

Обучение на рабочем месте: практики неформального подхода



СОДЕРЖАНИЕ

- 3** Вступление. *Делай и учись*
- 4** Обучение на рабочем месте: как это устроено?
- 8** Формальное и неформальное обучение: связи и границы
- 12** Лучшие практики. Организация неформального обучения в General Electric
- 15** Советы коуча: четыре способа организовать неформальное обучение
- 18** Лучшие практики. Как сформировать климат переноса?
- 22** Лучшие практики. Как организовать адаптацию новых сотрудников?
- 25** Памятка: как организовать неформальное обучение?
- 27** Дополнительные материалы

ВСТУПЛЕНИЕ. ДЕЛАЙ И УЧИСЬ

Современность заставляет нас работать в парадоксальных условиях. С одной стороны, чтобы оставаться конкурентоспособным, нужно постоянно учиться. С другой стороны, темп жизни ускоряется и времени на учебу становится всё меньше. Обучение в таких условиях должно максимально интегрироваться в поток жизни.

Еще в 2018 году респонденты исследования LinkedIn отмечали, что именно нехватка времени удерживает их от участия в образовательных активностях. В 2020 году 94 % опрошенных видят пользу для профессионального развития в том, чтобы иметь время учиться на рабочем месте, при этом 49 % утверждают, что времени на учебу во время работы у них нет. 67 % респондентов из поколения Z (рожденные с 2003 года по настоящее время) и около половины из других возрастных групп отметили, что заинтересованы в обучении, основанном на коллаборации и социальном взаимодействии¹.

Ответом на такой запрос становится подход к обучению, который не противопоставляет учебную деятельность и любую социальную практику, а объединяет их, рассматривая обучение как результат намеренного мыслительного и практического взаимодействия со средой.

Обучение на рабочем месте — это обучение через опыт, которое происходит с человеком вне аудиторий и электронных курсов, во время профессиональной деятельности и неформального общения с коллегами, наставниками, руководителями.

Обучение на рабочем месте может осуществляться и в онлайн-формате. Цифровые технологии позволяют использовать или создавать репозитории и онлайн-платформы для социального обучения, а также реализовывать традиционные для обучения на рабочем месте методики в ситуации, когда сотрудники всё чаще работают удаленно, в распределенных командах.

В ЭТОМ ВЫПУСКЕ МЫ РАЗБИРАЕМСЯ:

- | | |
|--|---|
| <p>1 Какие виды обучения на рабочем месте применяются в современной практике?</p> <p>2 Как связаны неформальное и формальное обучение в образовательной стратегии организации?</p> <p>3 Какие практики неформального обучения существуют в бизнесе?</p> | <p>4 Как неформальные методы помогают переносу обучения на практику?</p> <p>5 Как помочь адаптации новых сотрудников?</p> |
|--|---|

¹ LinkedIn 2020 Workplace Learning Report.

Памятка по организации неформального обучения в конце выпуска поможет выбрать подходящие форматы обучения для достижения образовательных целей и создать условия для их реализации.

ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ: КАК ЭТО УСТРОЕНО?

СПРАВКА

Обучение через опыт (experiential learning) — совокупность образовательных технологий, предполагающих участие обучающихся в какой-либо деятельности и приобретение соответствующего опыта, а также оценку этой деятельности и приобретенного опыта, идентификацию и усвоение новых знаний и умений.

Образовательные технологии обучения через опыт можно разделить на три крупные группы:

- обучение действием;
- обучение на рабочем месте;
- симуляции и деловые игры.

Обучение происходит непрерывно и естественным образом. Мы понимаем, что даже после закрытия вкладки с курсом учебный процесс продолжается — мы обдумываем изученное, рефлекслируем, проводим параллели с имеющимся опытом, ищем связи нового материала с окружающей действительностью.

Рабочее окружение само по себе является значимым источником нового опыта, знаний, навыков, компетенций. В этом смысле обучение на рабочем месте является частью такого широкого понятия, как обучение через опыт.

Обучение на рабочем месте может быть как структурированным, так и неструктурированным. Безусловно, образовательные технологии и методы, перечисленные в двух разных группах, не исключают друг друга. Например, структурированная работа с ментором не отменяет процессов наблюдения, обсуждений с коллегами, неформального обмена знаниями. Такое деление призвано подчеркнуть, что обучение на рабочем месте выходит за рамки учебных расписаний, планов развития и назначенных сессий.



СТРУКТУРИРОВАННОЕ

КОУЧИНГ

МЕНТОРИНГ

НАСТАВНИЧЕСТВО

ОБУЧЕНИЕ ДРУГИХ
(ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ)



НЕСТРУКТУРИРОВАННОЕ

ОБМЕН ЗНАНИЯМИ В ХОДЕ
РАБОЧИХ КОММУНИКАЦИЙ

ШЕДОУИНГ

НАБЛЮДЕНИЕ

СОЦИАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Ниже познакомимся с обоими видами обучения и содержащимися в них методами и подходами.

СТРУКТУРИРОВАННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Структурированное обучение — обучение, в основе которого лежат конкретные правила и модели.

КОУЧИНГ

Коучинг (от англ. coaching) — это комплекс обучающих технологий и форм психологической поддержки, ориентированных на творческое созидание и реализацию особых, значимых для жизни человека изменений в личной и/или профессиональной сфере.

Реализуется в формате коуч-сессий — регулярных периодических взаимодействий клиента и коуча в процессе совместного анализа ситуаций, задач и проблем с предоставлением непрерывной обратной связи. Существенное условие успешной реализации разделение ответственности, которое, как принято, регулируется устным или письменным контрактом, составленным в соответствии с определенными правилами.

Коучинг может быть направлен на множество различных целей: развитие управленческих кадров и владельцев бизнеса, поддержку сотрудников в поиске новых карьерных возможностей, развитие лидерских навыков, личностное совершенствование и многое другое.

МЕНТОРИНГ

Менторинг (от англ. mentoring) — комплексный метод обучения, в ходе которого более опытный сотрудник (ментор) делится знаниями, умениями и навыками с менее опытным сотрудником на протяжении определенного периода времени по определенному плану.

Виды менторинга

- Персональный менторинг. Один ментор ведет одного сотрудника.
- Групповой менторинг. Один ментор ведет группу сотрудников.
- Коллективный менторинг. Несколько менторов ведут одного сотрудника или группу сотрудников.

Ментор несет ответственность за прогресс сотрудников и выполнение разработанного плана. В коучинге же ответственность за формулирование целей и их достижение лежит на клиенте.

НАСТАВНИЧЕСТВО

Наставничество (от англ. tutorship) — метод обучения, при котором более опытный сотрудник (мастер) передает свои знания и навыки менее опытному (ученику), демонстрируя образцы и модели действий, наблюдая работу подопечного и предоставляя обратную связь.

Наставник в основном полагается на продвижение уже существующих знаний или профессиональных навыков, то есть обучает тому, что знает сам.

Цель наставника (мастера) — провести ученика по пути от состояния неосознанной некомпетентности к состоянию неосознанной компетентности.

СПРАВКА

Четыре стадии обучения и развития

НН — неосознанная некомпетентность. Человек действует произвольно и спонтанно, не знает, чего именно он не знает/не умеет и не имеет представления о том, что должен знать/уметь для решения задачи.

• • •

ОН — осознанная некомпетентность. Человек осознает, чего именно он не знает/не умеет, хочет научиться и целенаправленно учится.

• • •

ОК — осознанная компетентность. Человек получает подтверждение своего знания/умения/компетенции /квалификации и применяет знания/умения в точном соответствии со своими представлениями о правильных действиях.

• • •

НК — неосознанная компетентность (мастерство). Человек действует произвольно и спонтанно, его знание/умение реализуется на уровне моторных навыков.

НЕСТРУКТУРИРОВАННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Как следует предположить из названия, неструктурированному обучению свойственна ситуативность, вариативность, большой уровень неформальности.

Неструктурированность вовсе не предполагает отсутствия возможности стратегически подойти к применению образовательных технологий этой группы и последующей оценки оказанного воздействия. Наоборот, это реально и необходимо. Именно неструктурированное обучение мы рассмотрим более подробно в дальнейших статьях выпуска.

ШЕДОУИНГ

Шедоунг (от англ. shadow, тень) — «теневой метод». Метод обучения на рабочем месте, предполагающий наблюдение за работой опытного сотрудника с целью совершения аналогичных действий в своей работе.

Обучаемый не комментирует происходящего, не задает уточняющих вопросов, а наблюдает за действиями опытного сотрудника.

Возможные сферы применения метода:

- адаптация, введение в курс дела новых сотрудников, стажеров;
- подготовка руководителей или преемников на руководящую должность.

ПРЕИМУЩЕСТВА

- ➕ Экономичность
- ➕ Быстрая адаптация и переход к практическим действиям
- ➕ Простота применения

НЕДОСТАТКИ

- ➖ Эффективность шедоунга напрямую зависит от самого обучающегося: насколько он вовлечен в процесс, не отвлекается на внешние факторы и заинтересован в том, чтобы перенять все необходимые навыки.
- ➖ Не все руководители готовы к тому, что за их работой будут постоянно наблюдать.
- ➖ Вместо включения в рабочие задачи обучающийся тратит время на процесс наблюдения.

БАДДИНГ

Баддинг (от англ. buddying) — разновидность наставничества, которая ориентирована на обучение и адаптацию нового сотрудника в организации. Основная задача баддинга — поддержка.

За новым сотрудником закрепляется бадди («приятель»), который регулярно встречается с новичком, знакомит с офисной средой и коллективом, решает конкретные задачи того или иного департамента, отвечает на часто задаваемые вопросы. Как правило, на роль бадди определяют не непосредственного руководителя нового сотрудника, а сотрудника того же уровня, коллегу по данному или смежному отделу, уже имеющего определенный стаж работы в компании.

НАБЛЮДЕНИЕ ЗА РАБОТОЙ ДРУГИХ

Наблюдение — метод обучения, предполагающий изучение, фиксацию и дальнейший анализ действий, которые предпринимают более опытные коллеги или руководитель для решения определенных задач.

Чтобы наблюдение превратилось в эффективный инструмент обучения на рабочем месте, необходимы следующие условия:

- ① **Активность.** Наблюдение должно быть не созерцательным, а должно включать в себя поиск и фиксацию конкретных действий, призванных помочь обучающемуся решить поставленные задачи.
- ② **Целенаправленность.** Внимание обучающегося должно фиксироваться только на интересующих его действиях.
- ③ **Планомерность и преднамеренность.** Следование определенному заранее плану для достижения конкретных целей и решения конкретных задач.

ПРОЧИЕ ВИДЫ НЕСТРУКТУРИРОВАННОГО ОБУЧЕНИЯ

- ➔ **Обсуждения.** Дискуссии, направленные на прояснение позиции коллег или руководителя относительно определенных вопросов.
- ➔ **Обмен опытом.** Процедура, включающая в себя обмен определенными знаниями, навыками или практическим опытом решения различных задач.
- ➔ **Работа в проектных командах.** Участие обучающегося в проектной деятельности, в ходе которой он может получить новый ценный опыт или закрепить уже приобретенные навыки.
- ➔ **Усовершенствование процессов.** Деятельность обучающегося, направленная на изучение, диагностику, предложение возможных способов оптимизации определенного бизнес-процесса компании.
- ➔ **Изменение должностных обязанностей.** Расширение зоны ответственности обучающегося и предоставление ему возможности отвечать за достижение новых целей и результатов или выполнять более сложные задачи в рамках своей функции.
- ➔ **Ротация.** Полная или частичная смена должностных обязанностей обучающегося для получения нового опыта или профессиональной квалификации.
- ➔ **Делегирование.** Передача обучающемуся полномочий принятия решений в пределах поставленной задачи.

ВЫВОДЫ

Методы обучения на рабочем месте позволяют погрузить сотрудника в рабочую атмосферу, предоставляют ему наиболее актуальную картину необходимых для выполнения обязанностей компетенций, могут способствовать более плавной адаптации к обстановке. Существуют и некоторые риски: например, сотрудник может отвлекаться от основных рабочих обязанностей и испытывать стресс, что в свою очередь может негативно сказаться на мотивации и эффективности сотрудника. Тем не менее эти сложности преодолимы при грамотном распоряжении инструментами обучения.

В следующей статье рассматривается роль неформальных форматов обучения в развитии практических навыков во взаимосвязи с формальными образовательными программами.

ФОРМАЛЬНОЕ И НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ: СВЯЗИ И ГРАНИЦЫ

СПРАВКА

Формальное обучение

(formal learning) — это структурированное обучение, ограниченное во времени и имеющее формально определенные цели и результаты. К нему относятся курсы, лекции, семинары, мастер-классы, тренинги. Формальное обучение предполагает, что обучающийся осознанно прикладывает усилия для достижения учебных целей.

Неформальное обучение

(informal learning) — обучение в процессе ежедневной деятельности без ограничений по времени и без формально определенных целей. К нему относится обучение на рабочем месте, наставничество, менторинг, социальное обучение. Неформальное обучение не требует от учащегося целенаправленных действий, часто являясь непреднамеренным результатом других активностей (выполнения рабочих обязанностей, общения).

Модель «70:20:10» — модель организации корпоративного обучения, впервые представленная в 1996 году американским исследователем Морганом МакКолом (М. McCall) и его коллегами из Центра креативного лидерства в книге «The Career Architect Development Planner». Модель применяется в таких крупных компаниях, как Hewlett-Packard и Mars.

Развитие навыков только частично происходит в процессе обучения на образовательных программах, тренингах и мастер-классах. В большей степени навык формируется во время ежедневной практики и совместной работы с более опытными коллегами.

Именно это наблюдение лежит в основе популярной модели корпоративного обучения «70:20:10», которая распределяет соотношение формальных и неформальных видов обучения следующим образом:



Распределение доли формального и неформального обучения в организациях может быть другим. Например, Сбербанк придерживается модели «60:20:20», выделяя на формальное обучение 20 % времени. Это связано с тем, что вузы не успевают менять программы под требования современного рынка и выпускникам приходится осваивать большие блоки теории и практики уже внутри компании.

Другой вариант предлагает автор книги «Flat Army: Creating a Connected and Engaged Organisation» Дэн Понтефрак. Он считает, что время нужно распределять равномерно между формальным, неформальным и социальным обучением (модель «3:3:3»). Он подчеркивает, что организация для сотрудников возможности учиться друг у друга не требует больших финансовых затрат и может быть реализована, даже если у компании нет большого бюджета на образование.

СОЦИАЛЬНОЕ

- Вики
- Пользовательский контент
- Комментарии
- Рейтинги
- Блоги
- Френдинг
- Видео
- Веб-джеммы
- Расстановка тегов
- Микроблоги
- Дискуссии

ФОРМАЛЬНОЕ

- Электронное обучение
- Конференции
- Роуд-шоу
- Ротации
- Физическая аудитория
- Разборы деятельности
- Игровое обучение
- Виртуальная аудитория
- Форумы

НЕФОРМАЛЬНОЕ

- Наставничество
- Веб-конференции
- Статьи
- Шедоунг
- Книги
- Веб-сайты

Перечисленные модели в большой степени основаны на личном профессиональном опыте авторов и не могут претендовать на объективность из-за недостатка эмпирических данных, за что иногда подвергаются критике. Но их популяризация помогла подчеркнуть роль неформального обучения и встроить его в систему корпоративного образования. Постепенно стало понятно, что важно не столько разграничивать время, отведенное на каждый вид обучения, сколько понимать, как связь между ними помогает достигать наилучших результатов.

НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ЧАСТЬ ФОРМАЛЬНОГО

Сами программы традиционного обучения могут содержать в себе неформальные элементы. Например:

- совместная работа обучающихся;
- индивидуальное общение с преподавателем о своих целях и траектории обучения;
- обучение на основе опыта;
- выполнение учебных проектов, встроенных в рабочую деятельность.

КЕЙС**Юлия Петрова**

Старший менеджер по управлению персоналом и организационному развитию в России, Европе и Ближнем Востоке, General Electric

В нашей компании формальные тренинговые программы всё чаще включают в себя элементы неформального обучения. Например, практически в любом тренинге, особенно если речь идет о развитии мягких и лидерских навыков, обязательно уделяется время коучингу и менторингу. Мы даем сотрудникам базовые техники, которые могут помочь им как в самостоятельном развитии, так и в развитии своей команды. Частью такого тренинга могут являться и менторинг с более опытным коллегой, и панельные сессии вопросов и ответов с лидерами компании с дальнейшим обсуждением полученной информации внутри группы, либо мы приглашаем внешнего спикера, чтобы сотрудники имели возможность учиться на примере лучших практик других компаний.

Мы все знаем, что если не использовать полученную информацию сразу, то она очень быстро теряется или забывается, поэтому в сам тренинг обязательно включаем элемент практики. Например, если тренинг о навыках презентации, то каждый участник готовит презентацию и выступает перед командой, после чего получает обратную связь и делает презентацию, еще раз учитывая мнения коллег. Если учатся проектному менеджменту, то берут реальный проект от кого-то из участников и применяют полученные знания прямо в классе, работая над анализом, разработкой и тестированием конкретного проекта. Мы часто видим, что благодаря другим участникам тренинга и совместным новым идеям, коллективному обсуждению сотрудник уходит с тренинга, вдохновленный новыми идеями и желанием попробовать применить их в работе. И это очень радует.

Еще один из интересных инструментов — шедоунг, когда участник проводит определенное время с коллегой из другой функции либо более опытным лидером и видит, как другой человек работает, какие задачи решает ежедневно, с какой информацией и процессами сталкивается, как проводит встречи, на основании чего он принимает решения. Бывает, коллеги возвращаются и говорят: «Юлия, Вы знаете, благодаря этой практике я убедился в том, что хотел бы развиваться именно в этом направлении». А бывает наоборот, и это тоже результат. Хорошо, что сотрудники, получая такой опыт, имеют возможность быстрее принять для себя более взвешенное решение.

МНЕНИЕ



**Светлана
Шаповальянц**

Сертифицированный коуч, бизнес-тренер, фасилитатор, основатель и идейный вдохновитель проекта Ancora Imparo

Мы можем проводить границы между формальным и неформальным обучением при разработке программ, чтобы лучше понимать свои действия. Но на практике в традиционных форматах постоянно присутствует неформальное обучение. Например, на тренинге участникам предлагается обсудить друг с другом, какие у них цели и задачи. Это уже закладывает основы для баддинга, в процессе тренинга у людей появляются неформальные связи. Или если в перерыве тренер спрашивает участника об ощущениях от происходящего и тот признается, что не знает, зачем сюда пришел, тренер может взять на себя роль коуча, чтобы помочь понять мотивацию.

НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК УСЛОВИЕ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЯ ПОВЕДЕНИЯ

Для формирования навыка и изменения поведения требуется гораздо больше времени, чем длится образовательная программа. Неформальное обучение должно быть органичным продолжением процесса, начатого во время занятий. Тогда оно формирует так называемый климат переноса новых знаний и навыков на практику.

Способы создания единого процесса формального и неформального обучения

- Поставить задачу руководителю формулировать цели обучения вместе с сотрудником, разрабатывать с ним индивидуальный план развития и получать обратную связь после прохождения программы.
- В рамках формальной программы разработать контент, который после окончания курса будет поддерживать неформальное обучение (например, памятки, которые можно использовать на рабочем месте).
- Создать сообщество, в котором обучающиеся могут общаться и после окончания программы.

МНЕНИЕ



**Надежда
Фомина**

Руководитель Школы сети продаж и клиентских подразделений бизнеса, Корпоративный университет Сбербанка

Формула «70:20:10» может быть рассмотрена с точки зрения опыта субъекта обучения — сотрудника компании — и точки приложения его усилий: как он распределяет 100 % своего ресурса на освоение какого-то знания и формирование нового навыка. 10 % — это часть ресурса с его стороны, когда он — ведомый формальной программой обучения. Остальные 20 % и 70 % усилий сотрудника сильно зависят от корпоративной культуры, от того, какой климат переноса знаний и умений на рабочем месте существует внутри конкретной команды. Принято ли в компании на уровне взаимодействия между руководителем и сотрудником обсуждать цели обучения и развития, запрашивать обратную связь? Прилагают ли осознанные усилия обучаемые сотрудники, чтобы, вернувшись на рабочее место, применить на практике новые знания? Мотивирует ли их меняющаяся окружающая рабочая среда?

В таком ключе граница между формальным и неформальным обучением существует, но ответственность за обучение внутри компаний всё больше размывается. С одной стороны, функция обучения и развития, помимо

разработки качественной программы, может помочь настроить климат переноса: через внедрение чек-листов, рекомендации руководителям проводить сессии обратной связи по итогам программы. С другой стороны, ответственность за качество применения новых знаний на практике при решении реальных задач лежит на руководителе и сотруднике.

БАЛАНС ФОРМАЛЬНЫХ И НЕФОРМАЛЬНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ОБУЧЕНИЯ

Сочетание формального и неформального обучения позволяет комбинировать сильные стороны обоих подходов.

Включение неформальных элементов в образовательные программы помогает удерживать внимание обучающихся, налаживать социальное взаимодействие, поддерживать использование новых знаний и навыков на практике.

В то же время контент формального обучения можно использовать для того, чтобы привнести в неформальные процессы целенаправленность и структуру, тем самым повысив их эффективность.

ФОРМАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ	НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ
<ul style="list-style-type: none"> • Целенаправленная работа на результат • Структурирование информации • Понятные инструменты оценивания • Интенсивное погружение в проблематику 	<ul style="list-style-type: none"> • Спонтанность • Эмоциональная вовлеченность • Межличностное взаимодействие • Интеграция навыков в повседневную деятельность

ВЫВОДЫ

Неформальное обучение на рабочем месте зачастую происходит без какого-либо вмешательства со стороны организации. Например, столкнувшись с неординарной проблемой, сотрудник обсуждает ее с более опытными коллегами или пробует найти решение самостоятельно.

Тем не менее полностью отдавать неформальное обучение на откуп сотрудникам не стоит. Если внутри компании еще не сформирована культура обучающей организации, нет устоявшихся правил взаимодействия, то стихийно организуемое неформальное обучение может оказать и негативное влияние. Например, могут передаваться негативные практики общения, непрофессиональный подход к решению задач, процесс может потерять прозрачность.

В следующих статьях подробно рассмотрена практика компаний по организации неформального обучения и выстраивание его в формальное.

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ. ОРГАНИЗАЦИЯ НЕФОРМАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ В GENERAL ELECTRIC

Программы обучения сотрудников давно стали неотъемлемой частью корпоративной культуры крупнейших глобальных компаний, являясь драйверами высокой операционной эффективности, личностного роста и слаженной командной работы. Осознанное построение системы обучения влияет на развитие внутренних кадровых резервов, рост персональной мотивации и укрепление конструктивного вертикального и горизонтального взаимодействия. На сегодняшний день во многих крупных российских и международных компаниях обучение строится на сочетании двух форматов: традиционных тренингов и неформальных подходов.

Обратимся к опыту компании General Electric.



**Юлия
Петрова**

Старший менеджер по управлению персоналом и организационному развитию в России, Европе и Ближнем Востоке, General Electric

Развитие лидерства является одним из ключевых приоритетов и одной из сильнейших сторон корпоративной культуры General Electric. Наша компания не только разрабатывает новые технологии для ключевых отраслей (энергетики, здравоохранения, авиастроения), ускоряет цифровую трансформацию и внедрение промышленного интернета, но и меняет подходы для того, чтобы сформировать новое поколение талантов, способных изменить мир к лучшему. Для этого мы исследуем и внедряем новые виды обучающих программ, фокусируясь на переходе от вертикального к горизонтальному лидерству, где каждый сотрудник на своем месте, вне зависимости от должности и спектра задач, может брать на себя ответственность и принимать решения.

Работая в General Electric, вы можете прослушать курс в Кротонвилльском Университете — первом в мире крупнейшем корпоративном образовательном центре, работающем с 1956 года и ориентированном на развитие лидерства. Ежедневно тысячи сотрудников General Electric по всему миру проходят обучение в нью-йоркском кампусе, а также в учебных центрах General Electric и на локальных сайтах по всему миру. Вы можете проходить обучение не выходя из-за своего рабочего стола: записаться на тренинг, пройти онлайн-курс, прочесть книгу, послушать подкасты — и всё это на базе онлайн-портала для обучения и развития BrilliantYOU.

В стремлении раскрыть потенциал лидеров сегодняшнего и завтрашнего дня нам помогают неформальные обучающие программы, которые дают уникальную возможность начать и ускорить развитие своей карьеры в General Electric.

ПРИМЕР ЛИДЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ GENERAL ELECTRIC: RISE

RISE дает возможность талантам General Electric перейти на принципиально новый уровень осознания себя как лидера и изменить подход к привычным обязанностям и задачам.

Участники программы — сотрудники из разных стран, бизнесов и функций. На протяжении года они проходят обучение и работают над стратегически важными проектами.



Юлия Петрова отмечает:

Программа RISE состоит из трех этапов, включающих как формальные тренинги, так и элементы неформального обучения. Среднее количество участников мероприятия превышает 60 человек. Они учатся финансовой грамотности, операционной эффективности, структурному и креативному мышлению, развитию презентационных навыков, управлению изменениями, проектному менеджменту и другим подходам к эффективному решению задач.

Как правило, первый этап RISE проходит очно и ориентирован на определение внутреннего потенциала и построение плана личного роста на год. Второй этап включает в себя виртуальное обучение на базе онлайн-курсов и тренингов, панельных дискуссий, менторинга и коучинга. Кроме того, программа предусматривает практический тренинг Project Management, позволяющий подготовить участников к заключительному этапу, в рамках которого команды работают над реальными бизнес-проектами. В прошлом году в рамках RISE было представлено 25 проектов, созданных на базе реальных кейсов, актуальных для различных подразделений General Electric, включая авиацию, здравоохранение, энергетику, возобновляемые источники энергии. Защита финальных работ проходит при участии руководителей и представителей бизнесов, которые и являются заказчиками проектов.

Программа RISE достаточно гибкая — ее можно адаптировать под конкретный регион или добавлять к основному контенту креативные модули. Например, в рамках одного из этапов мы развивали лидерские качества через искусство: участники посещали выставки, ставили спектакли, рисовали, танцевали. Перед финальной защитой проектов команды несколько дней работали над своими презентациями с актрисой и режиссером одного из ведущих театров Москвы и открывали для себя секреты успешных публичных выступлений.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПРОГРАММЫ RISE

Элементы неформального обучения тесно интегрированы в формальные тренинговые программы.

• ФОРМАЛЬНЫЕ ТРЕНИНГИ •

Как правило, посвящены развитию лидерских качеств: навыкам публичных выступлений, умению выстраивать коммуникации внутри компании, аналитическому подходу в решении различных задач, проектному менеджменту, управлению изменениями или навыкам управления командой.

• НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ •

Это может быть коучинг с коллегами, которые являются участниками тренинга, менторинг с более опытным коллегой, панельные сессии вопросов и ответов с лидерами компании, приглашение внешнего спикера, чтобы сотрудники имели возможность учиться на примере лучших сторонних практик.

• ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ •

В каждый тренинг включаются элементы практической работы. Например, для тренинга о навыках презентации каждый участник готовится и выступает перед командой, после чего получает обратную связь и корректирует свою работу, учитывая мнения коллег. Если тренинг посвящен проектному менеджменту, то после теоретической части участники прямо в классе начинают работать над реальным проектом: обозначают проблему, анализируют потребности заказчиков, тестируют гипотезы на других участниках тренинга.

Зачастую проектная работа становится полноценным и главным элементом образовательной программы. Участники объединяются в команды из 10 человек и в течение трех месяцев работают над реальным бизнес-кейсом.

Важная особенность работы над проектом — разнообразный состав участников, которые, вполне возможно, никогда ранее не сталкивались с той или иной сферой деятельности, в которую им придется погрузиться. Пример: проект для энергетической отрасли, требующий анализа текущей ситуации и поиска возможностей выхода на новые рынки. В таком проекте может участвовать представитель подразделения медицинского оборудования и успешно его защитить.



Мы помогаем подобрать сотруднику Stretch Assignment, исходя из его целей. Человек может прийти и сказать: «Я никогда не делал презентаций для больших команд. Могу ли я подключиться к актуальному проекту с участием большого количества человек, чтобы получить опыт публичных выступлений? Я знаю, что, если я научусь, это даст мне стимул в развитии и откроет новые возможности».



Основные практики, используемые General Electric для организации неформального обучения

- ① **Практика менторинга.** Каждому сотруднику назначается ментор, который проводит определенное количество неформальных сессий. Тем сотрудникам, которым интересно быть менторами или коучами, предоставляется возможность пройти обучение и получить сертификат.
- ② **Коучинг: внешний или внутренний.** Каждый специалист компании вне зависимости от стажа может воспользоваться помощью коучей: внутренних (например, с HR) или внешних. Для руководителей высшего звена требуется подбор более опытных коучей.
- ③ **Шедоунг.** В ходе этой практики участник проводит время с коллегой либо более опытным лидером, наблюдает за его работой, ежедневными задачами и процессами. Порой результатом шедоунга становится понимание, что новая рабочая функция конкретному сотруднику не подходит — и это тоже хороший результат.
- ④ **Stretch Assignments.** Под этим термином подразумевается выполнение новых, нетипичных задач из незнакомой сферы деятельности. Это позволяет быстро приобрести новый опыт и экспертизу, лучше адаптироваться к изменениям, а компании — получить в резерв сотрудника, который потенциально может перейти на новую роль.
- ⑤ **Спонсорство для лидеров.** Руководители могут выступать в роли спонсоров проектов Stretch Assignment. Под спонсорством подразумевается готовность руководителя выделить проект, стать ментором для одного из сотрудников или команды, которая будет работать над проектом, инвестировать свое время, поддерживая участников программы на всех этапах.
- ⑥ **Преподавание и обмен знаниями.** Сотрудники могут сертифицироваться по ряду тренингов и преподавать их другим сотрудникам, а также проводить лекции для студентов и мастер-классы в университетах, с которыми мы работаем.
- ⑦ **Программа STIR (Short Term International Assignment).** General Electric дает возможность сотруднику получить дополнительную экспертизу через краткосрочный опыт работы в других странах. На протяжении всей программы сотрудник 3-4 месяца работает в другой стране, но при этом продолжает выполнять свои основные обязанности.
- ⑧ **Dual roles.** Программа двойных ролей стимулирует сотрудников брать больше ответственности, проявлять лидерство и инициативу, позволяет решать более широкий спектр задач и приобретать дополнительный практический опыт.

Примеры неформальных встреч в General Electric

COFFEE CONVERSATION

Неформальная встреча «Разговор с лидером за чашкой кофе», в рамках которой лидеры General Electric рассказывают о своей карьере, делятся рецептами успеха и отвечают на вопросы сотрудников.

FRIDAY UNIVERSITY

Формат образовательного мероприятия для сотрудников, где эксперты General Electric из разных бизнесов рассказывают коллегам о продуктах, технологиях и инновациях компании, а затем отвечают на вопросы сотрудников.

AGILE TALKS

Инициаторы направления Agile Talks приглашают на регулярные неформальные встречи как внутренних, так и внешних экспертов, которые делятся лучшими практиками с коллегами: как эффективнее взаимодействовать с партнерами, как достигать максимальных результатов в работе, как научиться ставить совместные цели со своей командой и многим другим.

Неформальное обучение — это прекрасный способ повысить организационную эффективность, инвестируя в сотрудников, расширяя их знания, выявляя, объединяя, развивая и удерживая таланты. Если обеспечить должное разнообразие форматов взаимодействия, поощрять инициативу на всех уровнях и предоставлять сотрудникам возможности выбора, неформальное обучение принесет реальную пользу бизнесу и укрепит корпоративную культуру.

СОВЕТЫ КОУЧА: ЧЕТЫРЕ СПОСОБА ОРГАНИЗОВАТЬ НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ



**Светлана
Шаповальянц**

Сертифицированный
коуч, бизнес-тренер,
фасилитатор, основатель
и идейный вдохновитель
проекта Ancora Impago

Выстраивание неформального обучения в организации — безусловно, комплексный процесс, требующий стратегического подхода и особой культуры в компании. Однако это вовсе не означает, что его модель «70:20:10» невозможно реализовать малыми шагами, постепенно встраивая элементы неформального обучения в существующие процессы. Наоборот, над неформальной составляющей следует начинать работать ровно в тот момент, когда в этом возникла необходимость — если откладывать в долгий ящик, это не пойдет компании на пользу.

Ниже перечислены практики от опытного коуча и фасилитатора, которые могут помочь внедрить элементы неформального обучения и не совершить при этом множества ошибок.

Многие задаются вопросом: как быть тем, кто работает не в крупной международной компании с развитым корпоративным университетом?

Есть короткий ответ на этот вопрос: включать здравый смысл. Начинать с малого и использовать всё, что есть в доступе.

Если отвечать на вопрос «Что же делать небольшим компаниям?» более подробно, можно выделить четыре основных практики.

ПРАКТИКА

№ 1

НЕ «70:20:10», А ВСЕ 100



Я искренне верю в то, что те 10 %, которые отведены на формальное обучение в популярной модели «70:20:10», должны быть тесно переплетены с 70 % и 20 % неформальных видов обучения. Время исключительно формальных программ ушло.



Сложно представить себе тренера, который строит свою сессию на демонстрации слайдов. Презентации и ролевые игры имеют относительно низкую эффективность. Работа же с практическими кейсами позволяет активировать целый комплекс навыков: как слушатель принимает решения, как взаимодействует с коллегами, какие выделяет у себя сильные и слабые стороны.

Таким образом, тренер, используя групповой интеллект, систему фасилитации, изначально выстраивает социальную динамику, дает сигнал группе: обучающиеся работают вместе, автономны, получают много практического опыта.

Так формальное обучение в аудитории приобретает черты неформального и воспринимается через отношения с фасилитатором, отношения друг с другом, обсуждение реальных кейсов и работу над ними.



Я брала консультацию у эксперта, который разрабатывает курсы для Гарвардского университета. Он сказал: «Самое главное сейчас — это не курс, а социальная механика за его кулисами».



ПРАКТИКА

№ 2

СОЦИАЛЬНАЯ МЕХАНИКА

Под социальной механикой следует понимать взаимодействие, которое происходит до и после обучения, организацию и мониторинг этого взаимодействия — например, предлагать выполнять задания, для решения которых необходимо найти напарника. Всё это можно организовать и при помощи полностью бесплатных инструментов, например используя канал в Telegram или группу в социальной сети.

ПРАКТИКА

№ 3

СТРУКТУРИРОВАТЬ НЕСТРУКТУРИРОВАННОЕ

Необходимо ставить перед сотрудниками развивающие задачи, побуждать их думать не только о своих целях, но и о том, как они будут практиковать свои навыки публично. Например, сотрудник на сессии говорит, что собирается практиковать навык внимательного слушания, для чего он собирается никого не перебивать, слушать собеседника и стараться повторять его тезисы. Такой подход позволяет дефрагментировать желаемый навык и выстроить пошаговый план для его освоения.

ПРАКТИКА

№ 4

ВЫЯВИТЬ МОТИВАЦИЮ

ПРИМЕР ИЗ ЖИЗНИ

В Hewlett-Packard я столкнулась с историей руководителя, для которого большой проблемой было заполнение отчетов. «Я не справляюсь и никогда не смогу это делать!» — говорил он. Однажды я стала свидетельницей его разговора с коллегой. Он рассказывал, как ночью он спешно починил стиральную машину, чтобы не оставлять семью с маленьким ребенком без такой нужной в хозяйстве вещи. Ремонтировать нужно было срочно, поскольку на следующий день этот руководитель отправлялся в командировку — и одной ночи ему хватило, чтобы самостоятельно изучить устройство агрегата, диагностировать проблему и устранить поломку.

В тот момент я поняла, что его проблема с заполнением отчетов лежит в плоскости обучения и развития. Мы выяснили, что он просто занимает не ту позицию, которая ему подходит: он работает руководителем, а в действительности идеально справлялся со стажерами. Если человек не на своем месте, любые тренинги окажутся пустой тратой времени и сил.

Обучение может не складываться по нескольким причинам, и в зависимости от истоков проблемы следует подбирать решение, а также людей, которые будут это решение реализовывать. Для некоторых ситуаций понадобится вмешательство внутреннего коуча, а для некоторых — руководителя, сотрудника HR-отдела или внешнего специалиста.

Следует напомнить, что роль коуча в моем представлении может играть любой сотрудник, вовсе не обязательно им должен быть сертифицированный специалист. Коллеги могут проводить коуч-сессии друг другу.

Ниже три возможных причины, по которым обучение прерывается, и варианты решений.

1 ПРИЧИНА

Сотрудник переоценивает свои силы, то есть полагает, что обладает большим количеством знаний и навыков, чем на самом деле.

РЕШЕНИЕ

Дать честную и открытую обратную связь, которая позволит сотруднику увидеть и осознать свои слабые стороны. Это задача коуча.

2 ПРИЧИНА

Сотрудник хочет учиться, но не может справиться со страхами. Например, руководитель желает научиться давать обратную связь, но его что-то останавливает.

РЕШЕНИЕ

Разобраться в барьерах, выяснить, что именно останавливает — страх обидеть коллег, показаться плохим человеком, потерять репутацию? Это задача коуча.

3 ПРИЧИНА

Сотруднику нужно не то обучение, которое предлагается. Вполне возможно, что сотрудник не способен делать то, что от него ожидается (вспоминаем пример с отчетами и стиральной машиной).

РЕШЕНИЕ

Выяснить, находится ли сотрудник на той позиции, которая ему подходит, действительно ли он занимается теми задачами, которые в силах решить. Если ответ «нет», его стоит не дезориентировать и демотивировать обучением, которое не принесет никаких результатов, а подобрать ему нужную позицию. Это задача и руководителя, и коуча, и HR.

Эти практики реализуемы вне зависимости от ресурсов, которыми располагает компания. Важно представить себя в позиции маркетолога и исходить из потребностей «клиентов» (в случае корпоративного обучения — сотрудников). Если у компании есть понимание ценности сотрудников, для выстраивания их отношения друг с другом, тренером, группой и с учебными материалами понадобится совсем немного инструментов и техник, доступных любой компании.



ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ. КАК СФОРМИРОВАТЬ КЛИМАТ ПЕРЕНОСА?



**Надежда
Фомина**

Руководитель Школы
сети продаж и клиентских
подразделений бизнеса,
Корпоративный
университет Сбербанка

Сегодня успешным обучение считается в том случае, когда полученные знания или навыки переносятся на практику или рабочее место. Именно перенос обучения (learning transfer) является конечной и главной целью.

Как обеспечить перенос обучения на рабочее место? Какую роль в этом процессе играет формальное и неформальное обучение? Возможен ли эффективный перенос обучения в случае онлайн-программы?

Опыт Корпоративного университета Сбербанка показал, что для достижения такой цели необходимы не столько конкретные шаги и действия, сколько общий климат переноса, сформированный внутри компании.

Климат переноса можно представить как некую надстройку системы управления. Если в компании работают над формированием климата переноса, вы это заметите:



в программы интегрирован менторинг и коучинг;



функционируют программы адаптации новых сотрудников;



организуются профессиональные сообщества;



обсуждение рабочих задач воспринимается как возможность для индивидуального развития.



реализованы системы наставничества;

Профессиональные сообщества — это интересный феномен самоорганизации с целью обмена опытом. В любой компании находятся люди, которые увлечены некоторыми идеями и готовы делиться знаниями. Тем не менее, несмотря на высокий потенциал к самоорганизации, таким стихийно возникающим сообществам необходимо включение со стороны HR, которые помогут им справиться с групповой динамикой и поддерживать коммуникацию. Например, в одной из программ развития руководителей Сбербанка было создано онлайн-сообщество «Лидер клуб» с оперативным доступом к актуальным материалам программы, системой рейтингов и лиг в геймификации, поощряющей учебные действия внутри сообщества.

КЕЙС СБЕРБАНКА: ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СООБЩЕСТВА SBERPROFI



**Елена
Смирнова**

Исполнительный
директор-начальник
отдела, ПАО Сбербанк

Сообщества SberProfi — это профессиональные объединения сотрудников, сформированные вокруг определенной профессиональной компетенции. Инициировать создание такого сообщества может любой сотрудник компании. Сейчас в Блоке «Технологии» уже сформировано 19 профсообществ.

Цели проекта SberProfi: дать возможность сотрудникам строить экспертную карьеру и расти, не становясь руководителями, создать среду для обмена знаниями и опытом, а также усилить HR-бренд Сбербанка.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ СООБЩЕСТВ SBERPROFI



ЧТО НУЖНО, ЧТОБЫ ЗАПУСТИТЬ И РАЗВИВАТЬ СООБЩЕСТВО SBERPROFI?

ПОДГОТОВКА

- Сформулировать миссию, цели и общее видение сообщества, а также портрет целевой аудитории.
- Разработать матрицу профессиональных компетенций, развитием которых займется сообщество.
- Определить состав ядра сообщества и распределить роли (лидер, эксперты, комьюнити-менеджер и др.).
- Организовать и провести вводную встречу с ядром сообщества.
- Провести исследование целевой аудитории, протестировать видение и матрицу профессиональных компетенций.
- Разработать дорожную карту и стратегию развития сообщества.
- Определить различные каналы коммуникации для участников сообщества, создать информационно-коммуникационное пространство.
- Разработать коммуникационный план для продвижения сообщества и контент-план (темы постов, мероприятий) для организации регулярной коммуникации с участниками.
- Начать формировать базу знаний.
- Разработать систему мотивации для экспертов и других активных участников сообществ.
- Определить метрики эффективности работы сообществ.

ЗАПУСК

- Анонсировать запуск сообщества в выбранных каналах коммуникации, создать чат для участников.
- Провести вводное мероприятие для новых участников.
- Регулярно повышать осведомленность о сообществе с целью увеличения охвата, используя разные форматы коммуникации.
- Активно вовлекать экспертов сообществ в кастомизацию HR-сервисов на всех этапах HR-цикла (подбора, адаптации, оценки, обучения и развития сотрудников).
- Привлекать экспертов сообществ, принимать участие во внешних мероприятиях, публиковать статьи на внешних ресурсах, усиливая таким образом бренд Сбербанка.

ЧТО НУЖНО ДЛЯ РАЗВИТИЯ СООБЩЕСТВА?

ОРГАНИЗОВАТЬ ПРОЦЕСС ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ И ОПЫТОМ

- Создать базу знаний, определить ответственных за сбор и систематизацию информации.
- Составить список тем встреч и других мероприятий (проводить опросы, узнавать, какие темы интересны участникам).
- Определить потенциальных спикеров (при необходимости развивать их навыки публичных выступлений).
- Регулярно организовывать мероприятия для обмена знаниями и опытом в онлайн- и офлайн-форматах, расширения и укрепления связей внутри сообщества, сбора обратной связи.
- Привлекать новых экспертов в сообщество.

ВЫСТРАИВАТЬ РЕГУЛЯРНУЮ КОММУНИКАЦИЮ

- Разработать план продвижения сообщества, чтобы рассказывать о нем и привлекать новых участников.
- Включить информирование о сообществе в программу адаптации новичков.
- Составить и регулярно пополнять контент-план для рассылок и публикаций в чате, использовать разные форматы.
- Опубликовать и регулярно обновлять календарь мероприятий.

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ HR ОПТИМИЗИРОВАТЬ СЕРВИСЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ СООБЩЕСТВА¹

- Провести самооценку участников сообщества для апробации и доработки матрицы профессиональных компетенций.
- Разработать на основе матрицы инструменты оценки уровня мастерства (например, гайд для проведения экспертного интервью, кейсы, тесты).
- Сформировать техническое задание на разработку программ обучения по уровням мастерства (на основе матрицы профессиональных компетенций).
- Сформировать пул экспертов, проводящих профессиональную оценку, дающих рекомендации по развитию и формирующих список рекомендованных сотрудников на карьерное продвижение.

РЕАЛЕН ЛИ ПЕРЕНОС ОБУЧЕНИЯ В ОНЛАЙН?

Если в онлайн-программе продуманы возможности для коллаборации, перенос обучения реализуется гладко. Для успешного обучения и последующего переноса новых знаний на рабочее место необходимо именно содействие и сотрудничество. Это происходит благодаря так называемому феномену социального давления: нам важно, что о нас думает окружение, насколько оно нас ценит, насколько мы соответствуем ожиданиям и вписываемся в предлагаемые обстоятельства. Невзирая на то, что в онлайн-формате используются иные каналы коммуникации, правила социального взаимодействия остаются теми же.

Однако взаимодействие в онлайн-среде имеет и некоторые особенности:

- отсутствие возможности выразить многие эмоции, которые в живом формате активируются без особых усилий;
- перекоммуникация: чтобы донести свою мысль, приходится общаться интенсивнее и больше;
- необходимость в более высоком уровне виртуального терпения и взаимной вежливости, поскольку появляются дополнительные раздражающие факторы: технические неполадки, задержки обратной связи, неточность формулировок;
- более острое восприятие препятствий, поскольку всегда есть вероятность недоинформированности.

¹ В основе всех этапов HR-цикла (подбора, адаптации, профоценки, обучения, карьеры) лежит матрица профессиональных компетенций, верифицированная экспертами профессионального сообщества.

РАБОЧИЙ ПОДХОД: INSBERRA. ОРГАНИЗАЦИЯ ТЕМАТИЧЕСКОГО СООБЩЕСТВА В ОНЛАЙН

InSberga — это образовательная платформа для сохранения и распространения знаний, внедрения инноваций и лучших практик. Интегрирована в систему управления обучением «Виртуальная школа» Корпоративного университета Сбербанка.

На платформе пользователи самостоятельно размещают статьи в тематических сообществах, находят читателей, обращаются к коллегам за уникальным опытом и экспертизой. InSberga позволяет стимулировать коллаборацию и более эффективно вовлекать работников в обучение, обеспечивать неформальные возможности обучения.

Особенности платформы

- Возможность для каждого пользователя создать собственный обучающий продукт с помощью редактора для конструирования и размещения материалов (текстов, документов, видео).
- Формирование сообществ разного уровня: общих (например, книжного клуба или сообщества по развитию личной эффективности) и профессиональных (например, сообщества по развитию навыков программирования, в которых сотрудники делятся лучшими практиками).
- Выявление лидеров в создании новых знаний и распространении лучших практик с помощью элементов геймификации. Статус участника в каждом тематическом сообществе зависит от уровня экспертизы и активности на платформе: практик, эксперт и гуру.



Мы часто подробно описываем программы на лендингах, чтобы человек мог увидеть их ценность — какой инструмент, как и когда он сможет использовать впоследствии.

Надежда Фомина



РОЛИ ФОРМАЛЬНОГО И НЕФОРМАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

Формальное и неформальное обучение представляют собой единое целое, где один элемент обогащает другой: например, в формальную часть мы включаем неформальные механики, а неформальное обучение обязательно выстраиваем по определенной структуре. Важно четко обозначать ценность каждого вида обучения. Если неформальное обучение продолжает жить после окончания программы, необходимо дополнительно подчеркнуть такую возможность.

ЧТО ДЕЛАТЬ ОРГАНИЗАЦИИ, ЧТОБЫ ЧЕЛОВЕК МЕНЯЛ ПРИВЫЧКИ, ВОЗВРАЩАЯСЬ ПОСЛЕ ОБУЧЕНИЯ НА РАБОЧЕЕ МЕСТО?

Для изменения привычек нужен импульс, мотивация. Для этого необходимо объединение сил с двух сторон.

- ① Отдел обучения компании проектирует программу так, чтобы она учитывала модель «70:20:10».
- ② Обучающийся прикладывает значительное количество усилий для отработки практических навыков, развивает свои навыки личной эффективности, самоорганизации, самодисциплины.

ВЫВОДЫ

Формирование климата переноса обучения (как в онлайн, так и в офлайн) можно сравнить с воспитанием детей. Если предоставить детям только свободу, а самим не вмешиваться в процесс, единственный результат, которого мы добьемся, — это педагогическая запущенность. Если мы качнем маятник в сторону гиперопеки и жесткого регулирования жизни детей, скорее всего, на выходе мы получим незрелую психику, нежелание брать на себя ответственность или бунт.

Лучший вариант — предоставить детям развивающую и доброжелательную среду, где они будут чувствовать себя комфортно и безопасно благодаря сформированным правилам и атмосфере поощрения инициативы. Сотрудникам компании, которые решились на обучение, тоже необходим такой мягкий и поддерживающий климат.

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ. КАК ОРГАНИЗОВАТЬ АДАПТАЦИЮ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ



**Екатерина
Печенихина**

Исполнительный директор управления и развития карьеры, ПАО Сбербанк

Адаптация сотрудников к новому рабочему месту (процесс, также известный как онбординг, от англ. onboarding) — это нечто большее, чем простое знакомство работника с компанией или новыми для себя должностными обязанностями. Адаптация ставит перед собой более глобальные задачи:

- создание целостного образа компании;
- формирование адекватных ожиданий от компании и своего места в ней;
- обеспечение поддерживающего и комфортного климата;
- включение в команду.

Структурирование процесса адаптации — это попытка помочь сотруднику и его окружению случиться тем неформальным практикам, которые часто происходят сами собой.

Ниже перечислены основные инструменты неформального обучения, которые помогают структурировать процесс адаптации в Сбербанке.

ИНСТРУМЕНТ

№ 1

ПЛАН АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

План адаптации — это заблаговременная формализация того, как будет проходить обучение на рабочем месте в первые месяцы работы. Всё, что в него включено, по сути, является неформальным обучением.



Приветственное сообщение

Руководитель составляет для новичка теплую приветственную речь.



Планирование встреч

Встречи проводит руководитель не менее раза в месяц: в начале, середине и конце испытательного срока. В условиях удаленной работы руководителям рекомендуется встречаться с новыми сотрудниками в четыре раза чаще, то есть каждую неделю. Такие встречи посвящены не рабочим задачам, а обсуждению целей и прогресса адаптации.



Постановка целей на период адаптации

Какие результаты ожидает компания от сотрудника через три месяца и как будут оцениваться результаты.



Назначение рекомендованных коллег

Руководитель рекомендует сотруднику тех, с кем ему больше всего придется взаимодействовать.



Назначение бадди — помощника по адаптации.



Назначение рекомендованных ссылок

Полезные материалы для погружения в специфику работы в компании в целом, а также в процессы конкретного подразделения.

ИНСТРУМЕНТ

№ 2

БАДДИ

Бадди помогает новому сотруднику адаптироваться, строить сеть контактов и искать необходимую информацию, оказывает эмоциональную поддержку. Какой может быть эмоциональная поддержка? Например, можно спросить, как дела, нужна ли помощь, позвать на обед или перерыв. Функция бадди исключительно неформальна, тем не менее этот процесс вырастает в культуру компании, если его немного структурировать: дать подсказки о том, что должен делать бадди и каковы характеристики идеального помощника по адаптации.

Выбирая бадди, можно ориентироваться на следующие признаки:

- ① Лоялен по отношению к компании, работает в компании не менее года.
- ② Демонстрирует хорошие рабочие результаты и обладает необходимыми для своей должности компетенциями.
- ③ Доброжелателен, открыт для общения, готов посвятить часть времени новичку.
- ④ Свободно ориентируется в рабочей среде подразделения и компании, имеет свою сеть контактов.
- ⑤ Пользуется уважением коллег.
- ⑥ Способен обеспечить новичку позитивный опыт.
- ⑦ Физически находится рядом с новичком.

ИНСТРУМЕНТ

№ 3

АДАПТАЦИОННАЯ ПРОГРАММА HELLO, SBER!

- **Формат:** очный и дистанционный.
- **Тематика:** нетворкинг, организация взаимодействия.
- **Жанр: игра.** Команды перемещаются по станциям, выполняют задания, зарабатывают баллы.
- **Задача:** поднять мотивацию для наращивания сети контактов, создать сообщество новых сотрудников, поле поддержки.
- **Количество участников:** около 100 сотрудников из разных бизнес-направлений.
- **Проведение:** участникам дается задание на день — постараться познакомиться как можно с большим количеством людей.
- **Ценность:** у участников появляются контакты из различных бизнес-подразделений; они чувствуют взаимную поддержку, обмениваются опытом и советами.

ИНСТРУМЕНТ

№ 4

WELCOME-ВСТРЕЧИ
С ТОП-МЕНЕДЖЕРАМИ

В период удаленного обучения особую эффективность показали регулярные (еженедельные и ежемесячные) встречи с топ-менеджерами.

- **Проблема:** 4000 новых сотрудников Сбербанка по всей России вынужденно перешли на дистанционный формат работы. Они чувствуют себя изолированно, не видят общей картины происходящего. Как итог, падает мотивация и динамика процессов.
- **Решение:** встречи новых сотрудников с топ-менеджерами.
- **Цель:** помочь новым сотрудникам представить картину Сбербанка в масштабе, повысить мотивацию.
- **Формат:** онлайн-конференция с возможностью задавать вопросы в чате.
- **Ценность:** новые сотрудники видят различные ролевые модели и характеры топ-менеджеров. Компания получает обратную связь от новичков.

ИНСТРУМЕНТ

№ 5

ЧАТ-БОТЫ, AR И VR

Адаптация может происходить не только в формате «человек — человек», а возможно применение чат-ботов, технологий дополненной и виртуальной реальности.

Например, чат-бот может отвечать на типичные вопросы новичков. В первый день онбординга нового сотрудника может быть организована сессия виртуальной реальности для знакомства с удаленными подразделениями компании.

Среди планов этого года — запуск навигации по офисам при помощи технологии дополненной реальности (AR). Офисные здания Сбербанка достаточно масштабны, поэтому новым сотрудникам приходится тратить большое количество времени для поиска нужной переговорной комнаты или отдела. AR-навигация поможет быстрее сориентироваться.

ВЫВОДЫ

Онбординг так или иначе происходит в каждой компании. В небольших и молодых организациях этот процесс часто совершается неформально: новичков немного, они сразу становятся частью команды, им легко вникнуть в дела, а их прогресс нетрудно отслеживать.

В крупных организациях с комплексными процессами и сложной организационной структурой важно не полагаться на то, что адаптация случится сама собой — этот процесс необходимо структурировать. Адаптация нового сотрудника требует временных инвестиций, однако следует помнить, что выстроенная система поможет каждому работнику как можно быстрее начинать вносить и приумножать свой вклад в общее дело, а от этого в выигрыше остаются обе стороны.

ПАМЯТКА: КАК ОРГАНИЗОВАТЬ НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ?

¹ Informal Learning: Your Essential Guide <http://sber.me/?p=44T11>

Неформальное обучение происходит тогда, когда обучающийся проявляет инициативу научиться чему-то новому, решая практические задачи и используя возможности повседневной среды, в которой есть для этого все необходимые условия. На основе советов экспертов этого номера и руководства по неформальному обучению от портала ScienceForWork¹ предлагаем использовать памятку, которая поможет сформировать и необходимое поведение для такого обучения, и благоприятную среду.

В КАКИХ СИТУАЦИЯХ ЭФФЕКТИВНО ФОРМАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ, А В КАКИХ – НЕФОРМАЛЬНОЕ?

	Формальное обучение эффективно, когда...	Неформальное обучение эффективно, когда...
Навык, который нужно развить	<ul style="list-style-type: none"> • Требует специальных теоретических и формализованных знаний • Самостоятельное освоение навыка несет высокие риски (связанные со здоровьем, экономические, репутационные и т. д.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Навык тесно связан с конкретной рабочей задачей, процесс его развития сложно формализовать (например, навык обслуживания клиентов) • Обучающийся обладает необходимыми теоретическими и практическими знаниями для освоения навыка • Самостоятельное освоение навыка не несет рисков для обучающегося и окружающих
Среда	<ul style="list-style-type: none"> • Рабочий процесс максимально формализован, процедуры описаны, должностные инструкции стабильны 	<ul style="list-style-type: none"> • Рабочие процессы и задачи сотрудников часто меняются, что требует освоения новых навыков • Скорость изменений требует быстрого обучения, нет времени на разработку и прохождение образовательных программ
Обучающийся	<ul style="list-style-type: none"> • Нуждается в структурированном подходе к обучению • Требует постоянной поддержки преподавателя или руководителя 	<ul style="list-style-type: none"> • Обладает навыками самообразования и самоорганизации • Проявляет инициативу в освоении новых способов действия на рабочем месте

КАК СОЗДАТЬ УСЛОВИЯ ДЛЯ НЕФОРМАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ?

Составлять индивидуальные планы развития. Обсуждать с каждым сотрудником его личные цели, что он ждет от работы в команде, какие задачи любит решать, в чем хотел бы стать лучше. Совместно определить, какие навыки и знания нужно освоить для достижения целей.

Распознавать и поощрять поведение, при котором происходит неформальное обучение. Если в команде есть люди, которые задают вопросы о контексте своих задач, запрашивают обратную связь и ищут возможности применения новых навыков, они открыто должны получать одобрение и поощрение.

Выделять время для профессионального развития сотрудников. Кроме решения повседневных рабочих задач, у каждого сотрудника должна быть возможность уделять достаточное внимание проектам, которые представляют для него наибольшую ценность. Например, для работы над такими проектами может быть выделен специальный день.

Создавать условия для неформального обмена знаниями и опытом. Организовывать встречи с обладателями экспертизы по вопросам, которые стоят перед сотрудниками; вести корпоративную базу знаний, форумы и чаты для обмена опытом внутри компании; оказывать организационную поддержку профессиональным сообществам.

Поддерживать участие сотрудников в проектах, где им необходимо освоить или применить новые навыки, а не только использовать хорошо развитые.




Создавать безопасную психологическую обстановку. Обучение — это всегда пробы и ошибки. Сотрудники должны чувствовать поддержку в поиске новых путей решения задач, даже если они не уверены в успехе на 100 %.


КАКОЙ СПОСОБ НЕФОРМАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ВЫБРАТЬ?

Примеры задач	Способы решения
Горизонтальный обмен опытом между коллегами, развитие культуры обучения в течение жизни	<ul style="list-style-type: none"> Создание профессиональных сообществ Презентации продуктов и идей между командами Проектная работа
Развитие навыков, необходимых для выполнения новых задач	<ul style="list-style-type: none"> Шедоуинг Stretch assignments (задания для растяжки)
Освоение функций, которыми владеют другие сотрудники; подготовка к более высокой должности	<ul style="list-style-type: none"> Шедоуинг Ротация Коучинг Менторинг
Адаптация новых сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> Баддинг План адаптации Индивидуальный план развития, составленный с руководителем
Передача знаний от более опытных сотрудников новичкам	<ul style="list-style-type: none"> Наставничество Коучинг Социальное обучение
Передача обучающемуся полномочий принятия решений в пределах поставленной задачи	<ul style="list-style-type: none"> Делегирование

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ



КНИГИ

-  **Paul Smith, Learning While Working: Structuring Your On-the-Job Training**
<http://sber.me/?p=mRwcv>
Обучение на рабочем месте будет эффективным, если его структурировать: поставить образовательную цель, выбрать путь ее достижения, определить роли обучающегося и наставников, отслеживать прогресс развития навыков. Как именно это сделать без отрыва от производства? Автор дает практические советы, основанные на опыте создания программы для руководителей проектов в корпорации Waldinger и мнении экспертов обучения и развития из других компаний.
-  **Virginia Bianco-Mathis, Lisa Nabors, Everyday Coaching: Using Conversation to Strengthen Your Culture**
<http://sber.me/?p=7Wp45>
«Все мы можем быть коучами друг для друга», — уверены авторы этой книги. Для этого нужно освоить навыки диалога, цель которого — обмен осмысленными отзывами о работе друг друга с целью взаимного развития. Если вы хотите повысить культуру сотрудничества и улучшить взаимодействие внутри команды, попробуйте сделать ежедневный коучинг частью культуры организации.
-  **Jay Cross, Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance**
<http://sber.me/?p=cGrXg>
Специалист по неформальному обучению и один из авторов журнала Chief Learning Officer Джей Кросс объясняет, как максимально выиграть от организации неформального обучения, которое зачастую более выгодно компаниям, чем формальные обучающие программы. Рассматриваются различные способы неформального обучения (например, «неконференция», «несеминар», печка-куча — вечеринки с докладами и презентациями), роль коллективного взаимодействия и метаобучения (обучения тому, как нужно учиться), использование цифровых инструментов для создания образовательной среды.


-  **Nick van Dam, Elevating Learning & Development: Insights and Practical Guidance from the Field**
<http://sber.me/?p=vqW55>

Книга от экспертов McKinsey & Company посвящена выстраиванию эффективной стратегии функции обучения и развития в организации. Особое внимание в книге уделяется обучению на рабочем месте: разработке культуры коучинга, роли обратной связи в изменении поведения, индивидуальному развитию сотрудников.

РУКОВОДСТВА

-  **Mia Mulrennan, A Value Add: Shadowing and Rotational Programs**
<http://sber.me/?p=L94xf>
Шедоуинг и программы ротации как методы обучения на рабочем месте выгодны и организациям, и сотрудникам. Руководство от Association for Talent Development предлагает стратегическое видение этих методов и советы по их реализации.
-  **Jenn Labin, Embrace Mentorships**
<http://sber.me/?p=STmKN>
Руководство от Association for Talent Development, в котором описывается ценность взаимодействия с ментором на любом этапе карьеры. Рассматриваются различные типы менторства, особенности поиска ментора и способы построения с ним эффективных взаимодействий.

ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ

-  **702010institute.com**
<http://sber.me/?p=144P5>
Всё о теории и реализации на практике модели обучения «70:20:10».

НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ

Редакторы

Люся Ширшова, Екатерина Толкачева

Корректор

Татьяна Соловьева

Дизайнер-верстальщик

Александра Евдокимова

Арт-директор

Михаил Челяденков

Менеджмент

Мария Челяденкова, Елена Головастова

КОМАНДА EDUTECH

Вячеслав Юрченков, начальник Центра развития образовательных технологий, Корпоративный университет Сбербанка

Юлия Шустрова, главный специалист Центра развития образовательных технологий, Корпоративный университет Сбербанка

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Комментарии, вопросы, предложения о сотрудничестве
cu-conference@sberbank.ru

Корпоративный университет Сбербанка

ул. Университетская, вл. 11,
д. Аносино, Истринский р-н,
Московская обл., 143581

О EDUTECH

EduTech — журнал об инновационных образовательных технологиях по материалам семинара EduTech Корпоративного университета Сбербанка. В течение года на регулярных сессиях эксперты в области Learning and Development, HR-специалисты крупнейших компаний, преподаватели вузов и бизнес-школ, поставщики образовательных решений делятся своим взглядом, как сделать обучение эффективным. Миссия журнала — сделать опыт экспертов доступным для всех, кто интересуется современными подходами в образовании. В каждом номере по результатам сессии собраны статьи на основе выступлений экспертов, дополнительные материалы по теме и ответы на самые популярные вопросы. Цифровую версию журнала можно скачать в сообществе EduTech Club.

МЫ В ИНТЕРНЕТЕ

Сайт Корпоративного университета Сбербанка
sberbank-university.ru



Сообщество EduTech Club
edutechclub.sberbank-school.ru



 [sberbankuniversity](https://www.facebook.com/sberbankuniversity)

 [sberbank_university](https://www.instagram.com/sberbank_university)

