

Библиотека Института технологий обучения  
и развития

# Методическое пособие

## Логика и алгоритмы проектирования T&D- решения

Автор: Аболмасов А.В., Новак А.И.

**Алексей Владимирович Аболмасов  
Алексей Иванович Новак  
Логика и алгоритмы  
проектирования Т&D-решения.  
Методическое пособие**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67871813](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67871813)  
ISBN 9785005675194*

**Аннотация**

Содержание:1. Когда нужно проектировать Т&D-решения?2. Логика проектирования Т&D-решений2.1. Методологическая часть2.2. Методическая часть2.3. Содержательная часть2.4. Организационная часть3. Комплексный Т&D-проект3.1. Что такое комплексный Т&D-проект?3.2. Логика проектирования комплексного Т&D-проекта3.3. Структура и алгоритм разработки комплексного Т&D-проекта

# Содержание

ГЛОССАРИЙ	5
1. Когда нужно проектировать T&D-решения?	7
2. Логика проектирования T&D-решений	10
2.1. Методологическая часть	14
Конец ознакомительного фрагмента.	17

**Логика и алгоритмы  
проектирования  
T&D-решения  
Методическое пособие**

**Алексей Владимирович  
Аболмасов**

**Алексей Иванович Новак**

© Алексей Владимирович Аболмасов, 2022

© Алексей Иванович Новак, 2022

ISBN 978-5-0056-7519-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# ГЛОССАРИЙ

- **Цель** – идеальный образ результата, на достижение которого направлена деятельность человека.
- **Объект работы** – категория, отражающая нечто, на что направлена практическая или познавательная деятельность. Это нечто может существовать как в действительной (например, конкретный сотрудник или сотрудники организации), так и идеальной реальности (концепции и идеи).
- **Предмет работы** – та сторона объекта, определенный его аспект, на который мы будем оказывать влияние, чтобы его изменить, развить.
- **Комплексный T&D-проект** – проект, направленный на реализацию стратегии компании через системное и целостное решение комплекса задач обучения и развития в масштабах всей организации.
- **T-компетенция** – метафора требований к сотруднику в современной организации. Вертикальная линия в «Т» обозначает глубокую экспертизу в своей профессиональной области, а горизонтальная линия – это широкая эрудиция, набор дополнительных навыков в смежных областях.

- **Модель организационного поведения (МОП)** – наблюдаемое и измеримое поведение сотрудников, вовлеченных в процессы взаимодействия в организации на уровне формальных и неформальных групп и организации в целом, которое напрямую определяет эффективность организации в решении задач определенного типа. (Например, креативных задачах, во взаимодействии с клиентом, производственных задач и т.д.).

# 1. Когда нужно проектировать T&D-решения?

Давайте в самом начале разберемся с понятиями. Что является T&D-решением?

- T&D-мероприятие: учебная активность, курс, программа.
- Портфель курсов учебного центра.
- Портфель программ корпоративного университета.
- Комплексный проект HR- и T&D-функций по развитию новой модели организационного поведения.

Теперь разведем два термина, которые часто используются как синонимы: «проектирование» и «разработка».

**Проектирование** – это процесс создания проекта, образа предполагаемого или возможного объекта, а также организация самой деятельности по реализации проекта.

**Разработка** – это создание нового продукта. Таким образом, результатом проектирования является проект как документ и его реализация, а разработки – готовый продукт. Чаще всего проектирование и разработка являются этапами

одного процесса, в котором проектирование обозначает место продукта в проекте, а разработка отвечает за его производство.

Когда нам нужно T&D-решение, то есть несколько вариантов действий:

- Использование готового решения, если оно совпадает с нужными нам целями, объектом и предметом. Это самый простой вариант, «работа по образцу», копирование. И если образец хороший, то копирование экономит нам массу времени и сил.

- Модификация готового решения под нужные цели, объект и предмет. Этот вариант посложнее, однако сохранение схемы, логики прежнего решения тоже здорово облегчает работу. Модификация напоминает аранжировку музыкальной темы, мелодия старая, а ее «упаковка» новая. В случае T&D модификация – это, например, превращение двухдневного тренинга в однодневный, перевод очного формата в дистанционный или кастомизация учебной активности для нового клиента за счет изменения кейсов, примеров, заданий.

- Разработка необходимого T&D-решения с использованием известной методики. Например, вам нужен тренинг на новую тему, и вы знакомы с методикой тренинга. Пони-

мая логику тренинга, вы создаете новый продукт в знакомом формате. Разработка всегда требует креативности и хорошего знания методики.

- Наконец, проектирование T&D-решения, когда результатом вашей деятельности является не T&D-мероприятие, а его проект. Проектирование уместно в следующих случаях: когда нужно учесть большое количество вводных; готовое решение отсутствует; цели и задачи решения уникальны; масштаб и цена решаемой задачи окупают затраты на его проектирование; решение будет эксплуатироваться много раз.

В данной методичке речь пойдет как раз о последнем варианте, то есть проектировании различных T&D-решений от единичной учебной активности до комплексного T&D-проекта.

## 2. Логика проектирования Т&D-решений

Логика проектирования напоминает нам изготовление чертежа дома с учетом сопромата, материаловедения и прочих наук. Когда чертеж готов, вы можете либо начать строительство, либо для начала сделать разработку недостающих элементов. Проектирование Т&D-решений также позволяет или начать реализацию проекта, или увидеть в нем «белые пятна» и перейти к разработке отсутствующих элементов по подготовленному ТЗ.

Кто занимается проектированием в команде Т&D-функции? Руководитель комплексных проектов + методолог Т&D + руководитель функции Т&D, то есть те сотрудники, которым «по должности» положено сначала придумывать различные проекты, а затем руководить их реализацией.

В проектировании любого Т&D-решения можно выделить четыре части:

1. Методологическая часть, которая определяет цель, объект и предмет Т&D-решения.

2. Методическая часть, которая позволяет выбрать наиболее адекватные задачам инструменты, форматы и методики обучения и развития.

3. Содержательная часть, которая отвечает за информационное наполнение, контент, а также постановку задач разработчикам.

4. Организационная часть, которая позволяет спланировать и реализовать проект на практике.

## **УНИВЕРСАЛЬНЫЙ АЛГОРИТМ ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

Задачи этапа	Инструменты этапа
<b>Методологическая часть</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формулируем цель – образ конечного результата.</li> <li>2. Определяем объект – точку приложения усилий, на чем фокусируемся: человек, группа, организация.</li> <li>3. Выбираем предмет – уровень научения, на котором будем работать: операция, навык, умение, компетенция, коллективная компетенция, модель организационного поведения.</li> </ol>	<p>Методологический паспорт.</p> <p>Пирамида научения T&amp;D</p>
<b>Методическая часть</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Выбираем инструменты обучения: алгоритмы, паттерны, технологии, бизнес-практики, кросс-функциональный менеджмент.</li> <li>5. Выбираем формат T&amp;D-решения: учебная активность, курс, программа, комплексный проект.</li> <li>6. Подбираем специфические методики под конкретное T&amp;D-решение.</li> </ol>	<p>Матрешка форматов T&amp;D.</p> <p>Методы обучения в деятельности</p>
<b>Содержательная часть</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Создадим информационную основу деятельности для специалистов T&amp;D.</li> <li>8. Разработкой заземляющих механизмов, активностей и мероприятий.</li> <li>9. Разработкой технического задания на создание T&amp;D-продуктов.</li> </ol>	<p>Типовые задачи T&amp;D.</p> <p>Шаблон написания ТЗ</p>
<b>Организационная часть</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Определяем мотивационно-коммуникативные задачи.</li> <li>11. Определяем организационно-административные задачи.</li> </ol>	<p>Типовые задачи поддержки учебных мероприятий</p>

Зачем нужно делить проектирование на части? Чтобы итоговый проект был качественным и полным, чтобы ничего

не забыть и все предусмотреть. Конструктивно повторимся про задачи каждой части для лучшего запоминания:

- Методологическая часть нужна, чтобы научить **нужных людей нужным знаниям**. Чтобы сфокусироваться на цели и правильно рассчитать маршрут к ней, то есть избежать самых дорогих ошибок на стадии проектирования системы.

- Методическая часть нужна, чтобы подобрать **правильные инструменты работы и правильно организовать процесс обучения**. Чтобы собрать все эти инструменты в одном «чемоданчике».

- Содержательная часть нужна для того, чтобы специалисты **все делали по методике**, а разработчики **знали, какие решения и продукты надо разработать**.

- Организационная часть нужна для того, чтобы обучение **соответствовало специфике организации, компании, бизнеса, было востребовано и заземлено**.

А теперь рассмотрим каждый этап универсального алгоритма более детально, проясняя важные нюансы.

## 2.1. Методологическая часть

1. **Формулируем цель** – образ конечного результата.
2. **Определяем объект** – точку приложения усилий, на чем фокусируемся: человек, группа, организация.
3. **Выбираем предмет** – уровень научения, на котором будем работать: операция, навык, умение, компетенция, коллективная компетенция, модель организационного поведения.

**Проектирование** – это, по сути, интеллектуальная сборка. Представьте себе сборочный цех завода, где из готовых узлов собирается целое изделие. Примерно то же самое происходит и в голове проектировщиков.

### ФОРМУЛИРУЕМ ЦЕЛЬ

**Цель** – это идеальный образ результата, на достижение которого направлена деятельность человека.

Вопросы, которые помогают нащупать правильную цель:

- Какой результат мы должны получить?
- Чего именно в итоге мы хотим достичь?
- Что мы собираемся делать для достижения результата?

## **ОПРЕДЕЛЯЕМ ОБЪЕКТ**

**Объект работы** – категория, отражающая нечто, на что направлена практическая или познавательная деятельность. Это нечто может существовать как в действительной (например, конкретный сотрудник или сотрудники организации), так и идеальной реальности (концепции и идеи).

Объектом в проектировании учебных активностей и решений являются:

- сотрудник;
- учебная группа;
- реальный трудовой коллектив (подразделение);
- какая-то категория сотрудников (например, руководители);
- весь персонал организации.

Чтобы точно определить объект T&D-решения, нужно хорошо понимать как саму организацию, так и факторы, влияющие на ее эффективность. Тогда становится понятно, с кем или чем именно в организации нужно работать.

## **ВЫБИРАЕМ ПРЕДМЕТ**

**Предмет работы** – это та сторона объекта, определенный его аспект, на который мы будем оказывать влияние, чтобы его изменить, развить.

Чтобы верно определить предмет, нужно хорошо понимать, как устроен человек, группа, различные социально-психологические феномены, а также объективно оценивать свои возможности и профессионализм.

Предметом в проектировании учебных активностей могут являться:

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.