

**ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ РОЗВИТКУ
ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ:
ВПРОВАДЖЕННЯ ПОСТТРЕНІНГОВОГО СУПРОВОДУ**

Анотація. Статтю присвячено аналізу принципів забезпечення якості розвитку професійної компетентності керівників. Аналізується потенціал використання заходів посттренінгового супроводу учасників корпоративного навчання для забезпечення якості використання набутих знань та навичок у роботі. Запропоновано форми та методи посттренінгового супроводу

Ключові слова. Розвиток професійної компетентності, керівники, посттренінговий супровід.

Аннотация. Статья посвящена анализу принципов обеспечения качества развития профессиональной компетентности руководителей. Анализируется потенциал использования посттренингового сопровождения участников корпоративного обучения для обеспечения качества использования приобретенных знаний и навыков в работе. Предложены формы и методы посттренингового сопровождения.

Ключевые слова. Развитие профессиональной компетентности, руководители, посттренинговое сопровождение.

Abstract. The article analyzes the principles of quality assurance of managers' professional competence development. The potential of corporate training participants' post training support to ensure quality use of acquired knowledge and skills at work is analyzed. Forms and methods of post training support are presented.

Keywords. Development of professional competence, managers, post training support.

Постановка проблеми. Корпоративне навчання на сучасному етапі характеризується двома різноспрямованими тенденціями. З одного боку, існує усвідомлення необхідності постійного, неперервного розвитку професійної компетентності працівників, що актуалізується вимогами ринку в цілому, вимогами споживачів щодо якості обслуговування, посиленням технологічної складності продуктів та послуг, постійним доповненням асортиментного ряду новими продуктами та послугами. З іншого, необхідність оптимізації витрат ресурсів компаній (матеріальних, фінансових, людських, часових), породжує необхідність пошуку таких підходів до організації процесу розвитку професійної компетентності персоналу, які б за менших витрат ресурсів забезпечували високу якість та результативність.

Актуальність та публікації з проблеми дослідження. Проблемами забезпечення якості процесу навчання присвячено праці В.О.Зінченко, Л.В.Занкова, В.В.Драгомирова, Д.Є.Швець, М.Пальчук, В.Г.Вихор, які досліджували наукові підходи, принципи, фактори, які визначають якість освіти, зокрема вищої, а також принципи управління якістю освіти. Водночас, практично не розробленою є проблема управління якістю розвитку професійної компетентності в процесі навчання на виробництві. Розробка підходів до забезпечення якості розвитку професійної компетентності, зокрема, керівників, чинників, які впливають на якість розвитку професійної компетентності, пошук методів та технологій, які визначатимуть якість процесу, на нашу думку, матиме важливе прикладне значення.

Виклад основного матеріалу. Дослідники визначають якість освіти як «систему формування загальнолюдських, особистісних та професійних характеристик індивіда, який завершив професійне

навчання. Мірилом якості у випадку внутрішньофірмової підготовки слугує професійна компетентність» [1]. В системі корпоративного навчання якість процесу розвитку професійної компетентності можемо розглядати як систему, яка забезпечує досягнення необхідного рівня сформованості компонентів професійної компетентності та якісне використання досягнутих результатів навчально-пізнавальної діяльності у процесі виконання виробничих функцій.

Українськими дослідниками О.В.Захаровою та Н.В.Городничук [2] були сформульовані наукові принципи забезпечення якості професійного розвитку персоналу, виділені на основі інтеграції загальних принципів професійного навчання та принципів управління якістю. Зокрема, було виділено наступні принципи: принцип інноваційності навчання, безперервності навчання, принцип практичної спрямованості навчання, принцип стратегічної узгодженості, обґрунтування доцільності навчання, принцип зворотного зв'язку, мотивації особистого професійного розвитку, а також принцип оцінки результативності навчання.

Засвоєні під час навчання знання, набуті первинні вміння потребують вдосконалення та адаптації до використання в роботі. Якщо відсутня система підтримки учасника тренінгу на виробництві (із забезпеченням для нього організаційно-управлінських умов, які дадуть змогу поглибити отримані під час навчання навички та здобути досвід їх використання в робочих ситуаціях) то, за спостереженнями автора, протягом певного періоду після закінчення тренінгу (приблизно 30 днів) у учасників спостерігається згасання т.з. тренінгового ефекту, що проявляється у втрачанні отриманих знань (до 90% отриманих на тренінгу знань забуваються протягом першого місяця після тренінгу), відсутності бажання застосовувати набуті на тренінгу навички в

робочому контексті, поверненні учасників тренінгу до характерних для них попередніх, менш ефективних моделей поведінки. Такі явища призводять до знецінювання процесу навчання, скорочення його результативності і, як наслідок, неефективного використання ресурсів компанії. Таким чином порушується як принцип безперервності навчання, так і принципи мотивації особистісного розвитку та практичної спрямованості навчання.

На думку Ю.В.Макарова [3], для успішного впровадження набутих під час навчання знань, умінь та навичок в реальну роботу, необхідною є наявність наступних умов:

-бажання персоналу внести зміни в свою роботу (дана умова може корегуватись на етапі проектування та реалізації програми навчання шляхом застосування специфічних форм та методів, які породжують у учасників навчання усвідомлення певного «розриву» між реальним та бажаним рівнем розвитку компетенцій, які розвиваються, та стимулюють учасників навчання до змін звичних моделей поведінки – авт.);

-відповідні знання, вміння та навички (забезпечуються змістом програм навчання та використанням таких технологій навчання, які забезпечать набуття конкретних вмінь та навичок, а також технологіями оцінювання рівнів сформованості компетенцій – авт.);

-пряма допомога з боку безпосереднього керівника (спостереження, зворотній зв'язок, наставництво, корегування – авт.);

-підтримка позитивних змін в діяльності конкретних співробітників (зворотній зв'язок, оцінювання, реакція колег, клієнтів тощо – авт.).

Вважаємо, що підвищенню якості розвитку професійної компетентності керівників сприятиме інкорпорування в систему

розвитку персоналу так званого посттренінгового супроводу учасників. Ю.П.Макаров вважає, що посттренінговий супровід учасників спрямований на створення умов, завдяки яким учасник тренінгу зможе застосувати нові знання, вміння, навички, реалізувати певні настановлення або моделі в реальному робочому контексті [3]. Посттренінговий супровід має на меті виявлення ступеня оволодіння, збереження та використання набутих під час навчання досвіду і знань у реальній роботі фахівців, які пройшли навчання на тренінгах. Під час посттренінгового супроводу під кваліфікованим керівництвом викладача-тренера або безпосереднього керівника проводиться відповідне коригування навичок працівника, а також, за необхідністю, коригування програми навчання, що дозволяє інтегрувати знання в реальний робочий процес.

Посттренінговий супровід дозволяє учасникам тренінгів спільно з викладачем-тренером виробити покрокову стратегію контролю, актуалізації і застосування отриманих знань і навичок, а також забезпечує: підтримку позитивного тренінгового ефекту (емоційний підйом, творче надихання); закріплення набутих під час базового тренінгу нових поведінських моделей та навичок; згадування та актуалізацію набутих під час базового тренінгу знань; виявлення ступеню засвоєння та використання набутих на тренінгу знань та навичок; «вбудовування» отриманих знань та навичок в реальний робочий контекст; професійну корекцію помилок, які виникають в ході застосування отриманих на базовому тренінгу знань та навичок в професійному спілкуванні; забезпечення стійких та тривалих змін у знаннях, навичках, ділових якостях; забезпечення переходу набутих під час тренінгу умінь та навичок на рівень неусвідомлюваної компетентності; збільшення мотивації до застосування отриманих в ході

тренінгу знань та навичок; мінімізацію ефекту забування та знецінення нових знань та навичок.

Дослідники [3] виділяють наступні принципи посттренінгового супроводу учасників тренінгів:

-послідовність (принцип, який забезпечує від можливої втрати отриманих та закріплених знань, набутих навичок з причини забування; на думку автора, посттренінговий етап має починатись відразу після закінчення навчання);

-системна організація участі (на думку автора, в процес посттренінгового супроводу мають бути залучені 4 професійно-рольові позиції – учасник, тренер, керівник учасника, програмний менеджер). Вважаємо, що даний принцип та категорії професійно-рольових позицій є виправданими з точки зору моделі оцінки результативності навчання Д.Кіркпатріка [4], оскільки здійснити оцінювання на рівні «Реакція» має змогу тренер, який реалізує програму навчання, шляхом спостереження, анкетування, мультимодальної рефлексії учасниками результатів навчання, опитування; проаналізувати й оцінити результативність навчання на рівні «Знання» (рівень засвоєння знань й оволодіння навичками) може тренер (шляхом спостереження й оцінки виконання навчальних завдань), а також безпосередній керівник учасника навчання (шляхом спостереження за діяльністю, інтерв'ювання); рівень «Поведінка» є доступним для оцінювання лише з боку керівника, який має змогу системно оцінити зміни в поведінці працівника, які відбулись внаслідок навчання; рівень «Результат» також є доступним для оцінки лише керівнику, який, співставляючи кількісні та якісні показники діяльності (наприклад, швидкість виконання операцій, рівень задоволеності клієнтів, кількість скарг тощо), робить висновок щодо

динаміки показників діяльності в контексті їх залежності від результатів навчання;

-неформальність, яку дослідник пов'язує з необхідністю підтримки посттренінгової активності персоналу. На нашу думку, відсутність формальних зобов'язань (графіків, наказів, планів та звітів), навпаки, знижуватиме рівень вмотивованості учасників до виконання завдань посттренінгового супроводу. Виключенням можуть бути, наприклад, нарахування певних балів за виконання або участь у тих чи інших формах спільної діяльності, які потім конвертуються в кількісні показники діяльності;

-тривалість (даним принципом автор акцентує увагу на необхідності продовження посттренінгового супроводу доти, доки тренувані навички не трансформуються у рівень неусвідомлюваної компетентності);

-методичне різноманіття (суть принципу, на думку автора, полягає в необхідності урізноманітнення методів посттренінгового супроводу, що породжує інтерес учасників до посттренінгової активності). Ми вважаємо, що критерієм вибору методів педагогічного впливу на учасників під час посттренінгового супроводу має бути лише його потенціал з точки зору досягнення цілей педагогічного впливу (наприклад, якщо метою було уточнення й поглиблення знань, отриманих під час навчання, то доцільним методом може бути вебінар або міні-лекція; якщо метою є поглиблення клієнтоорієнтованої установки персоналу, то доцільними методами можуть бути демонстрація, відео тренінг, дискусія тощо).

Можливі форми занять посттренінгового супроводу та формати їх проведення представлено у таблиці 1.

Таблиця 1.

Форми занять посттренінгового супроводу учасників навчання

№ п/п	Форма занять посттренінгового супроводу	Можливий формат проведення занять	
		Аудиторний	Он-лайн, у форматі вебінару
1.	Міні-лекція	+	+
2.	Групова дискусія	+	+
3.	Тестові завдання	+	+
4.	Практична робота	+	+
5.	Аналіз навчального відеофільму	+	+
6.	Індивідуальне консультування учасників тренінгу	+	+
7.	Самооцінка розвитку компетентності	+	+
8.	Закріплюючий тренінг (поглиблене вивчення обраних тем)	+	
9.	Семінар	+	
10.	Майстер-клас	+	+
11.	Корегуючі заняття	+	+
12.	Рольові та ділові ігри	+	+
13.	Мозковий штурм	+	+
14.	Виконання та розбір бізнес-кейсів	+	+
15.	Аналіз реальних ситуацій робочого контексту	+	+
16.	Моделюючі ігри	+	+
17.	Аналіз успішних та неуспішних ситуацій з досвіду учасників	+	+
18.	Заповнення опитувальників	+	+
19.	Посттренінгове тестування	+	+
20.	Тьюторські бесіди	+	+
21.	Міні-тренінг, повтор фрагменту тренінгу	+	+
22.	Заняття за методом «спільний блокнот»		+
23.	Підготовка та розсилка інформаційних матеріалів за темою тренінгу		+
24.	Коучинг	+	+
25.	Круглий стіл	+	
26.	Виконання завдання	+	+

Для організації проведення занять викладачем-тренером розробляється наступна навчально-методична документація:

1. Графік проведення посттренінгових заходів.
2. Лист контролю результатів посттренінгового супроводу учасників тренінгу.
3. Комплект методичного забезпечення для проведення кожного заняття посттренінгового супроводу повинен містити: сценарій

посттренингового супроводу із зазначенням мети та завдання, план-конспект лекцій, опис ділових ігор, перелік питань для дискусій, тексти кейсів, опитувальники, роздатковий матеріал, демонстраційний матеріал.

4. Список додаткової літератури, рекомендованої для опрацювання.

5. Довідкові матеріали.

Прикладом форми посттренингового супроводу «Виконання завдання» може бути завдання, запропоноване учасникам тренінгу «Удосконалення управлінських навичок керівника структурного підрозділу» для керівників середньої ланки ПАТ «Укртелеком». Метою даного завдання було: актуалізація знань, отриманих під час навчання; спонукання учасників до застосування отриманих знань та набутих навичок у роботі керівника; аналіз успішних та неуспішних ситуацій використання управлінських інструментів з точки зору впливу на результат діяльності структурного підрозділу. Учасникам навчання пропонувалось, актуалізуючи пройдений під час тренінгу матеріал (управлінські інструменти за наступними темами: управління за цілями; складові професійної компетентності сучасного керівника; рольові функції керівника; типи керівників та стилі керівництва; цикл управління; планування як функція керівника; види цілей; мотиваційна складова постановки цілей підлеглим; пріоритезація завдань; матриця Ейзенхауера; принципи постановки цілей и завдань у відповідності із моделлю SMART; робота з підлеглими у відповідності із рівнем їх професійної зрілості; делегування повноважень; правила забезпечення правильності розуміння завдань; види й процес контролю за діяльністю підлеглих) заповнити таблицю (табл.2).

Таблиця 2.

Приклад завдання посттренінгового супроводу для керівників

№п/п		
1.	Які з перерахованих аспектів Ви вважаєте найбільш важливими з точки зору забезпечення результативності діяльності керівника? Оберіть не менше 3 аспектів, аргументуйте свій вибір.	
2.	Які з перерахованих аспектів та засвоєних під час навчання управлінських інструментів Ви вже намагалися використовувати у робочому контексті? Які Ваші результати, успіхи?	
3.	Які з перерахованих аспектів Ви плануєте використати найближчим часом? Для вирішення яких управлінських завдань?	

Таким чином, запропоноване завдання дало змогу учасникам тренінгу відновити знання, отримані під час навчання, актуалізувати алгоритми реалізації управлінських інструментів, проаналізувати потенціал використання цих інструментів в управлінській діяльності щодо забезпечення якості процесу управління структурним підрозділом, а також набути власного досвіду використання конкретних управлінських інструментів.

Висновки. Впровадження посттренінгового супроводу учасників не тільки дає змогу реалізувати на практиці ключові наукові принципи забезпечення якості професійного розвитку персоналу (принцип безперервності навчання, практичної спрямованості навчання, принцип зворотного зв'язку, оцінки результативності навчання), а й сприяє процесу впровадження й закріплення у професійній поведінці й досвіді знань, умінь та навичок, отриманих під час навчання, що в свою чергу генерує результати професійної діяльності.

Література

1. Аніщенко В.М. Якість професійної підготовки виробничого персоналу – основа ефективності виробництва / В.М.Аніщенко// Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка. – 2013. - №5. – С. 33-39.
2. О.В.Захарова. Обґрунтування наукових принципів забезпечення якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства / О.В.Захарова, Н.В.Городничук // Економіка промисловості. – 2013. - №4 (64). – С.123-134.
2. Ю.В.Макаров. Психологія професійного посттренінгового супроводження / Ю.В.Макаров // Известия Российского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена. - СПб., 2011. - №142. - С. 63-72.
3. Reid Bates. A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence / Bates Reid // Evaluation and Program Planning. - № 27. – 2004. – P. 341–347.