



Библиотека Института технологий
обучения и развития

Методическое пособие

Педагогика обучения и научения взрослых людей в организациях

Авторы: Аболмасов А.В., Новак А.И.

Редактор: Медведева А.Д.

АНО ДПО «ИТОР»

Методическое пособие «Педагогика обучения и научения взрослых людей в организациях» / Аболмасов А.В., Новак А.И.

Санкт-Петербург, 2023 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Портрет современного взрослого	4
2.	Типовые задачи обучения и научения	9
3.	Методы обучения и научения, их области адекватности	17
4.	Пирамида обучения и научения	28
	4.1. Три уровня обучения в организации	28
	4.2. Объект и предмет обучения в организации	31
	4.3. Уровни, предметы и инструменты обучения в организации	32
5.	Матрешка форматов T&D	41
6.	Типовые задачи T&D	45
	Резюме	50

1 | ПОРТРЕТ СОВРЕМЕННОГО ВЗРОСЛОГО

Официальный период молодости увеличен Всемирной Организацией Здравоохранения до 44 лет. Чем более сложная деятельность предстоит организму, тем дольше он учится. Мир стал настолько сложным, что учиться нужно непрерывно.

Дети учатся на фоне сенситивных (чувствительных) периодов развития. Они жестко вписаны в официальные системы обучения (детский сад, школу) в рамках социально-психологического контракта: *«Мама и папа работают, а садик и школа — тоже работа для тебя»*. У детей и подростков обучение — это основной вид деятельности. Взрослые, у которых основной вид деятельности — работа, учатся принципиально по-другому, на иных мотивационных и волевых механизмах.

Принципы обучения взрослого человека:

- Взрослые люди будут качественно учиться только в организованной системе.
- Нужны жесткие требования к учебному процессу как компенсация личностных дефицитов (прежде всего воли).
- Обучение и научение должно осуществляться в реальной деятельности.
- Необходимы технологии максимально быстрого обучения и научения.

Разберёмся, чем вызваны эти принципы, и заодно рассмотрим, чем портрет современного взрослого отличается от того, что было ещё 30 лет назад, когда зрелый возраст начинался уже в 22 года.

Жизнь стала не линейной, а цикличной. Из-за роста продолжительности жизни и непрерывности обучения человек может теоретически сделать несколько карьер за одну жизнь. При этом на практике люди очень отличаются по своим ресурсам. Жизнь требует непрерывного обучения и развития, а организм человека просит

снизить нагрузку, остановится и начать «просто жить». Поэтому уже с детства идет расслоение социума на две неравные группы: одна — большая — довольствуется минимумом и учится только «под давлением обстоятельств», другая — значительно меньшая — учится постоянно и проактивно.

Требования среды выше, чем возможности человеческой природы. Когда взрослому человеку необходимо совмещать работу и учебу, то многим просто не хватает для этого когнитивных мощностей. Вспомните себя во время обучения в ВУЗе. Студентов, которым удавалось и учиться, и жить (семья, работа, развлечения) одновременно, было не очень много. Кто-то брал академический отпуск, других просто отчисляли за неуспеваемость.

Объективное снижение способностей людей. Мы любим повторять, что за последние 40 тысяч лет человек не изменился, называем кроманьонцев «современными людьми». Однако, по данным антропологов, за последние 20 тысяч лет вес человеческого мозга уменьшился на 150-200 грамм. Интеллект человека XXI века снижается, образованность падает, воля слабеет. «Поколение героев» — люди, выжившие во Второй мировой войне — в 5 раз психологически сильнее современной молодёжи.

Заметно сократилась способность участников обучения фокусироваться на решении содержательных задач, например: составлять рубрикатор проблем, искать варианты решения, разрабатывать речевые скрипты ответа на возражение, работать с кейсом и т.д. Это разные задачи, но все они подразумевают коллективную работу от 3 до 5 человек, интенсивную коммуникацию и создание конечного интеллектуального продукта.

По привычке мы писали в сценарии тренинга стандартное время на то или иное задание. Потому что это работало много лет, с середины 90-х, когда мы начинали вести тренинги.

Однако, по факту в последние 2-3 года мы наблюдаем следующую картину:

- Школьники 7 класса способны удерживать фокус внимания на задаче в среднем лишь 2 минуты.
- Продавцы магазина (возраст от 27 до 50 лет) — 4,5 минуты (среднее значение высчитывалось по 20 ситуациям). Раньше это время составляло 15 минут.
- Менеджеры среднего звена (от 30 до 45 лет) держат фокус внимания на задаче в среднем 9 минут 40 секунд (среднее значение высчитывалось по 10 ситуациям). Раньше — 20-30 минут.
- Научно-технические работники (от 30 до 50 лет) — 30 минут (среднее значение высчитывалось по 27 ситуациям). Раньше — 60 минут.

То есть когнитивные возможности людей объективно снижаются.

Нужно учить учиться. У работающего человека постоянный дефицит времени. Поэтому ему невозможно учиться по старинке, нужны методы и максимально быстрого обучения, и личные навыки эффективного научения.

Диджиталверсия — рабочее поведение людей, живущих в цифровом мире, характеризующееся неустойчивостью и быстрой переключаемостью внимания, запросом на четкие инструкции, новизну и развлекательные активности, повышенной критичностью.

В психологии широко используются термины «экстраверты» и «интроверты». По аналогии мы называли людей, поведение которых изменили цифровые технологии и гаджеты, диджиталвертами (*от англ. digital — цифровой и лат. vertere — поворачивать, обращать*).

Особенности поведения диджиталвертов

Таблица 1

Особенности поведения	Причина
Приобретенные когнитивные трудности	
Люди с трудом воспринимают информацию и инструкции, особенно с первого раза. Читают текст, но не вчитываются в него. Все переспрашивают, просят пояснить. Быстро забывают то, что было несколько минут назад.	Стремление «не напрягаться», сэкономить ресурсы (прежде всего — внимание и время). Потребность в игровых и развлекательных активностях, которых сейчас так много в цифровом пространстве.
Отсутствие фокусировки, рассеянное внимание	
Параллельно занимаются другими делами («сидят в телефоне», отвечают на звонки, активно переписываются в личных чатах).	Потребность в разнообразных эмоциях, желание уйти от скуки и монотонности.
Снижение личной ответственности	
Ожидают, что им будут рассказывать «новое и интересное», любят разнообразные активности и форматы работы. Высказываются в основном критически, склонны давать преимущественно негативную обратную связь. Отмалчиваются или вяло реагируют при групповом взаимодействии.	Любопытство, потребность в новых ощущениях. Потребность во внимании (стремление быть замеченным) и желание критически осмысливать происходящее, мнения, которые расходятся с их собственным.

Важно понимать, что диджиталверты — это не только играющие «в компьютер» ночи напролет подростки, не только модные блогеры, это все мы с вами. Это новая норма поведения, которую необходимо учитывать в работе и обучении. В любом формате дистанционной работы и онлайн-обучения участники сейчас в большей или меньшей степени ведут себя как диджиталверты. Поэтому нужно принимать это как новую реальность.

Когнитивные заблуждения. Многие современные взрослые искренно считают одним и тем же данные (информационный шум), информацию (понятие о чём-либо, сведения в любой форме) и знания

(знание — это всегда результат волевых усилий): *«Я опытный коуч, я посмотрел 2-х часовой видеокурс на эту тему».*

Другие так же наивно путают знания и навыки: *«Мы же провели им веб-тренинг, почему они не применяют его в работе?!».* Нельзя научиться плавать в Интернете, лежа дома на паркете.

Резюме

Современный взрослый участник корпоративного обучения по своим личностным и психофизиологическим показателям заметно отличается от сотрудников, которые проходили обучение ещё 20 лет назад. При разработке и проведении учебных активностей необходимо учитывать эти особенности, чтобы сделать обучение максимально эффективным.

2 | ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ ОБУЧЕНИЯ И НАУЧЕНИЯ

В начале этого раздела напомним разницу между обучением и научением.

Обучение — это, что делает учитель. **Цель обучения** — человек знает то, чего не знал.

Научение — это то, что делает сам ученик, изменение привычных действий или приобретение новых. **Цель научения** — человек может то, чего не мог раньше.

Для того, чтобы обучение и научение в организации были эффективны, нужно решить **10 типовых задач**.

1. Создание стратегической мотивации на обучение и научение;
2. Организация учебного пространства;
3. Создание тактической мотивации на учебную активность;
4. Информирование — предоставление новой информации;
5. Создание информационной основы деятельности (ИОД);
6. Практика — самостоятельные практические действия по заданному алгоритму;
7. Перенос в деятельность;
8. Формирование новой практики;
9. Создание административных условий для научения;
10. Включение новой практики в системы организации.

Из этих 10 задач 6 являются педагогическими, то есть зависят от действий специалиста T&D (тренера – ведущего – фасилитатора – наставника команд), а 4 задачи решаются в основном административно-организационными средствами. Это задачи № 1, 2, 9 и 10 (**в тексте они выделены голубым шрифтом.**)

Рассмотрим каждую типовую задачу обучения и научения более подробно.

Типовые задачи обучения и научения

Таблица 2

Типовая задача научения	Механизмы и способы их реализации
<p>1. Создание стратегической мотивации на обучение и научение.</p> <p>Результат — человек готов тратить время и силы на своё обучение и развитие, понимает выгоды и перспективы, которые оно обеспечивает.</p>	<p>Мотивация вдолгую достигается за счет включения человека в обучающую систему (Если такой системы нет, то мотивировать ученика придется на каждую учебную активность по отдельности).</p> <p>В организации создание стратегической мотивации на обучение и научение происходит за счёт включения сотрудника в систему горизонтальной и вертикальной карьеры (например, включение в кадровый резерв), учёта результатов обучения в системе материальной и нематериальной мотивации и т.д.</p>

Примерами обучающих систем в обществе являются детский сад, школа, училище, колледж, ВУЗ. Атрибуты любой учебной системы:

- Продолжительная программа обучения и группа учеников (не один человек);
- Наличие учебного помещения: класс, здание, кампус;
- Преподавательский коллектив (не один учитель);
- Публичный социальный статус: школьник, студент, кадровый резерв;
- Система стимулирования и вознаграждения: оценки, деньги, номинации, призы;
- Официальное подтверждение результатов обучения: диплом, аттестат, удостоверение;
- Символ успеха на выходе, который дает преференции и новые возможности: красный диплом, золотая медаль, назначение на должность.

Проблема этапа: есть люди, у которых в принципе нет мотивацию на долгое, систематическое обучение, их нужно отсеивать на входе или на ранних этапах обучения. Иначе их наличие дискредитирует саму систему обучения.

Ключевой фактор успеха — формирование правильных ожиданий у потенциальных участников обучения и выполнение этих ожиданий. То есть на обучении нужно дать участникам то, что они ожидают, не разочаровать их.

Таблица 3

Типовая задача научения	Механизмы и способы их реализации
<p>2. Организация учебного пространства.</p> <p>Результат — в учебном пространстве комфортно, и есть всё необходимое для выбранного формата обучения.</p>	<p>Обеспечение материально-технической базы учебного процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выбрать помещение; • закупить мебель и аппаратуру; • приобрести или создать учебные пособия; • выбрать электронную учебную платформу и т.д.

Проблема этапа: легкомысленное или недостаточно внимательное отношение к организации учебного пространства, которое может свести на нет пользу любого обучения или даже сделать его невозможным. Сколько учебный активностей прошли недостаточно эффективно из-за того, что помещение было тесным, проектор не работал, а маркеры высохли.

Ключевой фактор успеха — объективная обратная связь тренер-менеджеру, который далеко не всегда понимает, что нужно ведущему и участникам.

Таблица 4

Педагогическая задача обучения	Механизмы и способы их реализации
<p>3. Создание тактической мотивации на ближайшую учебную активность (до начала активности и в её процессе).</p> <p>Результат — мотивация на обучение.</p>	<p>Целеполагание как повышение осмысленности и привлекательности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • лабилизация — показать дефициты ученика; • решение актуальной профессиональной задачи; • игровая мотивация (соревнование, конкурс). • Создание обучающей среды с заданными параметрами (правилами игры):

- онтологическое знакомство участников, чтобы снизить тревожность в новом коллективе;
 - работа со сложными участниками;
 - работа с тонусом и энергией для поддержания работоспособности участников.
- Оценка действий и результатов участников для поддержания тактической мотивации:
- моментальная обратная связь (МОС);
 - вопросы на проверку понимания «здесь и сейчас»

Для решения этой задачи требуется уникальное сочетание качеств педагога, которые позволяют ему понимать аудиторию, находить к ней подход, мотивировать на обучение.

Ключевой фактор успеха — попадание в потребности аудитории.

Таблица 5

Педагогическая задача обучения	Механизмы и способы их реализации
<p>4. Информирование — предоставление новой информации.</p> <p>Результат — понятийное поле как основа для последующего более углублённого изучения.</p>	<p>Формирование и расширение картины мира:</p> <ul style="list-style-type: none"> • объяснительный концепт; • использование широкого культурного контекста, чтобы новое связать с известным (примеры, аналогии, связи с другими сферами жизни и деятельности); • вертикальные и горизонтальные сшивки, которые позволяют создавать структуру информации, то есть находить связи между элементами. <p>Формирование опорных сигналов для запоминания:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Визуализация информации в виде опорных сигналов: схем, рисунков, таблиц, слоганов, метафор. <p>Задания для запоминания опорных сигналов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • тренажер, • практикум.

Типовая проблема информирования: эффект «в одно ухо влетело, в другое вылетело», потому что нет самостоятельной интеллектуальной активности по осознанию информации. Педагог ничего не сделал, чтобы включить аудиторию.

Ключевой фактор успеха — системный и целостный взгляд на тему для аудитории. Увлеченный темой преподаватель.

Таблица 6

Педагогическая задача обучения	Механизмы и способы их реализации
<p>5. Создание информационной основы деятельности (ИОД) — информирование о способах решения конкретной задачи в реальной деятельности.</p> <p>Результат — понимание технологии решения задачи.</p>	<p>Понимание технологии:</p> <ul style="list-style-type: none"> • тренировочный концепт для понимания общего принципа действий; • анализ опыта для осознания причинно-следственных связей в технологии; • иллюстрация технологии, например, в видеофрагменте.

Проблема при создании ИОД: много неструктурированной информации, сам педагог недостаточно осознает материал.

Ключевой фактор успеха — сокращение и структурирование информации (убрать лишнее). Избыточное информирование — ошибка. Передача не конструкторов, а концептов.

Таблица 7

Педагогическая задача обучения	Механизмы и способы их реализации
<p>6. Практика — самостоятельные практические действия по заданному алгоритму.</p> <p>Результат — новый успешный опыт.</p>	<p>Работа с наставником:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рассказать, провести инструктаж. 2. Показать, ответить на вопросы. 3. Дать попробовать, исправить ошибки. 4. Наблюдать длительное время, с регулярной обратной связью. 5. Хвалить за прогресс.

Проблема на этапе практики: трудно придумать обучающие активности, сложно и дорого организовывать практику. Поэтому педагоги чаще всего экономят именно на этом этапе.

Ключевой фактор успеха — достаточность практики. Чем больше ошибок ученики допустят на глазах педагога, тем качественнее можно сформировать операции, навыки, умения, компетенции.

Таблица 8

Педагогическая задача обучения	Механизмы и способы их реализации
<p>7. Договоренность с участниками о плане переноса результатов обучения в повседневную деятельность («заключение контракта»).</p> <p>Результат — передача ответственности за формирование устойчивых эффектов научения (операций, навыков, умений, компетенций) ученику.</p>	<p>План самостоятельных действий после обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • индивидуальный план развития; • чек-лист для самоконтроля; • консультация наставника; • «прокукарекать» — взять публичные обязательства, дать обещание, заключить социально-психологический контракт.

Проблема этого этапа: низкий волевой потенциал учеников. Пообещать могут все, искренне в это веря. Выполнить обещание и действительно учиться могут единицы.

Ключевой фактор успеха — нужна регулярная обратная связь ученикам (в идеале автоматическая: измеримые результаты деятельности, обратная связь от клиента (кнопки в банках) и т.д.)

Таблица 9

Педагогическая задача научения	Механизмы и способы их реализации
<p>8. Формирование новой практики — доведение действий до автоматизма, формирование новых рабочих привычек.</p> <p>Результат — формирование нового уклада жизни и деятельности.</p>	<p>Самостоятельная тренировка без наставника:</p> <ul style="list-style-type: none"> • многократное повторение рабочих операций; • корпоративная курсовая или дипломная работа (реальный проект). <p>Сопровождение и поддержка научения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • дистанционный тренинг; • супервизия руководителя или наставника с подкрепляющей и корректирующей обратной связью; • информационный ресурс (можно быстро получить ответ на вопрос). <p>Контроль и оценка прогресса:</p> <ul style="list-style-type: none"> • саморефлексия относительно своей деятельности; • дневник прогресса. <p>Формулирование зоны ближайшего развития, следующий цели в освоении новой практики.</p>

Проблема этого этапа: часто человек остаётся один на один со своими трудностями. Более того, окружающая среда (коллеги по работе, смежники) могут сопротивляться изменениям, так как они не «стыкуются» с их работой.

Ключевой фактор успеха — поддержать мотивацию, создать поддерживающую среду, убрать препятствия.

Таблица 10

Типовая задача научения	Механизмы и способы их реализации
<p>9. Создать административные условия для научения.</p> <p>Результат — легитимизация обучения и научения, есть все необходимые ресурсы.</p>	<p>Административное подкрепление процесса научения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • приказ о переходе на новую практику в установленные сроки с обозначением последствий; • материально-техническое обеспечение процесса научения; • включение административного ресурса для стимулирования («злой сержант»): дать человеку, а лучше команде куратора, наставника.

Проблема этого этапа: про «административную поддержку» обучения и научения часто забывают, или она выполняется формально, потому что за обучение и его поддержку чаще всего отвечают разные люди. В результате процесс заземления обучения в деятельности остаётся на совести самого ученика, а он далеко не всегда к этому готов.

Ключевой фактор успеха — мотивация участников обучения со стороны их непосредственных руководителей, которые хотят получить максимальную пользу от обучения подчинённых. Если они создали для этого все условия, тогда они имеют моральное право требовать с сотрудников «отдачи на инвестиции».

Таблица 11

Типовая задача научения	Механизмы и способы их реализации
<p>10. Включить новую практику в системы организации.</p>	<p>Административное закрепление результатов научения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • подкрепление новой практики системой стимулирования и мотивации;

Результат — система обучения интегрирована в другие системы организации.

- изменение инструкций, регламентов, бизнес-процессов;
 - карьерные изменения.
- Интеграция со смежниками:
- формирование коллективных привычек в рамках реального бизнес-процесса (часто наши действия влияют на действия коллег).

Проблема этого этапа: нестыковки между функциями T&D, HR и средним менеджментом компании, так как административное закрепление результатов научения и интеграция со смежниками — это кросс-функциональные задачи. Следовательно, они не решаются в рамках одной функции. Кроме того, это завершающий этап обучения, а часто к этому времени силы и энергия его организаторов уже заканчиваются, все просто «сдуваются».

Ключевой фактор успеха — наличие в организации кросс-функциональной команды развития из специалистов функций T&D и HR, средних и ТОП-менеджеров, которые вместе реализуют комплексные проекты обучения и развития сотрудников, а также энергичного лидера, который доведёт проект до конца.

Резюме

Для того, чтобы сделать обучение в организации действительно эффективным, необходимо решить 10 типовых задач обучения и научения. Из них лишь 6 задач являются педагогическими, то есть зависят от действий педагога (тренера, ведущего). Остальные 4 задачи решаются в основном административно-организационными средствами, а их исполнители зачастую вообще не являются сотрудниками T&D-функции.

3 | МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ И НАУЧЕНИЯ, ИХ ОБЛАСТИ АДЕКВАТНОСТИ

Чтобы методы T&D были эффективными в реальной деятельности, они должны в идеале решать все 6 педагогических задач обучения-научения за время одной учебной активности.

Проверим самые распространенные на сегодняшний день методы T&D по этому критерию. Если какой-то метод из таблицы 12, например, очный семинар, решает только 2 типовые педагогические задачи, то корректно называть его не «методом обучения», а «методом решения типовой задачи». В данном случае, семинар — это метод информирования.

Обратите внимание, что задача «Тактическая мотивация на данную учебную активность» является априорной, то есть она должна решаться всегда. И любой метод обучения при правильном его применении обязательно содержит действия, которые мотивируют участников. Другое дело, что далеко не всегда педагоги это условие соблюдают.

Кроме методов обучения и научения мы включили в таблицу и несколько учебных процедур, например: беседу один на один, разбор полётов в команде, подготовку к контрольной или зачету и т.д. Разница между методом и учебной процедурой, на наш взгляд, заключается в том, что у метода есть четкая область применения, строгая методика и он требует от исполнителя специальных умений. А для проведения процедуры достаточно знать её алгоритм. То есть процедура проще в проведении и подготовке. Например, урок — это метод, мозговой штурм — процедура.

Методы и процедуры обучения-научения по отношению к 6 педагогическим задачам

Таблица 12

Методы и процедуры обучения и научения	Тактическая мотивация	Информирование	Создание ИОД	Практика	Перенос обучения в деятельность	Формирование новой практики
Семинар (очный)	+	+				
Бизнес-завтрак	+	+				
Лекция	+	+				
Вебинар (онлайн-семинар)	+	+				
Содержательная рассылка	+	+				
Веб-тренинг (онлайн)	+	+	+			
Инсталляционный бизнес-квест	+	+	+			
Мастер-класс	+	+	+			
Онлайн-курс	+	+	+			
Обучающий чат-бот	+	+	+			
Электронный обучающий курс	+	+	+			
Микрообучение (микрокурсы)	+	+	+			
Контрольная. Экзамен. Зачет	+		+			
Тренировочный бизнес-квест	+	+	+	+		
Воркшоп	+	+	+	+		
Стратегическая сессия	+	+	+	+		
Рабочая сессия	+	+	+	+		
Co-creation	+	+	+	+		

Домашнее задание	+		+	+	+	
Командный коучинг в деятельности	+		+	+	+	
Индивидуальная коуч-сессия в деятельности	+		+	+	+	
Бизнес-тренинг (очный)	+	+	+	+	+	
Мобильный тренинг	+	+	+	+	+	
Марафон	+	+	+	+	+	
Подготовка к конкурсу, оценке, аттестации	+	+	+	+	+	+
Тренировка	+		+	+	+	+
«Эксперименты, пробы» (полевое задание)	+		+	+	+	+
Командное слаживание	+		+	+	+	+
Идеальные методы обучения и научения						
Наставничество (менторинг)	+	+	+	+	+	+
Разбор полётов и извлечение уроков	+	+	+	+	+	+
Корпоративное содержательное мероприятие (МКС)	+	+	+	+	+	+
Бизнес-мастерская (методическая школа)	+	+	+	+	+	+
Корпоративный диплом (проект изменений)	+	+	+	+	+	+
Дистанционный тренинг	+	+	+	+	+	+

Как явно видно из таблицы 12, далеко не все методы обучения и научения являются методами в полном смысле этого слова. Большая их часть решает лишь ограниченное количество педагогических задач. То есть у многих методов есть серьёзные ограничения и зона адекватности.

Поэтому следующим шагом мы рассмотрим те же самые методы, сгруппировав их по решаемым задачам и выделив зону адекватности каждого из них.

Небольшая ремарка по поводу «дорого/дёшево». Что делает обучение и научение дорогим? Необходимость живых преподавателей (экспертов, фасилитаторов, ведущих, тренеров). В тоже время, как только живой педагог исчезает, обучение и научение сразу и резко теряют в качестве, потому что люди (участники обучения) — существа коллективные и не очень волевые. Кроме того, теряется кастомизация: как тонкая настройка живого преподавателя на группу или ученика, так и содержательный контекст, который может дать только живой человек.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ И НАУЧЕНИЯ И ОБЛАСТЬ ИХ АДЕКВАТНОСТИ

Информирование — предоставление новой информации.

Таблица 13

Методы информирования	Область адекватности
Семинар (очный) — учебно-практическое занятие, на котором участники обсуждают выполненные под руководством наставника работы и доклады.	Когда информацию нужно обсудить друг с другом. Узкая тема. Дорого. Подготовка самих участников. Нужен живой преподаватель.
Бизнес-завтрак — формат условного обучения, в котором обмениваются опытом, идеями, мнениями в специально созданном уютном коммуникационном пространстве.	Нетворкинг. Одна тема. Дорого. Актуализация проблем. Нужен живой фасилитатор.
Лекция — формат обучения, при котором преподаватель устно излагает теоретический материал, а слушатели конспектируют и задают вопросы.	Большой объем информации. Широкий обзор темы или тем. Нужен живой преподаватель.
Вебинар (онлайн-семинар) — обучающее онлайн-занятие, на котором новая информация преподносится с помощью слайдов и иных наглядных пособий, а докладчик взаимодействует с аудиторией, отвечая на вопросы.	Большой объем информации. Широкий обзор темы или тем. Дистанционно. Дешево. Требования к лектору выше, чем на очной лекции. Нужен живой преподаватель.
Содержательная рассылка — регулярная отправка тематических писем или сообщений в мессенджере, решающая задачи информирования, развития и коммуникации с сотрудниками.	Проработка разных аспектов темы. Дистанционно. Дешево. Индивидуальный трек. Актуальность.

Создание информационной основы деятельности (ИОД) — информирование о способах решения конкретной задачи в реальной деятельности.

Таблица 14

Методы информирования и создания ИОД	Область адекватности
Веб-тренинг (онлайн) — дистанционное групповое онлайн-обучение,	Одна тема, один концепт.

<p>предполагающее фокусную проработку одной темы или тренировку новых навыков.</p>	<p>Дистанционно. Быстро. Дешево. Конкурирует с электронным курсом. Учебная и реальная группа. Нужен живой преподаватель.</p>
<p>Инсталляционный бизнес-квест — обучение в многочисленной группе, объединяющее элементы деловой игры и бизнес-тренинга. Позволяет участникам в результате прохождения сюжета получить эмоциональный опыт, связанный с темой обучения.</p>	<p>Онлайн и офлайн. Инсталляция концепта за счет перцептивно-насыщенного опыта. Быстро. Учебная и реальная группа. Нужен живой ведущий.</p>
<p>Мастер-класс — оригинальная форма обучения для знакомства с практическими приемами, которое проводит эксперт в определенной области.</p>	<p>Онлайн и офлайн. Актуальные вопросы аудитории. Кастомизированность. Ноу-хау, лайфхаки, технология. Быстро. Учебная и реальная группа. Нужен живой эксперт.</p>
<p>Онлайн-курс — формат онлайн-обучения, содержит видеоуроки с преподавателями, интерактивные тесты и письменные практические задания с обратной связью, объединенные одной темой.</p>	<p>Дистанционно. Глубокая проработка темы. Индивидуальный трек (высокие требования к воле, сформирована мотивация). Долго. Дорого. Нужен живой куратор, ментор, эксперт.</p>
<p>Обучающий чат-бот — программа на платформе мессенджера, использующая для целей обучения шаблоны «общения», имитирующие разговор с живым человеком.</p>	<p>Дистанционно. Быстро. Знакомство с темой. Индивидуальный трек (высокие требования к воле, сформирована мотивация). Относительно дешево.</p>
<p>Электронный обучающий курс — образовательное электронное издание, имеющее структуру и логику изложения нового материала, нацеленное на самостоятельное изучение.</p>	<p>Дистанционно. Дешево. Долго Глубокая проработка темы. Индивидуальный трек (высокие требования к воле, сформирована мотивация). Конкурирует с веб-тренингом.</p>
<p>Микрообучение (микрокурсы) — обучение небольшому объему материала/одному практическому приему за короткий промежуток времени в самостоятельном формате.</p>	<p>Дистанционно. Дешево. Быстро. Ответ на конкретный вопрос. Индивидуальный трек (сформирована мотивация). Конкурирует с мастер-классом.</p>
<p>Контрольная, зачёт, экзамен — универсальная для любой учебной группы процедура, которая побуждает участников к повторению (изучению) определённого набора информации.</p>	<p>Онлайн и офлайн. Информация по определённой теме. Реальная и учебная группа. Нужен живой педагог или куратор, обрабатывающий результаты.</p>

Практика — самостоятельные практические действия по заданному алгоритму.

Таблица 15

Методы информирования, создания ИОД и практики	Область адекватности
Тренировочный бизнес-квест — обучение в многочисленной группе, объединяющее элементы деловой игры и бизнес-тренинга. Позволяет участникам в результате прохождения сюжета получить эмоциональный и практический опыт, связанный с темой обучения.	Онлайн и офлайн. Быстро. Тренировка навыков. Учебная и реальная группа. Нужен живой ведущий.
Воркшоп (мастерская) — обучающее коллективное мероприятие, которое помогает участникам получить знания и сразу применить их на практике для формирования определенных навыков.	Онлайн и офлайн. Пробы, тренировка навыков, разбор реальной задачи. Быстро. Дешево. Учебная и реальная группа. Нужен живой ведущий.
Стратегическая сессия — формат работы с управленческой командой организации для решения практических задач бизнеса. Подразумевает активную включенность участников, мозговые штурмы, принятие согласованных решений.	Онлайн и офлайн. Практика решения стратегических задач бизнеса. Реальная группа. Дорого. Продолжительность — 1-2 дня. Требует уровня развития участников выше среднего. Нужен живой фасилитатор.
Рабочая сессия — формат работы кросс-функциональной команды для решения междисциплинарных и кросс-функциональных задач. Подразумевает активную включенность участников, мозговые штурмы, принятие согласованных решений, разработку содержательных продуктов и т.д.	Онлайн и офлайн. Практика решения содержательных задач бизнеса. Реальная группа. Дорого. Продолжительность — от 1 часа до 2 дней. Требует уровня развития участников выше среднего. Нужен живой фасилитатор.
Co-creation (творческое решение практических задач) — технология совместной содержательной работы, позволяющая эффективно решать творческие реальные задачи различного уровня сложности.	Онлайн и офлайн. Практика решения креативных задач бизнеса. Реальная группа. Дорого. Продолжительность — от 2 часов до 2 дней.

Требует уровня развития участников выше среднего.
Нужен живой фасилитатор.

Перенос в деятельность — процесс передачи педагогом ответственности аудитории за научение, то есть за самостоятельное формирование операций, навыков, умений, компетенций.

Таблица 16

Методы переноса в деятельность	Область адекватности
Домашнее задание — набор теоретических и практических заданий, которые выполняют участники обучения после окончания его информационной части. Цель домашнего задания — закрепить полученные знания и применить их на практике.	Онлайн и офлайн. Условия и повод для получения нового опыта в зоне ближайшего развития (сложность — 60-70% от максимума). Индивидуальная работа. Высокие требования к воле (смелость и решительность, настойчивость и упорство). Быстро — 5-60 минут. Дешево.
Командный коучинг в деятельности — формат групповой работы, активизирующий потенциал каждого сотрудника и команды для достижения общих целей.	Онлайн и офлайн. Реальная группа. Обсуждение реальных проблем в работе трудового коллектива. Быстро — 1-2 часа. Нужен живой фасилитатор.
Индивидуальная коуч-сессия в деятельности — персональная, структурированная, индивидуальная беседа с консультантом, цель которой состоит в продвижении человека к определенной профессиональной цели.	Онлайн и офлайн. Обсуждение индивидуальных проблем. Дорого. Долго — серия встреч. Нужен живой коуч.

Формирование новой практики — доведение действий до автоматизма, формирование новых рабочих привычек.

Таблица 17

Методы формирования новой практики	Область адекватности
Подготовка к конкурсу, оценке, аттестации — серия встреч и практических занятий для группы сотрудников,	Онлайн и офлайн. Реальная и сборная группа.

которые будут участвовать в профессиональном конкурсе или оценочной процедуре.	Долго. Дорого. Нужен живой наставник.
Тренировка — серия практических занятий для группы сотрудников, цель которых — формирование навыков, умений, компетенций.	Онлайн и офлайн. Реальная и сборная группа. Долго. Дорого. Нужен живой наставник.
«Эксперименты, пробы» (полевое задание) — серия практических занятий для группы сотрудников или одного человека, цель которых — получение перцептивно-насыщенного практического опыта.	Офлайн. Реальная и сборная группа (эксперименты, пробы). Индивидуально (полевое задание). Быстро. Дешево. Нужен живой наставник.
Командное слаживание — серия практических занятий для реальной группы сотрудников, цель которых — формирования коллективных навыков и компетенций.	Онлайн и офлайн. Реальная группа. Долго. Дорого. Нужен живой наставник команды.

Идеальные методы обучения (реализуют пять педагогических задач)

Таблица 18

Метод	Область адекватности
Бизнес-тренинг (очный) — групповое обучение в аудитории, нацеленное на формирование новых умений и навыков, усвоение новой информации, изменение личностных установок.	Офлайн. Реальная и сборная группа. Продолжительность — 1-2 дня. Решение реальных рабочих задач, освоение новой бизнес-практики с выходом на план внедрения.
Мобильный тренинг — обучение в виртуальной группе под руководством модератора, которое проводится при помощи рассылки на мобильное устройство несколько раз в день коротких сообщений, содержащих блоки обучающей информации.	Онлайн. Реальная и сборная группа. Продолжительность 3-5 дней. Глубокая проработка одной темы. Нужен живой модератор.
Марафон (мобильный тренинг в многочисленной группе) — обучающий курс с дедлайном, включающий в себя теорию и домашние задания, которые выполняются как самостоятельно, так и под контролем эксперта.	Онлайн. Реальная и сборная группа. Продолжительность — 1-6 недель. Глубокая проработка одной темы. Нужен живой модератор.

Идеальный метод научения (реализует шесть педагогических задач)

Таблица 19

Метод	Область адекватности
Дистанционный тренинг — набор заданий, рассчитанных на 4-5 недель, позволяющих повторить теоретический материал, а также применить полученные знания в реальной деятельности.	Онлайн и офлайн. Условие и повод для получения нового опыта в зоне ближайшего развития (сложность заданий 60-70%) и перенос этого опыта на рабочее место, формирование нового уклада жизни и деятельности, внедрение новой бизнес-практики. Индивидуальная или коллективная работа, обязательно участие руководителя. Долго (месяц). Дешево. Требует участия куратора.

Идеальные методы обучения и научения (реализуют шесть педагогических задач)

Таблица 20

Метод	Область адекватности
Наставничество (менторинг) — эффективный способ передачи знаний и опыта экспертом, который ведет к профессиональному развитию и прогрессу обучающегося, раскрытию его потенциала и личному росту.	Онлайн и офлайн. Индивидуально или коллективно. Долго: 3-12 месяцев. Дорого.
Разбор полётов и извлечение уроков — универсальные для любой команды процедуры, позволяющие оценить плюсы и минусы процесса решения задачи, а также получить «живое знание», внести коррективы в командные практики.	Онлайн или офлайн. Реальная команда с реальной задачей. Быстро: 1-2 часа. Дешево. Необходим фасилитатор или наставник команды.
Корпоративные содержательные мероприятия (МКС) — обучающий проект, ориентированный на работу с «критической массой» сотрудников компании, который позволяет вместе решать текущие проблемы, делиться новостями, создавать единое информационное поле и сплачивать команду.	Онлайн и офлайн. Критическая масса сотрудников организации или функции. Решение реальных бизнес-задач. Дорого. Продолжительность — 1-2 дня. Требуется ведущий.

Бизнес-мастерская (методическая школа) — вид бизнес-тренинга, в процессе которого участники самостоятельно создают программу обучения, действуя в рамках темы, времени и опыта.	Онлайн и офлайн. Реальная команда с реальной задачей. Дорого. Продолжительность — 1-2 дня. Требуется тренер-фасилитатор.
Корпоративный диплом (проект изменений) — обучающий проект, в процессе которого группа сотрудников разрабатывает и реализует реальный проект изменений в организации.	Онлайн и офлайн. Проектная команда с реальной задачей. Дорого. Продолжительность — 1-6 месяцев. Требуется эксперт, фасилитатор.

Резюме

Лишь очень ограниченное число методов позволяет решить все 6 педагогических задач обучения и научения. Все остальные методы имеют свои ограничения и зоны адекватности.

Понимая, какие педагогические задачи необходимо решить на данном этапе учебного проекта, а также имеющиеся в наличии ресурсы (время, специалисты, деньги), вы сможете подобрать наиболее подходящий для этого метод (процедуру) обучения и научения.

4 | ПИРАМИДА ОБУЧЕНИЯ И НАУЧЕНИЯ

4.1. Три уровня обучения в организации

Для того чтобы разобраться с содержанием учебного курса, программы или проекта, важно ответить на вопрос «Чему в принципе можно учить людей в организации?».

Рассмотрим логику обучения и развития практически в любой современной компании:

- От простых действий (операций) сотрудники переходят к сложной самостоятельной деятельности.
- Единицей компании становится не сотрудник, а подразделение. Поэтому руководителю важны уже не только индивидуальные компетенции отдельных сотрудников, но и их способность работать вместе, то есть коллективные компетенции;
- Менеджмент в целом движется от управления по инструкциям через управление по целям к управлению по ценностям. При нем сотрудникам не нужен постоянный надзор и контроль, компания становится самоорганизующейся системой.

Поэтому в любой компании есть **три уровня (объекта) обучения и развития**:

- индивидуальный (объект — человек),
- групповой (объект — команда),
- организационный (объект — кросс-функциональные команды¹).

На каждом уровне есть свои **фокусы (предметы) обучения**:

1. операция,
2. навык,
3. умение,
4. индивидуальная компетенция,

¹ Кросс-функциональные команды состоят из сотрудников разных функций (подразделений), которые в различных проектах решают кросс-функциональные и междисциплинарные задачи.

5. Т-компетенция²,
6. коллективная компетенция,
7. модель организационного поведения (МОП)³.

Для освоения каждого предмета обучения существуют специфические **инструменты**:

- алгоритм,
- паттерн,
- технология,
- бизнес-практики (функциональная и кросс-функциональная),
- комплексные HR- и T&D-проекты.

ПИРАМИДА ОБУЧЕНИЯ И НАУЧЕНИЯ



² Понятие «Т-компетенция» родилось как метафора для описания требований к сотрудникам в современной организации, работающей по командному принципу. Вертикальная линия в «Т» обозначает глубокую экспертизу в выбранной области, например, дизайне, разработке, продажах. А горизонтальная линия — это широкая эрудиция, набор дополнительных навыков в смежной области, например, верстка, маркетинг, подготовка презентаций, а также способность сотрудничать с коллегами из других областей.

³ МОП — это 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, в креативных задачах, во взаимодействии с клиентом, в производственных задачах и т.д.).

В итоге мы получаем своеобразную пирамиду из объектов и предметов обучения и развития. Поэтому важным шагом разработки любого T&D-проекта является сначала выбор того уровня (уровней), на котором будет происходить изменение, а затем фокусировка на предмете (предметах) обучения (что именно нужно развивать у сотрудников).

В приоритете T&D-функции должна быть группа (подразделение), а еще лучше вся организация, так как в конечном итоге именно ее развитие и является миссией T&D. Из-за инертности бизнес-процессов (базовое свойство любой системы) обучение отдельного человека почти ничего не меняет в работе подразделения. Ведь привычные корпоративные практики тянут «новатора» назад. Развивать имеет смысл только весь коллектив одновременно.

Точно так же, если мы изменим одно подразделение (отдел, функцию и т.п.), то остальные элементы структуры будут сопротивляться этим изменениям, ведь они будут работать по-старому. Поэтому, чтобы изменилась организация, развивать нужно все ключевые подразделения одновременно, но при этом «маленькими шагами». Иначе компания просто не сможет функционировать, так как старые процессы разрушены, а новые еще не созданы.

В настоящее время корпоративное T&D сосредоточено на уровне человека, в лучшем случае — группы. На уровне организации коллективными компетенциями и организационным поведением почти не занимаются. Как следствие, большая часть изменений на этих уровнях «глохнет» или в течение пары-тройки месяцев компенсируется «корпоративным болотом». Система (организация) стремится к равновесию и восстанавливает статус-кво, свое прежнее состояние.

4.2. Объект и предмет обучения в организации

Продолжаем более детально разбираться с непростым вопросом корпоративного обучения. Итак, в компании можно обучать и развивать сотрудников на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. Что является объектом и предметом T&D на каждом уровне?

На всякий случай напомним, что такое объект и предмет обучения.

Объект — это феномен, который выбран для изменения или деятельности. В комплексных T&D-проектах объектами сейчас чаще всего являются люди и группы.

Предмет — это какой-то элемент, аспект объекта, то есть его более детализированная характеристика, на которой и фокусируется проект. В комплексных T&D-проектах предметами сейчас чаще всего являются навыки, умения и компетенции.

Объекты и предметы обучения в организации

Таблица 21

Уровни T&D	Объект и предметы T&D	Инструмент T&D
Индивидуальный	Человек: Операция Навык Умение Компетенция	Алгоритм Паттерн Технология
Групповой	Группа, команда: Т-компетенция Коллективная компетенция	Бизнес-практики (функциональная и кросс- функциональная)
Организационный	Кросс-функциональные команды: Модель организационного поведения	Комплексные HR- и T&D-проекты

Каждый следующий предмет обучения, начиная с уровня индивидуальных действий, обладает большими степенями свободы, а значит, может гибче реагировать на изменения внешней среды.

Поэтому чем более общий феномен мы можем взять как предмет T&D, тем более эффективные структуры научения у человека мы формируем. Например, если мы хотим иметь результатом обучения навык и умение, то нужно развивать у сотрудников индивидуальную компетенцию.

У каждого уровня, даже самого простого, например, уровня индивидуальных действий, избыточная степень свободы. Поэтому для формирования оптимальных способов действия нужно сознательно ограничивать степени свободы. Так, например, продажи очень богаты на разнообразные ситуации взаимодействия и тактические задачи, но в обучении мы сознательно сокращаем их (ограничиваем свободу) до пяти шагов продаж. Поэтому обучение и развитие, с одной стороны, увеличивают возможности сотрудников, а с другой стороны, одновременно ограничивают их избыточную свободу — невозможно обучать всему и сразу.

Реактивный подход в T&D всегда будет идти от индивидуального уровня, потому что его дефициты очевидны, наблюдаемы и позволяют легко получить заказ от бизнеса. Проактивный подход в T&D идет, наоборот, с уровнем группы и организации. Он работает с будущим, которое еще нужно сделать корпоративной стратегией и «продать» корпоративным инвесторам. Это в разы сложнее.

Проектировать комплексный проект T&D нужно сверху вниз, с более высокого уровня к более низкому.

4.3. Уровни, предметы и инструменты обучения в организации

Продолжаем углубляться в детали, рассмотрим, как соотносятся друг с другом предметы обучения на разных уровнях с помощью «гуманитарной алгебры» и примеров.

Наименьшей единицей обучения является операция. Ниже приводятся примеры различных физических, поведенческих (коммуникативных) и ментальных операций.

Операции = Действия

- **Физические операции.** Взять лопату в руки. Воткнуть штык лопаты в землю. Надавить ногой на штык лопаты. Вывернуть штыком лопаты пласт земли. Вытащить лопату из земли.
- **Коммуникативные операции.** Посмотреть в глаза. Улыбнуться. Назвать свое имя.
- **Интеллектуальные операции.** Прочитать математический пример. Провести операцию (например, сложение чисел). Назвать ответ.

Последовательность операций легче всего усваивается с помощью алгоритма — упорядоченной последовательности действий. Именно его и следует отрабатывать при обучении, обращая внимание на ключевые операции, от которых прежде всего зависит эффективность индивидуальных действий. Такими операциями в указанных примерах являются: *«надавить ногой на штык лопаты», «улыбнуться», «сложение чисел».*

Из цепочки операций путем многократных повторений складывается навык — автоматическая последовательность действий, способность решить стандартную двигательную, коммуникативную или интеллектуальную задачу в типичной ситуации.

(Операция + Операция + Операция) x много повторений = Навык

- **Физический навык.** Копать ямки под картошку.
- **Коммуникативный навык.** Установление контакта с клиентом.
- **Интеллектуальный навык.** Сложение в уме.

Главным показателем навыка является его автоматизм, когда контроль за текущими действиями уходит на бессознательный уровень.

Инструментом формирования навыка является отработка паттернов в различных ситуациях (Например, в тренинге это делается с помощью упражнений и ролевых игр). Именно различия ситуаций, с одной стороны, и необходимость стандартного результата, с другой, как раз и приводят к автоматизму. За счет сотен и тысяч повторений одной и той же последовательности действий происходит интериоризация (сворачивание) цикла «контроль результата 1 — корректировка действия 2 — контроль результата 2 — корректировка действия 3 и т.д.».

Если ключевые операции не отработаны, то и навык не формируется.

Из нескольких навыков складывается умение — *способ выполнения целостной деятельности*, позволяющее осознанно достигать цели в различных обстоятельствах. Так как умение всегда предполагает решение серии задач, то в разных ситуациях оно будет иметь различные конфигурации (К цели можно добраться десятком разных маршрутов, и человек выбирает оптимальный для данной ситуации).

**(Навык 1 + Навык 2 + Навык 3) x (Ситуация 1 + Ситуация 2 + Ситуация 3)
= Умение**

- Физическое умение. Выращивание картофеля.
- Коммуникативное умение. Продажа мебели.
- Интеллектуальное умение. Математические вычисления в уме.

Инструментом формирования умения служит технология. Ее показатель — повторяемость результатов. Какой бы ни была ситуация, выход-цель всегда будет одним и тем же. Разумеется, если какие-то из базовых навыков отсутствуют, то и умение не формируется.

Базовые операции, навыки, умения формируются у человека естественным образом в процессе жизни. Чтобы выйти за их стандартные границы (уровень новичка), нужен эксперт-тренер,

который «поставит» правильные умения, навыки и операции. Каждый может научиться кататься на коньках, но только с тренером можно выйти на профессиональный уровень, чтобы делать прыжки на льду.

Из умений, знаний и установок (инструментальных ценностей) формируется индивидуальная компетенция — способность сотрудника эффективно и стабильно выполнять определённый вид деятельности.

Установка x (Умения + Знания) x Опыт = Индивидуальная компетенция

- Землекоп.
- Продавец.
- Бухгалтер.

Инструментом, который формирует компетенцию, является функциональная бизнес-практика. Решение разнообразных функциональных задач в различных ситуациях позволяет накапливать опыт, который является основой компетенции.

Стоп-факторами для развития компетенций являются дефициты базовых потенциалов (интеллект, воля, коммуникация), которые не позволяют сформировать некоторые умения, деструктивные установки, а также отсутствие мотивации на овладение профессией.

Для удобства восприятия весь предыдущий текст мы свели в таблицу.

Индивидуальный уровень обучения в организации

Таблица 22

Индивидуальный уровень	Объект, предмет и инструменты обучения
<p>Операция — единичное простейшее действие, которое является атомарным элементом деятельности.</p> <p>Например, улыбнуться клиенту.</p>	<p>Объект — один человек.</p> <p>Предмет — рабочее движение или ментальная операция сотрудника.</p>

<p>Результат — правильное действие, позволяющее совершить следующую операцию.</p>	<p>Инструмент обучения — алгоритм.</p> <p>Лучше всего операция формируется в составе навыка. Отдельно прорабатываются ключевые для эффективного навыка операции (тренируем еще не установление контакта, а только улыбку при визуальном контакте)</p>
<p>Навык — автоматическая серия последовательных операций.</p> <p>Например, установление контакта, выявление потребностей и т.д.</p> <p>Результат — качественное решение одной задачи в стандартной ситуации.</p>	<p>Объект — один человек.</p> <p>Предмет — паттерн как серия последовательных физических или ментальных действий (операций).</p> <p>Инструмент обучения — отработка паттернов в разных ситуациях.</p> <p>Стоп-фактор — отсутствие у человека базы, то есть выученных операций</p>
<p>Умение — универсальная система навыков (физических, социально-психологических, интеллектуальных).</p> <p>Например, умение продавать мебель в салоне частным лицам.</p> <p>Результат — осознанное достижение цели в различных обстоятельствах за счет решения серии задач.</p>	<p>Объект — один человек.</p> <p>Предмет — процесс выполнения одной физической или ментальной задачи.</p> <p>Инструмент обучения — технология.</p> <p>Стоп-фактор — отсутствие базовых навыков.</p>
<p>Индивидуальная компетенция — способность человека эффективно и стабильно выполнять определенный вид деятельности.</p> <p>Например, розничные продажи.</p> <p>Результат — типовая деятельность в заданных параметрах (выполнение KPI).</p>	<p>Объект — один человек.</p> <p>Предмет — установки, знания, умения, опыт в определенной деятельности.</p> <p>Инструмент обучения — функциональная бизнес-практика (решение разнообразных функциональных задач).</p> <p>Стоп-факторы — дефициты базовых потенциалов (интеллект, воля, коммуникация), отсутствие мотивации на овладение профессией.</p>

T-компетенция является феноменом обучения, переходным от индивидуального к групповому уровню, так как ее носителем является

один человек, но формируется она исключительно в групповой деятельности.

Напомним, что Т-компетенция — это глубокая экспертиза в определенной области плюс широкая эрудиция, набор дополнительных навыков в смежной области.

(Компетенция 1 + Компетенция 2 + Компетенция 3 в рамках профессии) x Эрудиция в бизнес-процессе x Кросс-функциональное взаимодействие = Т-компетенция

Т-компетенции в разных компаниях и на разных функциональных позициях различны, так как они связаны не только с глубокой экспертизой в текущей деятельности сотрудника, но и с широкой эрудицией в бизнес-процессе, в который включен сотрудник. А это всегда уникальный «бизнес-ландшафт».

Инструментом развития Т-компетенции являются функциональные бизнес-практики. Сначала сотрудник осваивает свою профессиональную деятельность (бизнес-практику), а затем, благодаря кросс-функциональному взаимодействию с коллегами в процессе командной работы, формирует навыки, умения и компетенции, необходимые его коллегам-смежникам по бизнес-процессу.

Стоп-фактором для развития Т-компетенций являются индивидуальная деятельность, а также нежелание человека выходить за пределы своей профессиональной компетентности.

Мало обучить сотрудников по отдельности, необходимо еще научить их эффективно работать вместе (в армии это называют боевым слаживанием). Поэтому следующим предметом корпоративного T&D должны стать **коллективные компетенции** — способность команды эффективно решать комплекс задач в рамках бизнес-процесса.

Коллективная бизнес-практика x (Ситуация 1 + Ситуация 2 + Ситуация 3) = Коллективная компетенция

Инструментом формирования коллективных компетенций являются реальные бизнес-практики и проекты в составе реальной же команды сотрудников. По сути, на тренинге развития команды при решении различных задач в составе РЕАЛЬНОЙ функциональной или управленческой команды как раз и формируются коллективные компетенции, когда люди притираются друг к другу, учатся работать вместе.

Препятствует развитию коллективных компетенций всё, что блокирует работу команды и мешает командному стилю: конфликты в трудовом коллективе, личностная незрелость и низкая кооперабельность членов команды, корпоративная культура, поощряющая интриги и индивидуализм.

Примеры универсальных коллективных компетенций:

- *Командная работа:* сотрудники функции эффективно работают вместе, все знают, что и кто в какой задаче должен делать, у каждого есть своя часть работы, у всех общая цель, смыслы и ценности, распределенное лидерство.
- *Командные коммуникации* (управление конфликтами, отработанные собрания, планерки и т.д.).

Частные коллективные компетенции:

- *стратегирование* (для управленческой команды),
- *co-creation* (для команды разработки),
- *принятие сильных решений* (для управленческой команды).

Групповой уровень обучения в организации

Таблица 23

Групповой уровень	Объект, предмет и инструменты обучения
<p>T-компетенция — профессиональная экспертиза в какой-то области и широкая эрудиция, которые позволяют видеть весь бизнес-процесс создания продукта, ценности, выстраивать кросс-функциональные связи, работать в команде, влиять на качество бизнес-процесса и конечного продукта.</p> <p>Результат — стабильно эффективная целостная деятельность (весь бизнес-процесс) в разнообразных условиях, в том числе новых, нестандартных, экстремальных.</p>	<p>Объект — один человек.</p> <p>Предмет — целостная деятельность в определенной области (весь бизнес-процесс, включая соседние содержательные области).</p> <p>Инструмент обучения — бизнес-практики.</p> <p>Стоп-факторы — узкая экспертиза и неготовность выходить за рамки своей профессиональной компетентности.</p>
<p>Коллективная компетенция — способность трудового коллектива эффективно решать комплекс взаимосвязанных задач в разных ситуациях, включая нестандартные.</p> <p>Например, коллективная комплексная продажа корпоративному клиенту.</p> <p>Результат — оптимальное решение рабочих задач, связанных с коллективным и кросс-функциональным взаимодействием.</p>	<p>Объект — реальная команда (функциональная, управленческая, проектная).</p> <p>Предмет — деятельность по решению профессиональных задач и реальные проекты команды.</p> <p>Инструменты обучения — бизнес-практики и кросс-функциональный менеджмент.</p> <p>Стоп-факторы — все, что работает против командного стиля, в первую очередь: незрелость трудового коллектива, низкая кооперабельность сотрудников, токсичные члены команды, хищническая корпоративная культура.</p>

Организационный уровень предполагает целенаправленное совершенствование коллективной деятельности в масштабах уже всей организации. Обучение и развитие на этом уровне идет сначала через освоение бизнес-практик (регулярных, повторяющихся действий реального трудового коллектива в рамках бизнес-процесса), которые

формируют устойчивую коллективную компетенцию. А затем ее расширение в модель организационного поведения (МОП) с помощью комплексных HR- и T&D-проектов.

Если метафорически рассматривать компанию как единого, коллективного сотрудника, то МОП — это аналог индивидуальной компетенции, только на организационном уровне или уровне одной функции.

(Семейство компетенций + Кросс-функциональный и проектный менеджмент) x Критическая масса сотрудников функции = Модель организационного поведения

Резюме

Обучение в организации можно проводить на трёх уровнях: индивидуальном, коллективном (командном) и организационном. На каждом уровне существуют свои предметы (фокусы) обучения: операции, навыки, умения, индивидуальные, T- и коллективные компетенции, модели организационного поведения.

Для каждого предмета обучения есть свой инструмент: алгоритм, паттерн, технология, бизнес-практика (функциональная и кросс-функциональная), комплексные HR- и T&D-проекты.

Проактивная T&D-функция должна работать на коллективном и организационном уровнях.

5 | МАТРЕШКА ФОРМАТОВ T&D

В 1869 году Д. И. Менделеев опубликовал первый вариант Периодической системы химических элементов. Его открытие стало революционным в химии потому, что каждый элемент нашел свое место среди других. Хаос сменился порядком. А можно ли в T&D сделать что-то подобное? Нам кажется, что и можно, и нужно.

Рассмотрим своеобразную иерархическую «матрешку», которую представляют из себя инструменты T&D: активность — курс — программа — комплексный проект.

Единицей, «кирпичиком» T&D в организации является учебно-развивающая активность: тренинг, воркшоп, бизнес-квест и т.п. Ее объектом (для кого проводится активность) является чаще всего сборная учебная группа или, реже, реальная функциональная команда, бизнес-подразделение. Предметом учебной активности (для развития чего она проводится) являются умения и навыки. Количество участников, как правило, от 10 до 50 человек (хотя онлайн-варианты позволяют без потери качества работать и со 100-150 участниками одновременно). Продолжительность одной активности от 1-2 часов до 4-5 дней (например, в случае мобильного тренинга).

Несколько активностей объединяются в курс. Например, мы можем провести 2-3 веб-тренинга на тему «Дистанционный менеджмент» и подкрепить его учебным ботом (кстати, эти продукты уже разработаны в нашей компании.) В курсе обычно бывает от 3 до 6 активностей различных типов, таким образом мы уходим от монотонности, а также гибко используем разные методы T&D для различных категорий сотрудников (Например, мы обучали мастеров угольных шахт без отрыва от производства с помощью мобильного тренинга. Их практически невозможно собрать на очное обучение). Продолжительность курса — обычно от 1 до 3 месяцев.

Объектом курса по-прежнему часто является сборная учебная группа из сотрудников разных подразделений, хотя в идеале это должна быть функциональная команда с представителями от смежников. Тогда курс станет инструментом T&D не только на уровне человека, но и на уровне группы. Предметом курса могут быть и индивидуальные, и T-компетенции, и коллективные компетенции (Последние — в том случае, если обучение проходит в составе реальной функциональной группы, а в обучающие активности включены функциональные практики, например, тренируем co-creation для решения актуальной задачи, учимся в деятельности).

Если нам нужно обучение и развитие на уровне нескольких групп организации, чтобы изменились реальные бизнес-практики участников, то необходимо использовать иной инструмент — T&D-программу. Она собирается как пазл из нескольких курсов и активностей. Например, во многих компаниях мы проводили программу «Развитие управленческих навыков», которые включали в себя входную и выходную оценку, 2-3 различных тренинговых курса, воркшопы, электронные учебники и т.д.

Объектами программы выступают кросс-функциональные команды, например, руководители или специалисты из нескольких функциональных блоков, а в идеале несколько реальных бизнес-команд, с которыми прорабатываются их кросс-функциональные задачи и проблемы. Предметом программы выступают коллективные компетенции и модели организационного поведения (Например, мы хотим научить продажи, производство и маркетинг эффективно работать вместе и повысить их клиентоориентированность). Курсы и активности в программе, как правило, проходят в 2-3 параллельных потоках, что позволяет за 3-6 месяцев пройти ее всем целевым сотрудникам.

Наконец, если нам нужно выйти на уровень всей организации, чтобы изменилась модель организационного поведения (МОП), то для этого предназначен следующий инструмент — комплексный T&D-проект. Объектом его работы выступает критическая масса сотрудников (50-70% от численности персонала) из разных функциональных подразделений, а предметом — МОП. Пример комплексного T&D-проекта, в котором мы участвовали несколько лет назад — внедрение управления по целям в производственной группе, состоящей из 5 заводов, на которых работает примерно 17 000 человек.

Вот еще примеры комплексных T&D-проектов:

- трансформация бизнес-модели компании,
- трансформация корпоративной культуры,
- формирование и развитие кадрового резерва,
- работа с профессиональным сообществом.

Комплексный проект состоит из разных программ и курсов, обязательно затрагивает многие управленческие и организационные процессы в компании и продолжается от 1 до 2 лет. Вспомните про инертность системы: «раскачать» несколько тысяч человек в крупной организации очень непросто.

Если мы вспомним про подсистемы функции T&D — учебный центр и корпоративный университет — то наша матрёшка форматов T&D может принять следующий вид:

- одна учебная активность,
- портфель курсов учебного центра,
- портфель программ корпоративного университета,
- комплексный проект HR и T&D.

Для удобства восприятия сведем предыдущую информацию в одну таблицу.

«Матрешка» корпоративных форматов T&D

Таблица 24

Формат	Пример формата	Объект (и предмет) работы	Продолжительность
Обучающая и развивающая активность	Очный тренинг, веб-тренинг, бизнес-квест. Решение бизнес-задачи, например, проблемная сессия.	Учебная группа (умение, навык). Реальная команда (умение, навык).	От 1-2 часов (тенденция) до 4-5 дней
Курс (несколько активностей)	Программированный тренинг (2-4 тренинга на одну тему). Серия рабочих сессий с управленческой командой.	Учебная группа (компетенции, Т-компетенции). Реальная команда (компетенции, Т-компетенции, коллективные компетенции).	1-3 месяца
Программа (несколько курсов по разным темам)	Подготовка кадрового резерва: отбор, оценка, смешанное обучение (в том числе наставничество). Стратегирование для управленческой команды.	Группа кадрового резерва (обучение Т-компетенциям, семейство компетенций). Реальная команда (обучение коллективным компетенциям).	3-6 месяцев
Комплексный проект (несколько программ)	Внедрение управления по целям. Развитие вовлекающего менеджмента в организации.	Ключевые сотрудники компании/сотрудники функции (научение Т- и коллективным компетенциям, модель организационного поведения).	1-2 года

Резюме

Инструменты корпоративного T&D представляют из себя иерархическую «матрешку»: активность — курс — программа — комплексный проект. У каждого уровня свой объект и предмет работы, инструменты и продолжительность.

Таким образом, зная конечную цель обучения, можно точно выбрать его формат, рассчитать необходимые для этого ресурсы и время.

6 | ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ T&D

На современном рынке существует большое количество T&D-активностей: тренинги, семинары, электронные курсы и др. на десятки различных тем. Разобраться в них даже специалисту достаточно сложно. Однако набор задач, решаемых этими инструментами, уже в разы меньше, и он, к счастью, конечен. Если мы посмотрим на любую активность «взглядом методиста», то увидим, что, независимо от ее темы, нам нужно решить ограниченный набор типовых задач. Мы расположили их в сценарном порядке, то есть обычно они решаются в этой последовательности.

Типовые задачи одной учебной активности:

1. Создание тактической мотивации на учебную активность;
2. Информирование — предоставление новой информации;
3. Создание информационной основы деятельности (ИОД);
4. Практика — самостоятельные практические действия по заданному алгоритму;
5. Перенос в деятельность;
6. Формирование новой практики.

То есть учебная активность подчиняется педагогической логике: что и как должен делать ведущий (тренер) во время ее проведения (об этом подробно написано в разделе 2 этого пособия).

Типовые задачи курса

Выделим типовые задачи курса, ведь нам нужны не тренинги или e-learning сами по себе, нам важно решить с их помощью конкретные задачи бизнеса, а они носят стандартный характер:

- выбор инструментов обучения (алгоритм, паттерн, технология, бизнес-практика);
- подбор методов под конкретный курс (бизнес-тренинг, воркшоп, веб-тренинг, мобильный тренинг, работа на тренажере, симуляция и т.д.);
- оценка на «входе» и «выходе» компетенций, Т-компетенций, коллективных компетенций;
- инсталляция модели и установок;
- получение перцептивно-насыщенного опыта в новых моделях поведения;
- развитие компетенции (индивидуальной, коллективной, Т-компетенции);
- заземление знаний, опыта, инструментов на практику, в том числе и с помощью «административно-бюрократических» инструментов: инструкций, регламентов, стандартов;
- разработка и проведение мотивационного мероприятия на старте и финише курса.

При проектировании курса доминирует методическая логика: каким методом (активностью) эффективнее всего можно решить ту или иную бизнес-задачу, а при проведении курса — проектная логика.

Несмотря на разнообразие содержательных тем программ, в них тоже решается ограниченное количество T&D-задач.

Типовые задачи в T&D-программе:

- выбор инструментов обучения (алгоритмы, паттерны, технологии, бизнес-практики);
- подбор методов под конкретную программу;

- формирование учебных групп, в идеале из сотрудников реального трудового коллектива;
- оценка на «входе» и «выходе» программы по компетенциям; аттестация;
- преодоление сопротивления в начале программы;
- инсталляция концепции компетенций, например, модели вовлекающего лидерства под семейство лидерских и управленческих компетенций;
- типовые задачи учебных активностей и курсов (они входят в задачи программы по определению, так как программа состоит из курсов, а те, в свою очередь, из активностей);
- поддержание мотивации и вовлеченности сотрудников на протяжении программы;
- бюджетирование, выделение ресурсов, необходимых для реализации программы.

Для проектирования программы нужна методологическая логика: как «в принципе» можно решить актуальные задачи, какие подразделения нужно для этого привлечь, а для реализации — проектная логика.

Типовые задачи комплексного проекта

В этом случае работает в основном проектная логика: *«Без каких задач в организации проект не сможет быть реализован?»*. Вы наверняка уже поняли, что задачи, решаемые комплексными проектами в разных компаниях, тоже типовые. Мы выделили четыре их типа:

Содержательные задачи

- *Какие задачи должны решить специалисты T&D, чтобы у них появились все необходимые инструменты в проекте?*

- *Что конкретно и как мы будем делать с сотрудниками и группами?*

Например, декомпозиция стратегии T&D на задачи по формированию МОП, диагностика бизнес-эффективности сотрудников до и после проекта, разработка МОП, разработка новых корпоративных бизнес-практик, разработка комплексного проекта T&D и пр.

Кросс-функциональные задачи

- *Что именно и с какими сотрудниками из разных подразделений нужно сделать, чтобы цели проекта были достигнуты?*
- *Эффективное взаимодействие сотрудников каких функций напрямую повлияет на успех проекта?*

Например, формирование кросс-функциональных команд для реализации проектов изменений.

Мотивационно-информационные

- *Что нужно сделать, чтобы снять у сотрудников страхи и опасения?*
- *Что нужно сделать, чтобы сотрудники захотели участвовать в проекте?*
- *Какие информационно-коммуникационные каналы нужно создать, чтобы поддерживать мотивацию сотрудников и убрать слухи и сплетни?*

Например, создание команды агентов изменений в рамках проекта (амбассадоров), разработка и проведение мотивационного мероприятия на старте и финише проекта, проведение контрольно-коррекционных мероприятий (отчетных конференций) в узловых точках проекта 1-2 раза в год, запуск кросс-функциональных проектов изменений и т.д.

Организационно-административные

- *Какие ресурсы необходимы для реализации проекта?*
- *Без каких официальных документов, приказов, распоряжений проект застрянет?*
- *Без каких структурных и функциональных изменений в компании эффекты проекта будут временными?*

Например, бюджетирование — выделение ресурсов, необходимых для реализации комплексного проекта; создание информационной платформы для сопровождения комплексного проекта; разработка и утверждение нормативной документации (приказов, инструкций, регламентов и пр.) для внедрения новых бизнес-практик; внедрение новых корпоративных бизнес-практик; экономическая оценка проекта.

Решение каждой типовой задачи предполагает свою логику и использование определенных приемов, методов, методик, проверенных наукой и опытом, которые могут быть описаны в виде «методических коробок». В зависимости от масштабов и типа бизнес-задачи вы всегда сможете выбрать для ее решения либо готовую «коробочную» активность, либо собрать ее из методических модулей. Так из типовых элементов собираются T&D-программы и комплексные проекты. Что-то вроде конструктора Lego, в котором из 20-30 элементов можно собрать огромное количество самых разных фигур.

| РЕЗЮМЕ

- Чтобы T&D не было ритуальным и развлекательным, необходимо при проектировании идти не от темы обучения, а от предмета научения.
- В T&D-активностях предметом работы являются разные уровни научения: операция — навык — умение — компетенция — T-компетенция — коллективные компетенции — модель организационного поведения.
- Обучение на любом уровне должно состоять из двух этапов: обучения с преподавателем и затем самостоятельного научения (заземления на свою деятельность и внедрения в практику).
- Для корректного решения шести педагогических задач обучения и научения, используя принцип смешанного обучения, нужно научиться использовать весь арсенал (свыше 30) методов и учебных процедур.
- Уровень научения определяет механизм и формат обучения: учебная активность — учебный курс — учебная программа — комплексный T&D-проект.
- Самый результативный формат обучения в организации — это программа, которая формирует семейство компетенций на основе ценностно-компетентного подхода (формирует и мировоззрение, и установки, и ценности, и компетенции).
- Максимальным по масштабу воздействия на организацию, компанию и бизнес является комплексный HR- и T&D-проект, который формирует новые модели организационного поведения.