

KOMPETENCIJE TRENING MENADŽERA

A. PROCENA POTREBA ZA TRENINGOM

A1

Sprovođenje analize potreba za obukom

Praktičar u obuci i razvoju mora biti sposoban da:

Indikatori učinka

Vrednuje veštine koje je potrebno unaprediti (npr. sagledava incidente, ograničenja i izveštaj za identifikaciju jaza u veštinama).

Sagleda kolektivne potrebe i prioritete sa aspekta ostvarenja organizacionih ciljeva sa supervizorima, izvršiocima, ljudskim resursima, i drugim relevantnim internim stejkholderima.

Analizira potrebe za veštinama pojedinca ili radne grupe

Sagledava, interpretira i identifikuje svu važeću legislativu i zahteve

Identifikuje potrebe i kvalifikacije zaposlenih koji treba da budu obučavani

Upotrebljava merljive alate i tehnike za procenu potreba (npr sastanak sa supervizorima i istaknutim radnicima kako bi diskutovali o potrebama za treningom)

Analizira prethodne treninge

B. RAZVOJ TRENING PLANA (DIZAJN) i MATERIJALA

B1

Razvoj plana treninga

Praktičar u obuci i razvoju mora biti sposoban da:

Indikatori učinka

Analizira primljene trening zahteve- ko će prisustvovati treningu, šta će biti predmet treninga i kada će se trening održati.

Razvije ciljeve treninga koji su bazirani na identifikovanim potrebama.

Prilagodi postojeći plan trening sesija ukoliko je potrebno.

Proceni zahtevano trajanje treninga- izračuna vreme za svaki segment treninga, za svaki modul, aktivnost ili vežbu.

Identifikuje zahtevane resurse- broj trenera, eksperata i sl.

Identifikuje metode izvođenja treninga- demonstracija veština, simulacija, vođene diskusije, scenariji itd.

Identifikuje metode procene kompetencija koje će se koristiti tokom i nakon treninga.

Identifikuje principe učenja odraslih (odrasli uče najbolje kada su uključeni, mogu da koriste sopstveno iskustvo.....).

Postavi prioritete u ciljevima trening plana.

Predstavi koristi treninga polaznicima.

Organizuje trening opremu i druga didaktička sredstva neophodna za trening (kopija materijala, alata i dodatnih sadržaja za demonstriranje i vežbe).

B2

Razvoj ciljeva treninga

Praktičar u obuci i razvoju mora biti sposoban da:

Indikatori učinka

Identifikuje celine (jedinice učenja) koje treba pokriti u sklopu treninga.

Identifikuje kako će svaka od celina (jedinica učenja) tokom treninga biti podučavana (npr. kroz priručnike, vizuelni prikaz, praktične vežbe i dr.).

Identifikuje ishode učenja (treninga).

Definiše načine vrednovanja jedinica učenja i/ili modula i skladu sa ishodima učenja, napr.- polaznici će ispunjavati specifične zadatke prema organizacionim standardima.

B3

Priprema za nastavu

Praktičar u obuci i razvoju mora biti sposoban da:

Indikatori učinka

Sagledava moguće teškoće i pitanja polaznika.

Pripremi odgovarajuće strategije za potencijalne teškoće i odgovore na pitanja polaznika.

Osigura dostupnost/prilagodljivost fizičkog okruženja za izvođenje treninga.

Osigura dostupnost/prilagodljivost trenera, eksperata i opreme za izvođenje treninga.

Proveri spremnost opreme, tehnologije i alata koji će se koristiti u svrhu izvođenja treninga.

Pripremi alternativni trening plan koji će se primeniti u slučaju nepredviđenih okolnosti.

Pripremi polaznike za trening-prosleđivanjem informacija šta je neophodno da ponesu na trening, upućivanje u lokaciju održavanja treninga i mogućnostima kako da doputuju na odredište.

B4

Razvoj materijala za trening

Praktičar u obuci i razvoju mora biti sposoban da:

Indikatori učinka

Definiše sadržaj i format materijala za trening (pisana uputstva, vizuelni prikazi, video, simulacije, scenariji i dr.).

Primeni inovativne i kreativne metode prezentovanja informacija.

Preuzme u obzir druge izvore istraživanja što podrazumeva:

- pretražuje internet i web sajtove kako bi dobio adekvatne i ažurne informacije;
- proučava postojeće materijale i proverava da li su informacije relevantne i upotrebljive.

Upotrebi primarne izvore istraživanja

- sarađuje sa trening provajderima i stručnjacima za razvoj programa, trenerima iz srodne oblasti, prethodnim polaznicima i ekspertima na datu temu;
- komunicira sa supervizorima i menadžerima kako bi potvrdili zahteve treninga.

Uključi u materijal pristupe i metodologije koji odgovaraju različitim stilovima učenja.

Razvije materijale u skladu sa stepenom obrazovanja polaznika.

Upotrebi razumljiv jezik i terminologiju i primeni ih u svim materijalima za trening.

Obezbedi inpute i instrukcije za razvoj specijalizovanih trening programa ili pristupa- simulatora, treninga na računarima, i sl.

Traži povratne informacije (od kolega, supervizora, menadžera i sl) o materijalu za trening pre nego što je predstavljen polaznicima.

C. IZVOĐENJE TRENINGA

C1

Demonstriranje efektivnih trening veština

**Praktičar u obuci i razvoju
mora biti sposoban da:**

Indikatori učinka

Implementira plan trening sesije.

Primeni principe učenja odraslih (osigurava da su instrukcije usmerene ka polazniku, kakvo je njihovo radno iskustvo, osigurava da su polaznici aktivni učesnici u nastavi).

Identifikuje odgovarajuće trening metode.

Jasno objasni plan i očekivanja od treninga.

Isporuči trening.

Sagleda principe učenja.

Jasno da instrukcije i odredi raspored.

Proceni napredak polaznika.

Podstakne polaznike na feedback tokom trening sesije.

Usvoji različite trening stilove kako ispunio potrebe polaznika.

Obezbedi zahtevani standard treninga.

c2

Upravljanje okruženjem

Praktičar u obuci i razvoju mora biti sposoban da:

Indikatori učinka

Obezbedi pozitivno okruženje za učenje (npr. spreman je da daje odgovore na pitanja).

Prilagodi sadržaj polaznicima (objasni koristi treninga i razvoja).

Vrši ulogu mentora (vodi polaznike kroz trening sesiju).

Ohrabri polaznike da postavljaju pitanja i upućuju feedback.

Uputi smisleni feedback i konstruktivne kritike.

Obezbedi zahtevanu logistiku i opremu.

Osigura bezbednost svih polaznika i promoviše bezbednu radnu kulturu.

Efektivno upravlja vremenom- poštuje definisana vremenska ograničenja, ograniči trajanje sporedne diskusije, vrati se na nerešene stavke ako je neophodno.

Fleksibilan je u radu - prilagodi trening plan potrebama polaznika i osigura ostvarenje ciljeva.

C3

Uspostavljanje svesti polaznika o znanjima i veštinama

Praktičar u obuci i razvoju mora biti sposoban da:

Indikatori učinka

Poveća sličnost između poslova i trening situacija kada je prikladno (npr. naglasi da je proces učenja proces koji se konstantno dešava na poslu).

Navodi što više iskustva prilikom prenošenja znanja.

Obezbedi različite primere tokom učenja (npr. različite situacije u kojima se veština može primeniti, Youtube video i sl).

Osigura da su glavni principi jasni svim polaznicima (npr. posmatra govor tela, postavlja pitanja).

Da slobodu polaznicima da postavljaju pitanja i daju feedback.

Prisustvuje trening sesijama koje omogućuju razvoj dodatnih alata i opreme u cilju poboljšanja sopstvenih veština.

Uključi lično iskustvo u sadržaj treninga kada je prikladno.

Identifikuje oblasti treninga u kojima je neophodno da se usavršava

D EVALUACIJA TRENING AKTIVNOSTI

D1

Identifikovanje i sprovođenje različitih metoda evaluacije

Praktičar u obuci i razvoju mora biti sposoban da:

Indikatori učinka

Identifikuje faze i svrhu Kirkpatrick modela evaluacije treninga.

Prepozna snage svakog nivoa evaluacije.

Primeni nivo 1: proceni reakcije.

Primeni nivo 2: proceni učenje.

Primeni nivo 3: proceni ponašanja.

Primeni nivo 4: proceni povraćaj na investiciju (ROI).

D1

Follow up rezultata evaluacije

Praktičar u obuci i razvoju mora biti sposoban da:

Indikatori učinka

Interpretira rezultate evaluacije.

Identifikuje oblasti treninga na koje je potrebno obratiti pažnju (negativne odgovore, rezultate ili opservacije).

Ispita kompletan trening proces kako bi utvrdio snage i slabosti.

Definiše akcije za rešavanje spornih pitanja (modifikuje sadržaje treninga, modifikuje predstavljanje sadržaja, ponovo sprovodi trening polaznika).

Prati definisane korake akcionog plana:

- uključi sve strane u procesu (druge trenere/trening odeljenja, osoblje, polaznike, supervizore, menadžere, zaposlene u HR odeljenju).

E TRENING ADMINISTRACIJA

E1

Ispunjavanje administrativnih zadataka

Praktičar u obuci i razvoju mora biti sposoban da:

Indikatori učinka

Uspostavi i primeni raspored treninga kao na primer:

- odredi vreme, datum i glavne teme treninga,
- pošalje pozive polaznicima,
- pošalje e-maile menadžerima i rukovodiocima različitih odeljenja kako bi utvrdio zahteve za ekspertima, opremom i alatima,
- upravlja dokumentacijom polaznika,
- upravlja ishodom treninga.

Pripremi materijale za polaznike u skladu sa trening sesijom (npr štampa ih, priprema bindere i buklete i sl).

Nadgleda upis i raspored treninga tokom ciklusa isporuke.

Beleži rezultate treninga ažurno u organizacionu dokumentaciju ili u elektronski LMS (Learning Management System).

Izradi follow up izveštaje ukoliko je primenjivo (npr. zapise, preporuke za buduće treninge).