

## 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 взаимодействии<sup>1</sup>.

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>❶ Какие виды обучения на рабочем месте применяются в современной практике?</p>                | <p>❷ Как неформальные методы помогают переносу обучения на практику?</p> |
| <p>❸ Как связаны неформальное и формальное обучение в образовательной стратегии организации?</p> | <p>❹ Как помочь адаптации новых сотрудников?</p>                         |
| <p>❺ Какие практики неформального обучения существуют в бизнесе?</p>                             |  |

<sup>1</sup> 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.

THE JOURNAL OF EDUCATION  
TECHNOLOGY

## Желаєте продовжити читання?

Зареєструйтесь в сообществе EduTech Club.  
Это совершенно бесплатно!

**Зареєструватися**

