречи с опытными специалистами-практиками?</li> </ul>

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕТОДОВ ТРЕНИНГА

метод	Приобретение знаний	Изменение установок	Разрешение проблем	Навыки межличностного общения	Принятие участниками	Время сохранения информации
Кейс метод	4	5	1	5	1	4
Мастерская	1	3	4	4	5	2
Лекция	8	7	7	8	7	3
Игры	5	4	2	3	2	7
Фильмы	6	6	8	6	4	5
Инструкции	3	8	6	7	8	1
Ролевая/ деловая игра	2	2	3	1	3	6

# ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ АКТИВНОСТИ (ОБУЧЕНИЯ)

ЛЕДОКОЛЫ

ЭНЕРДЖАЙЗЕРЫ

МИНИ-ЛЕКЦИИ

КЕЙСЫ НА АНАЛИЗ, МЕНТАЛЬНЫЕ РАЗМИНКИ

ФАСИЛИТАЦИЯ

БРЕЙНШТОРМИНГ

РОЛЕВЫЕ И ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

ДЕБРИФИНГ

ВИДЕОАНАЛИЗ



# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

**СТРЕМЛЕНИЕ К  
САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ  
И САМОРЕАЛИЗАЦИИ**



**ПРЕДОСТАВЛЯТЬ  
ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОЯВЛЯТЬ  
ИНИЦИАТИВУ**

**СОЗДАВАТЬ ВОЗМОЖНОСТИ  
ДЛЯ ЛИЧНОГО ВКЛЮЧЕНИЯ В  
ОБУЧЕНИЕ**

# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

**КОНЦЕНТРАЦИЯ НА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
ЦЕЛЯХ, ПРОБЛЕМАХ И  
ЗАДАЧАХ**



- ПРОЯСНЯТЬ НАМЕРЕНИЯ И ЦЕЛИ СОТРУДНИКА
- ИЗУЧАТЬ ТЕМЫ В ЛОГИКЕ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ
- ИДТИ В ОБУЧЕНИИ ОТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ И ОПЫТА
- ПРЕДЛАГАТЬ АКТУАЛЬНЫЕ И ОБОСНОВАННЫЕ ТЕМЫ

# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

ИНТЕРЕС К  
ПРАКТИЧЕСКОМУ  
ПРИМЕНЕНИЮ НОВЫХ  
ЗНАНИЙ



СТРЕМИТЬСЯ СДЕЛАТЬ  
ОБУЧЕНИЕ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИМ  
ПЕРЕНОСИТЬ ЗНАНИЯ В  
РАБОЧИЕ УСЛОВИЯ  
МАКСИМАЛЬНО ОПЕРАТИВНО  
ИСПОЛЬЗОВАТЬ МЕТОД ПРОБ  
И ОШИБОК, АНАЛОГИИ

# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

**НАЛИЧИЕ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
И ЛИЧНОГО ОПЫТА**



-ИДТИ ОТ ЧАСТНОГО К  
ОБЩЕМУ ИЛИ ОТ ОБЩЕГО К  
ЧАСТНОМУ В ЗАВИСИМОСТИ  
ОТ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ

-СВЯЗЫВАТЬ МАТЕРИАЛ С  
ПРИМЕРАМИ ИЗ ПРАКТИКИ  
ЧЕРЕЗ ФАСИЛИТАЦИОННЫЕ  
ВОПРОСЫ

# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

**НАЛИЧИЕ  
КОНКУРИРУЮЩИХ  
ИНТЕРЕСОВ**



**УЧИТЫВАТЬ НАЛИЧИЕ  
ОГРАНИЧЕНИЙ В ОБУЧЕНИИ  
(СОЦИАЛЬНЫХ, ВРЕМЕННЫХ,  
ФИНАНСОВЫХ)**

**СОЗДАВАТЬ МОТИВАЦИЮ  
ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО  
ОБУЧЕНИЯ**

# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

**НАЛИЧИЕ  
СТЕРЕОТИПОВ И  
ПРЕДПОЧТЕНИЙ  
ОТНОСИТЕЛЬНО  
СТИЛЕЙ И МЕТОДОВ  
ОБУЧЕНИЯ**



**ШИРОКО ИСПОЛЬЗОВАТЬ  
АКТИВНЫЕ МЕТОДЫ  
ПООЩРЯТЬ И ПОДКРЕПЛЯТЬ  
ДОСТИЖЕНИЯ СОТРУДНИКОВ  
РЕГУЛЯРНОЙ ОС (BOFF)  
ДО НАЧАЛА ОБУЧЕНИЯ  
ПРОВОДИТЬ ОЦЕНКУ  
ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ  
ПРИ ЗАКРЕПЛЕНИИ МАТЕРИАЛА  
ПОЛАГАТЬ СЯ НА ПОНИМАНИЕ, А  
НЕ НА ПАМЯТЬ**

# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

**КРАТКОСРОЧНОСТЬ  
ОБУЧЕНИЯ**



**ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА  
КРАТКИЕ ПЕРИОДЫ УЧЕБНОЙ  
АКТИВНОСТИ**

**СОЗДАВАТЬ КОМПАКТНЫЕ  
ТЕМЫ ВНУТРИ ЦИКЛА  
ОБУЧЕНИЯ**

# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

СОПРОТИВЛЕНИЕ  
ПРОЦЕССУ ОБУЧЕНИЯ



ВЫСОКИЕ ТРЕБОВАНИЯ К  
ЛИЧНОСТИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ

ВОВЛЕЧЁННОСТЬ В  
ОБУЧЕНИЕ НИЗКАЯ БЕЗ  
СОЗДАНИЯ  
СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ  
МОТИВАЦИИ



# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

**ВЫСОКАЯ  
КРИТИЧНОСТЬ,  
ЗАКРЫТОСТЬ  
(«Защита Я», страх  
неудачи и сложности в  
установлении МЛК)**



**СОЗДАВАТЬ КОМФОРТНУЮ И  
БЕЗОПАСНУЮ СРЕДУ**

**СОБЛЮДАТЬ ПРАВИЛА  
ПОДАЧИ ОС**

**СОБЛЮДАТЬ ПРАВИЛА  
РАБОТЫ В ГРУППЕ РАВНЫЕ  
ДЛЯ ВСЕХ БЕЗ ИСКЛЮЧЕНИЯ**

# МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ

ДОНАЛЬД КИРКПАТРИК

УРОВЕНЬ	ЧТО ОЦЕНИВАЕТСЯ	КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ
1 РЕАКЦИЯ	КАК УЧАСТНИКИ РЕАГИРУЮТ НА ОБУЧАЮЩЕЕ СОБЫТИЕ	ЧТО УЧАСТНИКИ ПЛАНИРУЮТ ДЕЛАТЬ С НОВЫМИ ЗНАНИЯМИ И НАВЫКАМИ, ПОНРАВИЛОСЬ ЛИ ИМ ОБУЧЕНИЕ?
2 ОБУЧЕНИЕ	НАСКОЛЬКО УЧАСТНИКИ УСВОИЛИ ЗНАНИЯ, НАВЫКИ И СФОРМИРОВАЛИ НЕОБХОДИМЫЕ ВЗАИМОСВЯЗИ ПО ИТОГУ	КАКИЕ ЗНАНИЯ, НАВЫКИ И УСТАНОВКИ ИЗМЕНИЛИСЬ ПОСЛЕ ОБУЧЕНИЯ? НАСКОЛЬКО ЗНАЧИТЕЛЬНЫ ИЗМЕНЕНИЯ?
3 ПОВЕДЕНИЕ	КАК УЧАСТНИКИ ПРИМЕНЯЮТ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ ТО, ЧТО ОНИ УЗНАЛИ ВО ВРЕМЯ ОБУЧЕНИЯ	ИЗМЕНИЛИ ЛИ УЧАСТНИКИ СВОЁ ПОВЕДЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ ПОСЛЕ ОБУЧЕНИЯ?
4 РЕЗУЛЬТАТЫ	В КАКОЙ СТЕПЕНИ ПО ИТОГАМ ОБУЧЕНИЯ ДОСТИГНУТЫ НАМЕЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	ОКАЗЫВАЮТ ЛИ ИЗМЕНЕНИЯ В ПОВЕДЕНИИ УЧАСТНИКОВ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЮ?