### РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 8.1. Організація навчання персоналу в інтелектуальній організації

У процесі створення нових ідей і знань важлива роль відводиться організаційному навчанню. З точки зору організаційного навчання здібність до створення нового, тобто креативність, розглядається як найвищий щабель навченості: людина або група використовує свій досвід для побудови знання і переносить його на новий рівень, створюючи контекст, який раніше ніхто не створював.

Відомо, що чим більше знань має людина в певній сфері, тим більш вірогідним є те, що вона зрозуміє глибинну природу зв’язків між різними явищами, подіями чи процесами і зможе стати творцем нового. Вважається, що в середньому людині потрібно 10 років інтенсивних досліджень в певній галузі, перш ніж вона зробить суттєвий доробок у її розвиток [11]. Спільна робота і комунікації в групі можуть значно прискорити цей процес, зробити його більш ефективним.

У 90-ті роки ХХ століття була започаткована концепція, яка відкрила нові можливості для використання інтелектуальних ресурсів і творчого потенціалу працівників – концепція організації, що навчається (Learning Organization).

**Організація, що навчається,** – це організація, котра завжди готова змінити себе, щоб адаптуватися до безперервно змінного бізнессередовища. Вона відкрита до інновацій і свідомо спрямовує свої зусилля на розвиток власного творчого потенціалу.

Фактично всі організації вчаться. Однак, навчання може полягати в реакції на кризи, а може приймати форму активного і цілеспрямованого процесу передбачення проблем.

Підвалини концепції організації, що навчається, були закладені П.Сенджем в його книзі «П’ята дисципліна: мистецтво і практика організації, що навчається» [6].

У розумінні П. Сенджа навчання – це не просто оволодіння новими знаннями, а зміна свідомості, переосмислення попереднього досвіду. Він визначив п’ять елементів, котрі дозволяють всім працівникам організації навчатися:

1. *Загальне бачення*. Перш за все організація, що навчається, повинна мати бачення мети і цінностей, котре поділяється всіма її співробітниками. Загальне розуміння визначального напрямку руху є основою такої організації. Прийняття цілей організації повинно бути не формальним (не йти зверху), а щирим, на особистісному рівні. «Це призводить до формування почуття відповідальності шляхом формулювання єдиних для всіх образів майбутнього».
2. *Інтелектуальні моделі*. Часто люди вважають, що їхні уявлен-

ня про оточуючий світ і те, як вони на нього реагують, – це щось суто особисте, унікальне. Насправді ж це сукупність розумових конструкцій, вироблених іншими людьми впродовж багатьох поколінь. Вони відтворюються і повторюються, виступаючи засобом адаптації до оточуючого фізичного і соціального середовища. Так, нейрофізіолог М. Ліллі відзначає, що думки, які ми приймаємо за свої власні, насправді, на 99% зумовлені думками інших людей.

Інтелектуальні моделі тісно пов’язані з навичками мислення, які найчастіше використовуються у своїй повсякденній діяльності. Вони відображають уявлення про навколишній світ – як його оцінюють, як визначають пріоритети, як перетворюють інформацію на знання, і, врешті-решт, як діють.

Організація, що навчається, створює потрібні їй інтелектуальні моделі і «запускає» їх на рівні відповідних процедур, щоб прискорити процес отримання і обміну знаннями між працівниками.

1. *Особиста майстерність.* Якщо людина співставляє свої цілі і устремління з реальним станом речей і відзначає відмінності між бажаним та існуючим рівнями, то в неї виникає стан, який П. Сендж назвав творчою напругою. Творча напруга – це рушійна сила розвитку особистості, котра допомагає їй перейти від наявного стану до бажаного. Типовою реакцією на творчу напругу є бажання її зняти. Сутність особистої майстерності полягає у вмінні створювати і підтримувати в своєму житті творчу напругу, без якої неможливо стати креативним і створювати нові знання.
2. *Групове навчання.* Групове навчання відрізняється від створення команди, коли удосконалюються навички окремих членів команди. Групове навчання розвиває здатність певної групи працівників мислити і діяти узгоджено, координуючи свої дії з іншими членами групи. Командне навчання часто зустрічається в спорті і рідко в організаціях. Тільки через групове навчання інтелектуальний потенціал і здібності групи будуть перевищувати таланти окремих її членів.
3. *Системне мислення* означає, що окремі процеси і явища розглядаються і сприймаються як частини загального процесу – в їх взаємозв’язку і безперервній взаємодії. Системне мислення вимагає розуміння системних відносин всередині організації і за її межами. Це найбільш складна дисципліна.

Важливий доробок у розвиток концепції організації, що навчається, зробили М. Педлер, Дж. Бургойн та Т. Бойделл [13]. Згідно з їх уявленнями організація, що навчається, – це структура, яка сприяє навчанню всіх своїх співробітників і безперервно перетворює себе в безперервно мінливому середовищі, досягаючи, завдяки цьому, власного розвитку і самовдосконалення. Вони вказують на суттєві характеристики такої організації.

*Стратегія стає засобом навчання.* Організація постійно аналізує свої дії, результати діяльності, зміни в навколишньому середовищі, щоб бути здатною до зміни стратегії. Постійне удосконалення стратегії по суті перетворюється в процес безперервного навчання.

*До розробки політики залучаються всі працівники.* Всі працівники організації мають вплив на її політику, що відображає цінності, переконання, стандарти роботи і поведінки всіх працівників, а не тільки топ-менеджерів.

*Розуміння бухгалтерської документації.* Працівники несуть відповідальність за ресурси свого підрозділу. Процедури складання бюджету і звітів, а також система бухгалтерського обліку сприяють навчанню. Бухгалтери і фінансисти виступають у ролі консультантів і порадників для інших членів організації.

*Доступність інформації*. Всі підрозділи отримують доступ до вичерпної, правдивої інформації, вільно обмінюються нею, в разі необхідності обговорюють її для прийняття рішень на користь організації.

*Гнучкість організаційної структури.* Організація завжди готова трансформуватися, змінити свою структуру, існуючі правила і норми, якщо це потрібно для ефективної адаптації до змін у бізнессередовищі.

*Гнучкість систем винагороди.* Кожний працюючий знає як працює система винагороди і розуміє яким чином розраховується його власна винагорода. Цінності, що закладені в компенсаційну систему, поділяються всіма членами організації.

*Створення умов для навчання і розвитку.* Організаційна культура має сприяти постійному вдосконаленню і розвитку працівників. Вони завжди можуть розраховувати на допомогу і підтримку, не боячись задавати питання.

*Можливості для саморозвитку.* Організація створює можливості для навчання за принципом «відкритого доступу». Кожен може самостійно оволодіти багатьма матеріалами і ресурсами за власним вибором. У співробітників існує власний «бюджет» навчання, в межах якого вони самі вирішують чому і як навчатися.

*Обмін досвідом з іншими компаніями.* Організація обмінюється досвідом, знаннями та ідеями з поставниками, клієнтами і конкурентами. Звичним інструментом стає бенчмаркінг - вивчення досвіду найкращих компаній-конкурентів з метою його творчого використання.

*Дослідження бізнес-середовища.* Збір даних і аналіз всіх змін, що відбуваються в бізнес-середовищі, проводиться як організацією, так і усіма її працівниками. Створюються спеціальні процедури для отримання, порівняння і використання достовірної інформації, що стосується зовнішнього середовища (тенденції на ринку, нові технології, економіка, фінанси, політичні новини та інше).

### Сутність організаційного навчання

**Організаційне навчання** – це діяльність, процеси і структури, завдяки яким працівники отримують, обмінюють і об’єднують знання через спільний досвід [8, c. 370]. Процеси організаційного навчання можуть бути спеціально розробленими для покращення навченості працівників, або бути неформальними і емергентними (спонтанними, внутрішніми).

Згідно з сучасним уявленням організаційне навчання – це властивість груп, що не є сумою індивідуальних процесів навчання окремих членів організації. Спосіб, за допомогою якого створюється нове знання, – це взаємодія у групі з іншими людьми, що має результатом збільшення знаннєвого базису.

Р. Морзе в доповіді «Системи управління знаннями. Застосування сучасних технологій для вдосконалення навчання організацій», прочитаній на конференції IRMA в 2000 р., виділив три основні способи, які застосовуються людьми для створення нового знання в процесі навчання:

* навчання в процесі практичної діяльності, яке включає роботу над рішенням проблем і впровадження знайдених рішень;
* систематичне вирішення проблем, яке вимагає дисциплінованого мислення, здатності спрощувати проблему і підходити до її вирішення комплексно, звертаючи увагу на деталі і намагаючись побачити глибинні причини виникнення проблеми;
* навчання шляхом освоєння досвіду минулих успіхів і невдач компанії і пошуку в них того, що могло б принести їй максимальні вигоди.

Навчання персоналу – це той напрямок у роботі з персоналом, в якому найбільш органічно поєднуються інтереси роботодавця, трудового колективу і конкретного працівника. Переваги, які відкриває навчання для кожної з цих категорій, лежать як в когнітивній, так і в економічній та соціально-психологічній сферах (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Переваги навчання**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Зацікавлена сторона** | **Когнітивна сфера** | **Економічна сфера** | **Соціальнопсихологічна сфера** |
| Роботодавці | Нові організаційні знання і досвід | Підвищення продуктивностіОтримання додаткової вартості Зростання конкурентноспроможності | Покращення стосунків між роботодавцем і працівниками Мотивований і лояльний персонал  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Групипрацівників   | Нові групові знання і досвід | Зростання колективної винагороди | Створення позитивного соціальнопсихологічного клімату  |
| Окремі працівники | Нові індивідуальні знання, професійна майстерність | Зростання індивідуальної винагороди | Підвищення самооцінки Особисте удосконалення Можливості кар’єрного зростанняЗбільшення професійної «цінності» працівника на ринку праці |

### Характерні риси навчання

Ряд провідних спеціалістів в галузі навчання розробили документ, що носить назву «Декларація навчання» [1]. У «Декларації» сформульовані характерні риси навчання як специфічного процесу, пов’язаного з оволодінням новими знаннями і компетенціями. Відзначимо найбільш важливі з них.

1. Навчання – це складний і різносторонній процес, що охоплює всі складові компетенцій працівника.
2. Навчання індивідуальне за своєю суттю, але може відбуватися в групах, ефективність групового навчання може перевищувати ефективність індивідуального за рахунок обміну думками і досвідом між учасниками групи.
3. Навчання є одночасно процесом оволодіння знаннями і результатом цього процесу.
4. Будь-яка подія – не залежно від її успішності і зв’язку з певною професійною діяльністю – несе інформацію, що може бути використана для навчання.
5. Навчання може означати як екстенсивне збільшення обсягу знань, так і перегляд вже існуючих понять і уявлень в межах сформованої системи знань.
6. Навчання може бути усвідомленим чи неусвідомленим.
7. Успішне навчання завжди означає зміни (у системі знань, вміннях, поглядах, відношеннях тощо).
8. Навчання може бути як причиною так і наслідком змін.

### Структура професійних знань

Знання набуваються через формальне і неформальне навчання.

* 30% знань людина отримує через формальні програми професійної підготовки (вузи, навчальні курси, семінари). Це так звані програмовані знання, що набуваються в неробочій обстановці, за певними учбовими програмами і не завжди в повній мірі відповідають індивідуальним потребам людини і цілям організації.
* 70% знань отримується через неформальне навчання на робочому місці, практичний досвід і взаємодію з іншими людьми. Це означає, що найбільшу за обсягом інформацію стосовно своєї професійної діяльності працівники отримують за допомогою процесів, в які компанія не вкладала гроші і не організовувала спеціально. На відміну від формальних, неформальні знання набуваються в прийнятному для працівника форматі, швидко впроваджуються в практику, відповідають індивідуальним потребам і цілям організації.

### Цикл навчання

Згідно з широковідомою моделлю Колба [12] навчання розглядається як циклічний процес, що включає чотири стадії (рис. 1).

1. *Практичний досвід.* Конкретні події – заплановані або випадкові – складають основу для оволодіння новим.
2. *Осмислення досвіду*. На цій стадії відбувається активне осмислення подій, встановлення їх значення і причинно-наслідкових зв’язків.
3. *Абстрактна теоретизація*. На основі осмислення досвіду робляться узагальнення і формуються певні теоретичні погляди, концепції та ідеї, які можна застосувати в аналогічних ситуаціях.
4. *Застосування нового способу дій.* Теоретичні концепції, висунуті на попередній стадії, проходять перевірку практикою. Новий спосіб дій, що виникає в результаті теоретичного узагальнення досвіду повинен пройти перевірку практикою, даючи основу для нового практичного досвіду. Цикл починається спочатку, але вже на рівні нового практичного досвіду.

Рис. 8.1. Цикл Колба.

**Практичний досвід**

**Осмислення досвіду**

**А**

**бстрактна**

**теоретизація**

**Застосування нового**

**способу дій**

### Таксономія Блума

Згідно з уявленнями Блума навчання є складним процесом, що відбувається не тільки в когнітивній сфері, а також в емоційній і психо-моторній

У сфері мислення формуються нові знання, в емоційній – нове ставлення і почуття, в психомоторній – навички і вміння. Навченість у кожній сфері відбувається послідовно – при переході від нижчих рівнів до вищих. Так, нижчим рівнем в набутті знань є просте розуміння матеріалу – здатність відрізнити вивчений матеріал від незнайомого і можливість його подальшого відтворення. Найвищий рівень знань характеризується здатністю робити обґрунтовані судження стосовно цінності і значимості опанованої інформації, бачити її роль і місце в існуючій системі знань. Аналогічно виділяються декілька ієрархічно пов’язаних рівнів в емоційній і психомоторній сферах.

Отже, за таксономією Блума креативність є найвищим рівнем у процесі оволодіння професійними вміннями, пов’язаним із творчим вико-ристанням набутого досвіду.

### Концепція безперервного навчання

Згідно з традиційною концепцією навчання, що була домінуючою протягом століть, знання набуваються в молодому віці, а потім лише використовуються і по мірі потреби доповнюються. У 1995 році Ж.К. Пайє, секретар комітету з економічного співробітництва та розвитку, відзначив: «Подальший розвиток системи освіти та навчання, що базується на навчальних можливостях молодого віку – тобто на принципі «більше про одне й те саме» – не може бути стратегією для задоволення потреб сьогодення». На зміну традиційній освітній концепції прийшла концепція безперервного навчання, тобто навчання протягом усього життя.

Відповідно до цієї концепції в багатьох сучасних організаціях на перепідготовку фахівців відводиться 15-20% робочого часу. Вважається, що за період професійної діяльності (приблизно 40 років) кожен фахівець повинен підвищувати кваліфікацію 5-8 разів.

### Концепція одно-двохконтурного навчання

Ця концепція, що розкриває особливості організаційного навчання, була запропонована К. Аржірісом і Д.Шоном ще в 1978 р. [9].

При одноконтурному навчанні задачі, що потребують розв’язання, знаходять прості рішення з арсеналу тих, що відповідають прийнятим в організації цілям, цінностям, планам і правилам [9]. Таке навчання пов’язане з мінімальним ризиком як для працівника так і для організації, є добре контрольованим і тому має своїх прихильників серед керівників вищого рівня.

Воно дозволяє організації досягати свої цілі, продовжуючи діяти в межах існуючої практики. Очевидно, що воно забезпечує усунення лише очевидних помилок чи симптомів проблеми, тому є поверх вим. При одноконтурному навчанні корекції підлягає спосіб усунення проблеми, тоді як цілі, цінності і стратегії розглядаються як константи.

Одноконтурне навчання, яке заважає мислити системно і не може забезпечити глибокого оновлення знань, продовжує домінувати в багатьох традиційних організаціях.

Інтелектуальні організації повинні впроваджувати і розвивати схему двохконтурного навчання.

Двохконтурне навчання уможливлює більш глибокі і системні рішення виникаючих проблем. При двохконтурному навчанні осмислення має більш фундаментальний характер і торкається не тільки конкретних стратегій усунення проблеми, а й перегляду базових припущень стосовно ролі організаційних цілей, цінностей, політики і процедур загалом.

Цікавий приклад проблем, що виникають в організації, яка не змогла налагодити двохконтурне навчання, наводить П. Кук [4].

Компанія намагалася бути максимально клієнт-орієнтованою, постійно відслідковуючи скарги і побажання клієнтів і швидко реагуючи на них. У результаті характеристики її продуктів постійно змінювалися. Таке швидке реагуванння на потреби клієнтів мало неочікуваний негативний ефект: компанія почала втрачати тих клієнтів, які раніше були задоволені її продукцією. Причина такої ситуації – поверхневе, одноконтурне навчання, на якому базувалися дії організації. (рис. 2.).

Коли такі цикли одноконтурного навчання укорінюють в свідомості компанії, вони стають самовідновлюючими системами провалу, або «хронічними травматичними розтяжіннями».Організації потрібно ідентифікувати такі системи, що обмежують її розвиток, щоб вирватися із замкнутого кола стереотипів і перебудувати застарілі системи на більш успішні.

**Сконцентрованість на**

**скаргах споживачів**

**Зміна продуктів чи**

**послуг**

**Збільшення кількості**

**скарг**

**Раніш задоволені**

**споживачі стають**

**незадоволеними**

**1**

**2**

**3**

**4**

Рис. 2. Хронічна травма колективного мислення [4].

Перехід до двохконтурного навчання у даному випадку означав би, що компанії потрібно спочатку удосконалити методи вивчення потреб клієнтів, системно проаналізувати причини задоволеності і незадоволеності клієнтів, а вже потім приймати рішення щодо зміни асортименту продукції.

**8.2. Сучасні форми навчання персоналу**

### Створення мережевого середовища навчання (МСН)

Для забезпечення безперервного навчання і перетворення організації на таку, що навчається, застосовуються як традиційні, так і нові форми навчання, які грунтуються, зокрема, на широкому використанні інформаційних технологій. Сучасний рівень розвитку інформаційних технологій дозволяє переходити до електронних систем дистанційного навчання, заснованих на синтезі традиційних форм.

Однією з перших компаній, що розробила і випустила в 1996 р. на ринок освітніх послуг МСН, стала компанія «Lotus». Пізніше в Канаді була розроблена МСН WEB CN (www.webct.com), яка використовується в багатьох учбових закладах і університетах світу. Вона забезпечує працівникам доступ до мережевих учбових матеріалів і різноманітної інформації корпоративного сховища знань під контролем адміністратора МСН, інтерактивний обмін інформацією з викладачем-експертом, обробку результатів навчання в реальному часі та підтримку бази даних вимог до знань, умінь і навичок на конкретних робочих місцях.

Одна з модифікацій системи безперервного корпоративного навчання персоналу на основі створення МСН була запропонована російськими науковцями [2]. Блок-схема такої системи наведена на рис. 3.

**Інтернет**

**Web**

**-**

**портал**

**Сховище**

**знань**

**компанії**

**Сервер**

**МСН**

**Робоча станція**

**викладача-**

**експерта**

**Робоча станція**

**адміністратора**

**МСН**

**Робочі станції тих,**

**хто навчається**

Рис. 3. Структурна схема МСН організації [2].

Основними структурними елементами МСН є:

* сховище знань компанії, корпоративна пам’ять, що містить структуровану сукупність явних знань у вигляді баз даних і знань з відповідними метаописами;
* сервер мережевого сердовища, що містить правила і методичні рекомендації, що забезпечують раціональне управління процесом освоєння знань;
* web-портал компанії з розвиненим доступом до міжнародних інформаційних ресурсів;
* робоче місце (або деяка сукупність робочих місць) викладачівекспертів з різних корпоративних програм;
* робоча станція адміністратора МСН;
* робочі місця працівників, що навчаються і підключені до корпоративної інформаційної системи.

Щоб відповідати своєму призначенню, МСН має постійно розвиватися. Цей розвиток забезпечується, з одного боку, загальним процесом створення і застосування знань в компанії, результати якого систематично відображаються в її базах знань, а з іншої – розвитком Web-порталу компанії і забезпечуваним ним доступом до ресурсів мережі Інтернет.

Такого роду мережеве середовище навчання, що розвивається разом з розвитком корпоративної системи управління знаннями, дозволяє:

* забезпечити масовий і в той же час персоніфікований процес навчання працівників,
* забезпечити особисту освітню і пізнавальну траєкторію кожному працівникові з урахуванням його інтелектуальних здібностей та індивідуальних потреб в знаннях,
* скоротити час навчання і відповідно відволікання фахівців від їх безпосердніх обов’язків з урахуванням асинхронного характеру взаємодії працівників з МСН,
* скоротити загальні витрати компанії на навчання, оскільки МСН, по суті, є лише однією з підсистем корпоративної системи управління знаннями, що створюється для задоволення багатоцільових інтересів персоналу.

### Коучинг

Ефективним методом передачі знань в організації є коучинг. Існує декілька визначень цього поняття. ***Коучингом*** називають:

* безперервне співробітництво, що допомагає працівникові досягати реальних результатів в професійному житті;
* мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчанню і розвитку іншої людини;
* тривалі відносини, що дозволяють людям досягати визначні результати в житті, кар’єрі, бізнесі, суспільній діяльності. Завдяки коучингу працівники розширюють область пізнання, підвищують ефективність і якість свого професійного життя.
* систему реалізації спільного соціального, особистісного і творчого потенціалу учасників у процесі розвитку з метою отримання максимально можливого ефективного результату.

Коучинг недаремно визначають як співробітництво, оскільки цей вид навчання передбачає спільний аналіз проблемних ситуацій і допомогу у пошуку практичних рішень, що найбільше відповідають поставленій цілі. Коучинг допомагає працівникові поглянути на себе очима об’єктивного кваліфікованого експерта – коуча. Коуч не вирішує проблеми замість свого підопічного, але створює умови, за яких той самостійно визначає оптимальний шлях їх подолання. Коучинг передбачає роботу не стільки з окремими компетенціями людини, скільки роботу на рівні особистості в цілому. Маються на увазі особистісні цінності, установки, мотивація, оцінка і розвиток професійного потенціалу.

Коучинг часто застосовують як частину програми індивідуальної підготовки керівників вищої і середньої ланки, яким для підвищення професійної ефективності необхідно розвинути певні менеджерські навички. Характерна особливість коучингу – побудова індивідуальної програми навчання, що повністю відповідає потребам конкретної людини, враховує її сильні і слабкі сторони, індивідуальний стиль, потенціал і темп навчання.

Для навчання за цим методом часто залучаються зовнішні коучі, що пройшли відповідну бізнес-підготовку, або внутрішні коучі з числа досвідчених фахівців самої організації.

Коучинг має спільні риси з наставництвом, але між ними існують певні відмінності:

1. наставництво охоплює більш широкий діапазон питань професійного навчання і є більш загальним процесом, ніж коучинг,
2. коуч не є старшим по відношенню до свого підопічного, їх відношення характеризуються як партнерство, взаємодія і співробітництво.

У ході одного з досліджень було проведено анкетування, метою якого було виявлення рівня використання технологій наставництва та коучингу на українських фірмах. Розроблена анкета включала в себе закриті змістовні питання, спрямовані на вивчення ступеня освіченості респондентів про згадані методи навчання та питання про вік та посаду респондента. В анкетуванні взяли участь особи віком від 22 до 43 років, які є співробітниками українських підприємств різних галузей та форм власності. Аналіз результатів показав, що тільки 26% респондентів знайомі з поняттям коучинг, а 12% опитаних знають відмінності між наставництвом та коучингом. 64% респондентів вказали, що на їх підприємствах застосовуються такі методи навчання як наставництво та коучинг, 28% опитаних самі проходили курс навчання під керівництвом наставника, а 36% вказали, що такі програми являються ефективними. У ролі наставника, тренера чи коуча виступали тільки 8% респондентів. Тільки 16% опитаних вказали, що на їх підприємствах встановлена система заохочення для наставників.

Анкетування дало змогу зробити ряд висновків, зокрема виявлено, що наставництво, на відміну від коучингу, є достатньо розповсюдженим методом навчання на українських підприємствах. Але слід відзначити те, що наставництво переважно використовується для співробітників, для яких встановлений чіткий алгоритм ручної праці (наприклад, токарі, механіки, майстри-ремонтники). Також показово те, що тільки 28% респондентів проходили стажування під опікою наставників. Таким чином, проблема вітчизняних підприємств полягає в тому, що новачків часто залишають без належної професійної підтримки.

### Баддінг

У практиці американського менеджменту все частіше звертаються до методу баддінгу(у перекладі з англ. «товариство»), який ще не набув популярності в Україні.

***Баддінг*** – це різновид наставництва, метод навчання, який спрямований на підтримку прийнятого в організацію працівника і базується на наданні однією людиною іншій (і навпаки) інформації і (або) встановленні об’єктивного й чесного зворотного зв’язку [10].

Доцільність даного методу навчання виражається в тому, що учень не знаходиться під тиском авторитетного наставника чи коуча, тобто його зв’язок з досвідченим колегою («старшим товаришем») майже рівноправний і в результаті навчання приносить більш високі результати на практиці. Однак досягти ефективного процесу баддінгу набагато складніше, ніж здається на перший погляд, адже головною проблемою є налагодження необхідного тісного контакту між двома сторонами навчання [3, 10].

Баддінг передбачає підтримку в досягненні цілей (особистих або корпоративних), а також у набутті нових навичок. Якщо коучинг спрямований на розвиток співробітника, то основна мета баддінга – його підтримка.

При баддінгу з людиною встановлюється зворотний зв’язок, як при оцінюванні за системою «360 градусів», з тією відмінністю, що в даному випадку відбувається щоденне спілкування тільки з однією людиною. Баддінг відрізняється від наставництва або коучинга повною рівноправністю учасників. Поради, рекомендації та інша інформація передаються в двосторонньому порядку – в баддінгу не існує категорій «старший» і «молодший», «наставник» і «підлеглий», «учитель» і «учень».

Баддінг використовується:

* для навчання співробітника в процесі адаптації до нового робочого місця (у т.ч. при ротації персоналу всередині компанії);
* для підвищення ефективності процесу змін в організації;
* для передавання інформації між підрозділами всередині однієї компанії;
* для передавання інформації між співпрацюючими компаніями; – для розвитку поведінкових навичок працівників; – як інструмент формування команд.

Система баддінгу вимагає постійної уваги з боку координаторів – співробітників служби персоналу. Бадді або «товариш за призначенням» зобов’язаний у період адаптації регулярно зустрічатися з новачком і відповідати на його запитання, допомагати налагоджувати новому співробітнику зв’язки в компанії, пояснювати прийняті в компанії правила взаємовідносин, корпоративні цінності та конкретні завдання даного відділу чи департаменту. Як правило, на роль бадді призначають працівника того ж рівня, колегу по даному або суміжному відділу, який має певний стаж роботи в компанії. Іноді баддінг поступово переростає в наставництво або коучинг.

Головною перевагою баддінгу над іншими методами навчання персоналу є низький рівень витрат при високому показнику ефективності.

Для того, щоб даний спосіб навчання давав високі результати, менеджеру необхідно правильно обирати бадді та підопічного, а після цього налагоджувати між ними тісний зв’язок. Для підвищення ефективності розглянутих методів навчання потрібно використовувати методи матеріального та нематеріального стимулювання «старших товаришів». Наприклад, на більшості західних підприємств розроблюють та встановлюють системи стимулювання працівників, які успішно опікують менш досвідчених колег [7].

### Соціальне навчання

Однією з нових форм навчання є соціальне навчання – тобто будьякий вид навчання, при якому людина навчається мимоволі в процесі спостережень і взаємодії з іншими людьми. Застосування технологій соціального навчання зростає в організаціях різних галузей і розмірів і все більше компаній усвідомлюють їх цінність для бізнесу. Спеціалісти фірми «Bersin & Associates» вказують на чотири компоненти соціального навчання («чотири С»):

1. контент (content) у формі джерела знань, експертних знань і досвіду;
2. розмови (conversation) – обговорення релевантності контента потребам бізнесу;
3. зв’язки (connection), які встановлюються з іншими людьми в процесі роботи з контентом;
4. співробітництво (сollaboration) – спільна діяльність для визначення релевантності контенту і його корекції.

Фірма «Bersin & Associates» наводить дані про те, що, не дивлячись на економічний спад і зниження витрат на навчання в цілому, в організаціях зростає використання технологій соціального навчання – в 2009 році їх почали застосовувати 24% американських компаній.

Однією з форм соціального навчання, що набуває все більшого розмаху, є звернення до соціуму через Інтернет в момент появи відповідної потреби.

Інструментами соціального навчання можуть бути класичні соціальні мережі Facebook, Twittter, Вконтакте і LinkedIn, YouTube і внутрішні Wiki-сайти, персональні блоги співробітників, або будь-яка інша платформа, розрахована на збереження інформації і обмін знаннями.

Зараз активно розвиваються спеціальні інструменти соціального навчання, розраховані виключно на внутрішньо-корпоративне спілкування. Одним з першопрохідців у цьому напрямку став «Ya[mmer», я](https://www.yammer.com/)кий дозволяє спілкування тільки між зареєстрованими членами робочої групи, що належать до певної організації. Додатковою відмінністю сервісу є можливість прикріпити до повідомлення файли будь-якого формату, включаючи документи і таблиці.

Продукти для корпоративного навчання пропонуються усіма найбільшими провайдерами інформаційних послуг. Так, корпорація «Microsoft» ввела в Outlook 2010 сервіс Social Connector, який допомагає відслідковувати будь-яку соціальну активність колег і дозволяє вибудовувати професійну робочу мережу в залежності від потреб користувача