



Библиотека Института технологий обучения  
и развития

# Методическое пособие

## Методологические принципы и технологии T&D

Автор: Аболмасов А.В., Новак А.И.

**Алексей Владимирович Аболмасов  
Алексей Иванович Новак  
Методологические  
принципы и технологии T&D.  
Методическое пособие**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67871688](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67871688)  
ISBN 9785005674548*

**Аннотация**

Содержание:1. Современная методология и методика T&D взрослых людей в организации.2. Заземление методологических принципов.3. Методологические принципы T&D.4. Технологии T&D.

# Содержание

Глоссарий	5
1. Современная методология и методика T&D взрослых людей в организации	7
2. Заземление методологических принципов	9
3. Методологические принципы T&D	13
3.1. ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ЗА СЧЕТ РАЗЛИЧНЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ	14
Конец ознакомительного фрагмента.	22

**Методологические  
принципы  
и технологии T&D  
Методическое пособие**

**Алексей Владимирович  
Аболмасов**

**Алексей Иванович Новак**

© Алексей Владимирович Аболмасов, 2022

© Алексей Иванович Новак, 2022

ISBN 978-5-0056-7454-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Глоссарий

- **Методологический принцип** – философская аксиома или научный закон, определяющий метод решения конкретной задачи (общие параметры процесса решения: время, количество людей и т.д.).

- **Технология** – концептуальная совокупность принципов и методов для воспроизводимого достижения желаемого результата.

## Признаки технологии:

- концептуальность – в основе технологии лежит научная теория или философия, то есть методологические принципы;

- системность – целостность логики, процедур, методов, приемов;

- комбинаторность – возможность сочетания и альтернативной замены элементов;

- воспроизводимость результата в разных условиях.

- **Т-компетенция** – 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.

- **Модель организационного поведения (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, производственных задачах и т.д.).

- **Комплексный T&D-проект** – проект, направленный на реализацию стратегии компании, системно и целостно решающий комплекс задач обучения и развития в масштабах всей организации.

- **Большая команда** – метакоманда, включающая всех сотрудников организации, с распределенным лидерством, которая работает в мультикультурном контексте и в совместной созидательной деятельности создает новые ценности.

# 1. Современная методология и методика T&D взрослых людей в организации

В этой интегральной таблице мы показываем взаимосвязь всех элементов методологии, описываемых в наших методичках. В прошлый раз мы рассматривали содержание философии и научного подхода. В этот раз пришел черед методологических принципов и технологий.

Философия	Научный подход	Методологические принципы	Технологии	Методы T&D
Парадигма активности. Идеология T&D	Деятельностно-культурный подход. Системный подход (теория функциональных систем). Селективные теории научения	Трансформация организационного поведения сотрудников за счет механизмов управления изменениями. Формирование Большой команды для непрерывной работы с критической массой сотрудников над проблемами и стратегией компании, чтобы создать и закрепить организационные изменения. Непрерывное проблемно-ориентированное обучение и развитие взрослых людей в деятельности и в реальных командах на основе ценностно-компетентного подхода	Обучение в деятельности. Управление по ценностям. Работа с Большой командой. Трансформация корпоративной культуры	Универсальные командные практики: моментальная обратная связь; социометрия; оценка вклада; «разбор полетов»; извлечение уроков. Co-creation: проблематизирующая дискуссия; формулирование задачи; креативная карусель; оценка идей; оформление проекта. Комплексный проект T&D: разнообразные методы T&D. Массовое содержательное корпоративное мероприятие (МКС) по работе с Большой командой: стратегирование; лидерский контракт; создание договоренностей; кросс-функциональный менеджмент

Философия и идеология нужны для правильных профессиональных выборов. Они позволяют избегать самых дорогих ошибок – «в принципе».

Научный подход (опора на доказанные знания) позволяет выбрать верную стратегию решения задачи.

Методологические принципы необходимы для конструирования правильных T&D-решений.

Технологии позволяют выбирать наиболее адекватные инструменты для решения T&D-задач. Методы нужны, чтобы провести обучение и развитие конкретных участников оптимальным способом.

## 2. Заземление методологических принципов

В таблице 2 мы предлагаем свой взгляд на то, как можно заземлить вроде-бы теоретические методологические принципы на практику реальной организации, а также каким технологиями и методами T&D это можно сделать.

Методологические принципы	Заземление методологических принципов	Технологии и методы реализации принципов
Трансформация организационного поведения сотрудников за счет механизмов управления изменениями	<ul style="list-style-type: none"><li>• Самостоятельная стратегическая функция T&amp;D, которая работает на стратегию компании: ваш руководитель – генеральный директор; ваши партнеры HR, управленческая команда и команда среднего менеджмента.</li><li>• Проектирование не одноразовых учебных активностей, а комплексных программ пролонгированного воздействия и проектов, которые заземляют учебные активности и программы, формируют новые бизнес- практики и МОП.</li><li>• Формируйте кросс-функциональную команду, которая будет заниматься стратегией и изменениями в компании: управленческая команда; команда среднего менеджмента; сотрудники HR и T&amp;D</li><li>• Внедряйте и закрепляйте новые модели организационного поведения через трансформацию культуры. Она позволяет сохранить достигнутое даже если авторы изменений покинут компанию (культура – это консерватор, заморозка). Встраивайте новые модели поведения в административно бюрократические системы</li></ul>	<p>Методы обучения в деятельности: рабочая сессия; стратегическая сессия</p> <p>Комплексные проекты T&amp;D по схеме: перспективная организационная модель поведения; формирование новых-бизнес практик и коллективных компетенций; трансформация корпоративной культуры.</p> <p>Кросс-функциональные и междисциплинарные проекты.</p>



Методологические принципы	Заземление методологических принципов	Технологии и методы реализации принципов
<p>Формирование Большой команды для непрерывной работы с критической массой сотрудников над проблемами и стратегией компании, чтобы создать и закрепить организационные изменения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Освоение концепций, технологий, методов работы с критической массой сотрудников, то есть с большими группами.</li> <li>• Формирование сбалансированной команды T&amp;D с универсальными и взаимозаменяемыми профессиональными позициями.</li> <li>• Формирование не индивидуальных, а коллективных компетенций, обучение не технологиями, а бизнес-практикам (то есть не SWOT анализу, а умению команды анализировать рыночную ситуацию).</li> </ul>	<p>Содержательное корпоративное мероприятие (МКС): стратегирование; заключение лидерских контрактов; формальные и неформальные институты организации (договоренности); бизнес практики кросс-функционального менеджмента. Кросс-функциональный менеджмент: совещание; мотивационно-информационное собрание; кросс- функциональный контракт; управление изменениями; профессиональные сообщества. Универсальные командные практики: оценка вклада, моментальная обратная связь; социометрия.</p>
<p>Непрерывное проблемно-ориентированное обучение и развитие взрослых людей в деятельности и в реальных командах на основе ценностно-компетентного подхода</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Акцент на развитии не актуальных, а перспективных компетенций. Содержание перспективных компетенций меняется вслед за глобальными трендами и вызовами.</li> <li>• Расширение профессиональной позиции «преподаватель» на «специалист T&amp;D» (тренер-ведущий-фасилитатор-командный тренер)</li> <li>• Приоритеты: не аудиторная работа, а «в поле»; не случайные учебные группы, а реальные команды; не классическое обучение впрок, а решение актуальных задач.</li> <li>• Приоритеты: не аудиторная работа, а «в поле»; не случайные учебные группы, а реальные команды; не классическое обучение впрок, а решение актуальных задач. Делайте не то, что модно, а то, что нужно компании, организации, бизнесу: работайте не со следствиями, а с причинами; работайте не с причинами, а с вызовами.</li> <li>• Создание систем T&amp;D: учебный центр; корпоративный университет; профессиональное сообщество.</li> </ul>	<p>Методы обучения в деятельности: бизнес-тренинг; воркшоп; co-creation (проблематизирующая дискуссия; формулирование задачи; креативная карусель; оценка идей; оформление проекта). Управление по ценностям: методы вовлекающего менеджмента и лидерства (оценка ценностей на входе; кодекс по крайностям; ИПР); формирование команды Универсальные командные практики: разбор полетов; извлечение уроков.</p>

Разобравшись в прошлый раз с самым «верхним» этажом методологии – идеологией, спустимся чуть ниже, на уровень принципов. Разумеется, их выбор тоже субъективен, хотя и вытекает из идеологии.

### **3. Методологические принципы T&D**

Напомним, что методологический принцип – это философская аксиома или научный закон, определяющий метод решения конкретной задачи. То есть именно принципы определяют, какими инструментами мы будем пользоваться в конкретной ситуации. Рассмотрим три принципа, которые мы считаем основополагающими для T&D в современных организациях.

# 3.1. ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ЗА СЧЕТ РАЗЛИЧНЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Организация состоит из людей. Для того чтобы развивать организацию, необходимо менять ее сотрудников в нужном направлении. Именно этим и должна заниматься функция T&D, ведь ее миссия – *реализация стратегии компании средствами обучения и развития.*

Рассмотрим три механизма изменения людей в организации:

- научение;
- участие в проектах изменений;
- комплексный T&D-проект по формированию модели организационного поведения.

Начнем с самой T&D-шной темы – научения, с опорой на психофизиологические закономерности.

# ПИРАМИДА НАУЧЕНИЯ



Пирамиде научения посвящена отдельная методичка, поэтому здесь мы рассмотрим ее лишь конспективно.

В любой компании есть три уровня (объекта) обучения и развития:

- индивидуальный (объект – человек);
- групповой (объект – команда);
- организационный (объект – кросс-функциональные команды\*).

---

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

На каждом уровне есть свои фокусы (предметы) обучения:

1. Операция
2. Навык
3. Умение
4. Индивидуальная компетенция
5. Т-компетенция
6. Коллективная компетенция
7. Модель организационного поведения (МОП)

Для освоения каждого предмета обучения существуют специфические инструменты:

- алгоритм;
- паттерн;
- технология;
- бизнес-практики (функциональная и кросс-функциональная);
- кросс-функциональные проекты.

Важно понимать, что, проектируя любой курс или программу обучения, нужно еще на старте определиться, на кого и на что они будут направлены, то есть что будет их объектом и предметом. В противном случае эффективность обучения вряд ли будет высокой, индивидуальные навыки и коллективные компетенции развиваются разными инструментами.

Кроме того, любая сфера деятельности имеет свои законы и стандарты, которые объединяют и концентрируют научные изыскания и практический опыт людей, которые ею занимаются. T&D в этом смысле не исключение. Например, если мы знаем, *что учебная активность (включая самостоятельную работу) должна продолжаться не менее 3 часов, то мы не будем в двухчасовой веб-тренинг включать 4 темы. Участники просто не смогут их усвоить, физиология их нейронов не позволяет это сделать.*

Соблюдение законов и следование стандартам позволяют при разработке и проведении T&D-мероприятий избегать множества ошибок, сэкономить организации время и деньги, сделать обучение по-настоящему эффективным. И наоборот, игнорирование объективных психофизиологических закономерностей делает обучение неэффективным, а то и вредным для участников.

*Как-то мы столкнулись с коммерческим директором, ко-*

*торый проводил со своими подчиненными тренинги по продажам и жаловался нам на низкую дисциплину и сложности с концентрацией внимания участников. Разбираясь с этой проблемой, мы перебрали самые разные причины, но через полчаса выяснилось, что тренинг проходил 8 часов подряд (!) без единого перерыва. Случай, конечно, курьезный, но весьма показательный. Законы и стандарты лучше соблюдать.*

Вторым механизмом изменения сотрудников в организации является их участие в различных проектах изменений. Правда, при одном условии, если эти проекты успешно дойдут до конца, а не застрянут где-то на середине пути, как автомобиль в непролазной грязи. Для того чтобы больше проектов было реализовано, в менеджменте есть целое направление – управление изменениями. Одним из инструментов управления изменениями является модель **ADKAR**.

## **ADKAR**

**ADKAR** не является в строгом смысле T&D-технологией, однако модель помогает спроектировать и реализовать эффективные T&D-проекты за счет понимания логики процесса изменений.

**ADKAR** (аббревиатура от Awareness, Desire, Knowledge,

Ability, Reinforcement) – это модель изменений, которая может использоваться для управления изменениями в бизнес-коллективах и иных социальных группах. Впервые эта модель была описана в книге «ADKAR: A model for change in business, government and our community», Jeff Hiatt, 2006.

Сфера применимости модели ADKAR включает планирование управления изменениями, а также диагностику недостатков и промахов в реализации проектов изменений и их последующую коррекцию.

Основная идея модели ADKAR – для того чтобы успешно управлять изменениями в группе, необходимо помочь изменениям каждого конкретного человека. Эта модель, собственно, и представляет собой перечисление и описание стадий и ресурсов, которые необходимы человеку, чтобы меняться тем или иным образом:

### **Awareness – осведомленность и понимание**

Каждый член группы, в которой должны произойти изменения, должен знать, зачем это нужно, и понимать, что это действительно нужно. Говоря конкретно, на этой стадии каждый человек в группе, где должны произойти изменения, должен получить устраивающие его и ясные ответы на такие вопросы:

- *Что именно должно измениться, в чем суть этих изменений?*
- *Зачем, для чего и для кого это нужно? Какова конечная цель изменений?*
- *А если ничего не менять, будет ли хуже?*
- *Зачем это лично мне, в чем моя выгода, как это работает на мои цели и интересы?*

## **Desire – желание и готовность**

Каждый в группе должен быть готов поддержать изменения и лично в них участвовать. Любые изменения – это результат того, что человек сам, персонально принял решение что-то изменить в себе и своей деятельности. Если такого решения нет, то не будет и изменений. Поэтому задача руководителя, управляющего изменениями, – содействовать тому, чтобы люди сделали свой выбор в пользу изменений. Это значит, что их нужно к этому убедительно замотивировать и, кроме того, оказать всю возможную организационную, процедурную поддержку в изменениях.

## **Knowledge – знание**

Каждый должен знать, как именно будут происходить изменения, в чем их суть. Необходимо четкое, конкретное, предметное знание, как именно предстоит и следует меняться; какие инструменты для этого понадобятся, как их освоить. Здесь задача менеджера – обеспечить людей всем необ-

ходимым обучением, инструктажем, тренингами.

### **Ability – возможность**

Изменения должны быть осуществимы, реалистичны; у людей должны уже быть необходимые умения и способы поведения, или же эти умения и навыки должны быть легко приобретаемы. Необходимо наглядно, на практике продемонстрировать людям, что изменения, которые вы от них ожидаете, возможны и ведут именно к тем результатам, которые для них привлекательны.

### **Reinforcement – подкрепление**

Чтобы изменения были стабильными и стойкими, они должны позитивно подкрепляться. Если люди не будут получать постоянных, реальных позитивных подкреплений, то изменения будут в лучшем случае нестойкими, а в худшем – вообще заглохнут, не успев начаться. Признание, одобрение, вознаграждения, поощрение успехов станут залогом достижения целей запланированных изменений.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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