

**ПОСТТРЕНИНГОВОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ
В СИСТЕМЕ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ
ПЕРСОНАЛА**

В статье рассматриваются функции, форматы и технологии посттренингового сопровождения, позволяющие участникам тренинга перенести знания и умения в реальную практику; сформулированы рекомендации к настройке посттренинговой системы обучения, рассмотрен коучинг как формат посттренинга.

Ключевые слова: *посттренинговое сопровождение, коучинг, формирование навыка.*

**POST-TRAINING SUPPORT
IN THE SYSTEM OF PERSONNEL
TRAINING AND DEVELOPMENT**

The features, formats and technologies of personnel post-training support to enable the course participants to transfer their knowledges and skills into the actual practice, and some recommendations how to tune the post-training system, as well as the post-training coaching format have been considered in the article.

Keywords: *post-training support, coaching, skill formation.*

Посттренинговое сопровождение – это процесс поддержки обученных сотрудников после тренинга с целью более эффективного и быстрого внедрения в практику усвоенных знаний, умений и навыков. Несмотря на то что далее в тексте мы будем использовать более короткий термин «посттренинг», важно понимать, что посттренинговое сопровождение – это именно процесс, а не единичное мероприятие. Он может быть реализован с использованием различных инструментов или их комбинаций в зависимости от учебных целей. Однако это всегда цепочка мероприятий (действий, событий), целью которых является интеграция нового навыка в модель поведения сотрудника, доведение использования навыка до автоматизма.

Почему недостаточно только тренинга?

Формирование навыка – это процесс, который состоит из нескольких этапов, протяженных во времени. Длительность этого процесса индивидуальна для каждого человека и зависит от многих факторов: от сложности навыка до подготовленности участника. Однако неизменным остается одно – в формировании навыка крайне важную роль играет многократное повторение

навыка, а также его встраивание в существующую модель поведения, что приводит к ее пересмотру.

Тренинг закладывает только первую часть процесса формирования навыка (механизм формирования двигательного навыка был описан отечественным психофизиологом Н.А. Бернштейном) – дает образец навыка и возможность его отработать (попробовать, «поэкспериментировать») в ходе практического применения. Процесс же освоения навыка, встраивания его в модель поведения и доведения до автоматизма происходит уже за дверями учебной аудитории. И именно посттренинговое сопровождение помогает максимально быстро перенести знания и умения, полученные участником на тренинге, в реальную практику.

Одновременно с окончанием тренинга у участника запускается механизм забывания. Забывание является нормальным свойством памяти, который, в соответствии с психологическим словарем, определяется как «активный процесс, заключающийся в потере доступа к запомненному ранее материалу, в невозможности воспроизвести или узнать то, что было усвоено». Забыванию подвергается прежде всего то, что не актуализируется в контексте решаемых задач. Данный механизм впервые был описан не-

¹ Начальник отдела методологии и проведения тренинговых программ, Страховая компания «Росгосстрах».

мецким психологом Г. Эббингаузом в ходе исследований процесса запоминания и отражен в «кривой забывания» (рис. 1).

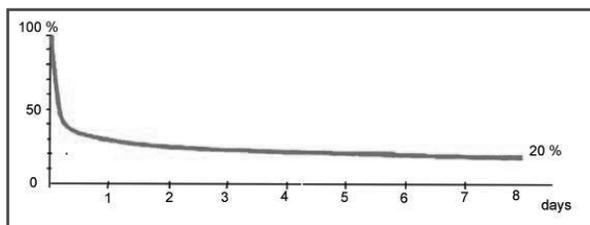


Рис. 1. Кривая забывания

Важными для построения системы посттренингового сопровождения являются следующие выводы исследования.

1. Основное «забывание» происходит в период, следующий непосредственно за заучиванием – в этот период теряется наибольший объем материала.

2. Осмысленный материал запоминается в 9 раз быстрее.

3. Если испытуемый знает, что выученный материал ему пригодится, он запоминает его лучше.

На основании данных выводов мы можем сформулировать следующие рекомендации к настройке посттренинговой системы обучения.

1. Организовать применение полученных знаний и навыков участниками тренинга необходимо как можно скорее после окончания обучения.

2. Во время тренинга важно выделить достаточно времени для основательного разбора теоретического материала, стремиться к тому, чтобы все участники его поняли. Одно из посттренинговых мероприятий (или его часть) следует посвятить повторению теоретического материала, ответам на вопросы участников, проверке знаний.

3. В процессе тренинга преподаватель должен показывать области применения того или иного знания или навыка. В посттренингах – отрабатывать реальные ситуации, взятые из практики участников, наблюдений за работой сотрудников, собственного опыта.

Изменения в участниках после тренинга

Для планирования адекватной системы посттренингового сопровождения тренеру важно понимать и то, с какими вопросами, сложностями и сомнениями встречаются участники после обучения.

Основные сложности появляются тогда, когда сотрудник впервые пробует воспользоваться новой технологией в своей практике и терпит

неудачу. Именно то, как он справится с этим моментом, влияет на успешность становления навыка в дальнейшем.

Основные вопросы и сомнения сотрудника в этот момент могут звучать примерно так:

- «Действительно ли новая технология так уж эффективна и полезна, как об этом говорил тренер?»

- «У меня не получилось сегодня, где уверенность в том, что получится завтра? А я рискую, между прочим, качеством своей работы, ее эффективностью!»

- «Что-то эта технология неудобна (сложна, непонятна) – то, как я работаю обычно – гораздо лучше! Всё ли верно я делал? Как мне это узнать?»

- «Можно ли было сделать как-то по-другому? Как работает технология в другой ситуации?»

- «Интересно, как обстоят дела у моих коллег? Это только у меня не получается или у других тоже?»

В процессе планирования и создания посттренинга важно организовать учебный процесс таким образом, чтобы участники могли разместить также и свой личный интерес.

Функции посттренинга

В свете вышесказанного можно выделить основные функции посттренинга:

- 1) актуализация (напоминание) содержания основного тренинга;

- 2) расширение знаний по теме с целью повышения осмысленности знания;

- 3) создание и поддержание мотивации сотрудников к применению полученных в ходе обучения навыков;

- 4) демонстрация исполнения навыка (идеальной модели поведения);

- 5) закрепление и поддержание изменений в модели поведения, произошедших после тренинга;

- 6) своевременная коррекция формирующегося навыка;

- 7) демонстрация применения навыка в конкретных практических ситуациях.

Форматы посттренингов

В зависимости от учебных целей тренер может выбрать разные форматы проведения посттренингового мероприятия или даже разработать свой собственный.

Посттренинг может:

- быть в формате группового или индивидуального занятия;

- быть очным и дистанционным;

- использовать активные методы обучения

или способствовать самостоятельному обучению сотрудников.

Важно не бояться выйти за рамки привычных форматов посттренинга, искать и применять разнообразные инструменты. Тогда процесс переноса знаний в практическое применение будет максимально эффективным.

Предварительная диагностика

Выбор адекватный формат посттренинга поможет проведение предтренинговой диагностики. Другими словами, тренер должен сориентироваться в том, какие запросы есть у участников, прошедших конкретный тренинг, по совершенствованию своих знаний и навыков по конкретной теме.

Диагностика может быть осуществлена различными методами. Безусловно, чтобы получить более полную «картинку», тренеру лучше использовать не один, а несколько способов.

Ниже перечислено несколько методов предтренинговой диагностики:

- наблюдение за выполнением практических упражнений в ходе основного тренинга (позволяет сразу сориентироваться, какие темы наиболее сложны для усвоения группой);

- анализ анкет обратной связи после тренинга (необходимо включить в анкеты вопросы о том, какие темы тренинга требуют углубленного изучения; какие темы тренинга представляли собой наибольшую сложность и пр.);

- интервью с сотрудниками в ходе посещения их рабочих мест, получение обратной связи (далее – ОС) от участника тренинга о том, как происходит процесс внедрения знаний в практику; выяснение основных сложностей, с которыми он сталкивается в ходе применения технологии на практике, примеры конкретных ситуаций, которые сотрудник хотел бы полнее разобрать на посттренинговом мероприятии;

- получение ОС от руководителей участника тренинга о том, как он применяет знания и навыки, полученные в тренинге; с какими вопросами обращается и пр.

Тренер, составив таким образом достаточно полное представление о том, какие потребности в посттренинговом сопровождении есть у сотрудников, может сформировать группы с похожими запросами и выбрать для каждой группы соответствующий формат посттренинга.

Форматы посттренинговых мероприятий

Основными применяемыми форматами посттренингов для навыковых программ обучения являются:

- полевой выход (реальное участие тренера в выполнении рабочих задач сотрудника);

- мастер-класс (демонстрация группе идеальной модели поведения);

- круглый стол, совещание (групповое мероприятие с презентациями участников и обсуждением, направленным на обмен опытом участников и выработку новых решений);

- мини-тренинг (групповое мероприятие после проведенного тренинга, направленное на внедрение в практику усвоенных знаний, умений, навыков);

- вебинар;

- коучинг (развивающая беседа, направленная на достижение целей и создание плана действий).

В этой статье мы подробнее остановимся на применении коучинга как формата посттренингового мероприятия.

Коучинг как формат посттренинга

В широком понимании «коучинг» является самостоятельным методом консультирования. Согласно определению, утвержденному ICF (Международной ассоциацией коучинга), коучинг – это непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам коуча добиваться реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни. Как любой метод, коучинг имеет свой большой набор инструментов, которые используются для достижения поставленных целей.

В корпоративном бизнес-обучении, говоря о коучинге, чаще всего имеют в виду развивающую беседу, направленную на достижение целей и создание плана действий. Именно это толкование термина используется в данной статье.

Для того чтобы стать профессиональным сертифицированным коучем, необходимо пройти долгосрочное обучение, наработать определенное количество часов личной практики и сдать сертификационный экзамен. Поэтому в этой статье мы не беремся описать всё многообразие инструментов и приемов коучинга, а разберем только общую (базовую) структуру построения индивидуальной развивающей беседы.

Структура развивающей беседы

Развивающая беседа базируется на концепции четырех шагов коучинга. Коуч организует процесс таким образом, чтобы клиент (в данном случае – участник посттренинга) нашел ответы на четыре блока вопросов.

1. Постановка цели, т.е. ответ на вопрос «Чего я хочу достичь?», «В чем состоит моя цель?» Цель должна быть сформулирована максимально конкретно, измеримо. При длительной работе с клиентом может определяться «большая» цель, которая будет достигнута в течение

нескольких коучинговых сессий. Однако на каждую коучинговую сессию обязательно ставится своя «маленькая» цель (т.е. конкретный результат одной встречи).

Примеры вопросов для формулирования цели

- *Что было бы хорошим результатом сегодняшней работы?*
- *Чего ты хотел бы достичь?*
- *Как можно сделать эту цель более конкретной?*

2. Мотивация на достижение цели, т.е. поиск ответов на вопросы: «Почему для меня это важно?», «Что мне даст достижение этой цели?», «Какие перспективы это для меня откроет?» Этот этап выполняет две важные задачи:

1) укрепление внутренней мотивации клиента на достижение цели. Взрослый человек прикладывает усилия для достижения только тех целей, которые в результате приносят ему понятную выгоду (в самом широком понимании), бонусы. Важно, чтобы клиент четко осознавал свои внутренние мотиваторы;

2) проверка цели на экологичность, т.е. соотнесение цели с внешними условиями (например, с задачами, поставленными руководством) и внутренними ценностями, представлениями (оценка, принесет ли достижение цели внутреннее удовлетворение; отвечает ли она системе ценностей самого человека).

Примеры вопросов

- *Почему для тебя важно достичь..?*
- *Что тебе даст, если ты..?*
- *Каким ты себя видишь, когда ты достигнешь..?*
- *Что это достижение значит для твоей работы?*
- *Как эта цель соотносится с теми задачами, которые поставлены руководством?*
- *Что произойдет, когда ты достигнешь этой цели?*
- *Какие перспективы ты для себя откроешь, достигнув желаемого? Каким образом?*
- *Почему для тебя важны эти перспективы? Что они тебе дают?*

3. План достижения цели, т.е. поиск ответов на вопросы: «Как я смогу этого добиться?», «Что необходимо сделать, чтобы достичь желаемого?», «Каков план действий по достижению этой цели?» План должен быть проверен на реалистичность. План должен представлять собой именно последовательность действий, которые необходимо совершить для достижения желаемого результата, с указанием конкретных сроков. Хорошо, если этот план будет содержать также

набор альтернатив на случай, если что-то пойдет иначе.

Примеры вопросов

- *Что нужно сделать, чтобы достичь желаемого?*
- *Какие шаги тебе необходимо предпринять для достижения цели? В какие сроки?*
- *Что следует сделать в первую очередь? Во вторую?*
- *Есть ли что-то, что невозможно сделать, пока не реализован предыдущий шаг? Что?*
- *Может ли в этом плане что-то пойти не так? Что? Почему? Что ты будешь делать тогда? Почему?*
- *А сколько обычно контактов с новыми клиентами в месяц у тебя получается? Как это соотносится с той цифрой, которую ты указываешь в плане?*
- *Ты знаешь, как приступить к первому шагу? Что для этого нужно? Когда ты сможешь его реализовать?*
- *Какая поддержка тебе может понадобиться? Ты знаешь, где ее взять?*

4. Критерии достижения цели, т.е. поиск ответов на вопросы: «Как я смогу понять, что достиг желаемого?», «Как измерить результат?» Важно включить в критерии достижения не только конкретные измеримые показатели, но и эмоциональную сферу клиента (например, «По какому чувству я пойму, что достиг желаемого?») Это создаст более четкую «картинку» образа желаемого результата, с которой клиент сможет самостоятельно сверяться.

Примеры вопросов

- *Как ты поймешь, что достиг желаемого? Что даст тебе на это указание, кроме конкретных показателей?*
- *Представь, что сейчас ... (дата в будущем) ты достиг желаемого. Что изменилось в работе? В отношениях с руководством? В тебе? Опиши свое состояние. Какие чувства ты испытываешь?*
- *Что еще не хватает в этом образе?*
- *Что должно произойти, когда ты достигнешь своей цели?*

В процессе коучинговой сессии тренер/коуч несет ответственность за ход беседы, поддержание определенной развивающей атмосферы, а клиент – за содержание беседы. Иными словами, коуч не дает советов или рекомендаций клиенту относительно того, что и как тот должен делать, но поддерживает рабочий процесс и способствует продвижению клиента за счет задаваемых вопросов.

В ходе беседы коуч задает открытые вопро-

сы, размышления над которыми позволяют клиенту всесторонне изучить проблему, найти оптимальный для себя путь достижения цели.

Примеры вопросов

- Что еще ты хочешь добавить к этому?
- Чего еще в этом не хватает?
- Если бы ты знал ответ, что бы сказал?
- Что бы ты посоветовал другому, окажись он на твоём месте?
- В чем ты выиграешь/проиграешь, если так сделаешь/скажешь?
- Какие могут быть последствия для тебя и других?
- Как будут развиваться события дальше?
- Какая поддержка тебе нужна?
- Кто может тебе оказать поддержку?
- Зачем тебе нужно этого достичь?

При следовании вышеописанной структуре проведения беседы ее продолжительность составляет порядка 20–30 минут. Результаты беседы (цель, план действий) обязательно должны быть зафиксированы письменно как у клиента (участника посттренинга), так и у тренера. В конце необходимо договориться о том, каким образом тренер узнает результат работы участника.

Процесс посттренингового сопровождения значительно облегчает наработку навыка, перенос теоретических знаний в практику. Однако тренер не может находиться со своими подопечными постоянно, поддерживать их, а также контролировать выполнение поставленных на посттренинге задач. Поэтому важно включать в этот

процесс руководителя сотрудника – участника тренинга и посттренинга.

Руководитель должен знать, какое обучение прошел его сотрудник, когда и по каким темам был посттренинг, что стало результатом обучения (какие задачи были поставлены тренером или самим участником), какие обязательства взял на себя сотрудник. Независимо от формата посттренингового мероприятия тренер должен рассказать (предоставить отчет, написать короткое письмо, позвонить) руководителю сотрудника, какие зоны развития есть у их сотрудника, что он будет делать в ближайшее время. Тренер договаривается с руководителем сотрудника о том, какой контроль за выполнением задач они будут осуществлять. Важно, чтобы не только тренер нес ответственность за развитие сотрудника, но и его руководитель брал бы на себя эту ответственность. Тогда внедрение знаний в практику будет максимально быстрым.

Литература

1. Прокофьева О. Разнообразие форм посттренингового сопровождения. – // <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=11562>, 25.09.2009г.
2. Восс Н., Ужакина Ю. Посттренинговое сопровождение: как сделать процесс эффективным. – // <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=12454> (дата обращения: 16.11.2009г.).
3. Баранова Г., Кобзева В. Мифы и правда о посттренинговом сопровождении // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 11.