

Матнурова Алина Альтафовна, Магистрант,  
Санкт-Петербургский политехнический университет  
Петра Великого, г. Санкт-Петербург  
Matnurova Alina Altafovna,  
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК ИНСТРУМЕНТ ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ FEEDBACK AS A TOOL FOR PERSONILIZED CORPORATE TRAINING

**Аннотация:** В статье рассматривается тема роли персонализации обратной связи при обучении персонала на предприятиях. Рассмотрены классификации видов обратной связи, ее функции и модели, определены преимущества и недостатки каждой модели для использования при персонализированном подходе в обучении. Кроме того, предложена типология обратной связи по моделям и функциям, выделены наиболее подходящие модели обратной связи при персонализированном подходе в корпоративном обучении.

**Abstract:** The article discusses the topic of personalizing feedback when training personnel at enterprises. The categories of types of feedback, its functions and models, the main advantages and disadvantages of each model for use in a personalized approach to learning are considered. In addition, the proposed typology of feedback by models and functions highlights the most suitable feedback models for a personalized approach in corporate training.

**Ключевые слова:** обучение персонала, персонализация обучения персонала, обратная связь.

**Keywords:** corporate training, personilized corporate learning, feedback.

Обратная связь – это информация, которую получает человек в ходе своей работы, чтобы скорректировать действия или поведение. В коммуникации обратная связь – главный компонент. Без неё нельзя быть точно уверенным, что получатель верно понял смысл сообщения.

Согласно международным исследованиям, обратная связь входит в десятку факторов, наиболее сильно влияющих на учебные достижения [1].

Одним из ключевых элементов персонализации процесса обучения является гарантированная и детальная обратная связь [2].

При персонализации обучения обратная связь играет важнейшую роль, так как она является компонентом взаимодействия между обучающим и обучаемым. Именно за счет нее становится возможным выстроить образовательный процесс таким образом, чтобы обучающийся сотрудник мог стать субъектом образовательного процесса и влиять на него. На основании его взаимодействия с наставником становится возможным создать персональную образовательную траекторию с учетом как индивидуальных особенностей обучаемого, так его желаний и потребностей. Кроме того, она обеспечивает динамическую адаптацию обучающих программ к результатам обучения каждого сотрудника.

Существует несколько классификаций обратной связи. Одна из них связана с функциями, которые обеспечивает тот или иной ее вид. В целом можно выделить три ее вида: поддерживающую, корректирующую, а также развивающую.

Поддерживающая обратная связь направлена на поддержку сотрудника в его деятельности со стороны руководителя или наставника. Позитивно оценивая работу сотрудника, руководитель может замотивировать его на дальнейшие действия, а также повысить уровень вовлеченности в работу. Как правило, позитивная обратная связь не должна



являться обычной похвалой – важно указать количественные или качественные метрики для того, чтобы сотрудник понял, какие именно результаты вызвали у вышестоящего лица позитивную оценку. Данный вид обратной связи широко применим, но при определенной специфике рабочей деятельности может быть недостаточно эффективен – зачастую результат работы может соответствовать, с одной стороны, высоким показателям эффективности по одним критериям и низким – по другим. Особенно это характерно для отраслей, которым присущи стремительные изменения – например, ИТ-сфера. Кроме того, данный вид обратной связи предполагает фиксацию только на положительном результате – при персонализированном подходе важно выделять, помимо этого, и недостатки обучения – таким образом можно будет выстраивать персональную траекторию развития. Таким образом, данный вид обратной связи может быть применим, скорее, как элемент более подробной и полной обратной связи, учитывающей, помимо достоинств, также и недостатки выполненной специалистом работы.

Следующий вид обратной связи – корректирующая. Корректирующая обратная связь направлена на изменение деятельности сотрудника для достижения более высоких показателей эффективности путем выявления существующих в работе ошибок. При данном виде обратной связи вышестоящее лицо акцентирует внимание на недостатках работы сотрудника, а также дает комментарии на тему того, какие конкретно действия нужно предпринять, чтобы, либо глобально исправить ситуацию – в случае совершения большого числа ошибок, либо – помочь изменить некоторые выполняемые сотрудником действия для достижения более хороших результатов. Недостатком данного вида обратной связи является недостаточное внимание к эмоциональному аспекту – в некоторых случаях руководители могут давать «сухую» оценку деятельности работника. При таком раскладе обратная связь превращается в критику – и сотрудник, хоть и получит объективную оценку своей деятельности, может быть демотивирован для выполнения дальнейшей работы. Особенно опасным это может быть для тех сфер деятельности, где высок уровень текучести персонала – такой подход спровоцирует скорое увольнение сотрудника. Данный вид обратной связи также не может стать элементом персонализированного подхода в обучении – обучаемый сотрудник здесь является объектом, получающим конкретные замечания по поводу своей работы. В некоторых обстоятельствах он может проявить инициативу и задать вышестоящему лицу уточняющие вопросы, однако, на практике так происходит далеко не всегда. В некоторых случаях обучаемый сотрудник может чувствовать напряжение и даже страх перед своим наставником. Усугубляется ситуация в среде, где культура обратной связи развита плохо или не развита вообще – тогда взаимодействие с обучаемым сводится до конкретных инструкций, что может, конечно, в некоторых случаях дать позитивный эффект и благоприятно сказаться на показателях эффективности работы, но в долгосрочной перспективе вовлеченность сотрудника может быть снижена, а если при этом руководитель или наставник не уделяет должного внимания положительным результатам – и вовсе исчезнуть. Таким образом, данный вид обратной связи применим, скорее, в краткосрочных проектах, либо как элемент более полного и развернутого взаимодействия с обучаемым, включающим и положительную оценку его работы.

Следующий тип обратной связи – развивающая обратная связь. Данный вид обратной связи направлен на развитие сотрудника, улучшение его навыков, а также корректировку недочетов работы, ее улучшение. Она дается для того, чтобы помочь сотруднику вырасти профессионально, учитывая его текущий уровень знаний, умений и навыков. Данный вид связи предполагает оценку деятельности сотрудника. Развивающая обратная связь, как правило, является развернутой и конструктивной – таким образом становится возможным максимально полно охватить деятельность сотрудника, провести многоаспектный анализ его деятельности, дать ей оценку и сделать работу более эффективной в долгосрочной



перспективе. Специалисты корпоративного университета Сбербанка так же выделяют именно обратную связь как один из важнейших элементов персонализации обучения [3]. По их мнению, развивающая обратная связь соответствует следующим критериям:

1. Своевременность и конкретность. Она должна быть своевременной и точной, ограничиваясь обсуждением только актуальных задач или проектов, и включать факты и обучающие элементы.

2. Постоянная. Обратная связь должна предоставляться всем студентам регулярно и систематически.

3. Конструктивная и показывающая дальнейшие шаги. Она должна быть предельно четкой и направленной на демонстрацию возможных улучшений и перспектив для дальнейших действий.

Развивающая обратная связь играет ключевую роль в персонализации обучения сотрудников, поскольку она позволяет адаптировать обучающие процессы под индивидуальные нужды, сильные стороны, слабости и профессиональные цели каждого работника.

Важным элементом здесь все так же остается мотивационный, эмоциональный аспект – если, помимо оценки работы и создания персональной траектории развития вышестоящее лицо уделяет внимание положительным результатам, хвалит работника – тогда можно достичь его максимальной вовлеченности в процесс обучения, а также повышения уровня мотивации и даже минимизации вероятности выгорания.

Таким образом, из трех представленных видов обратной связи именно развивающая может стать наиболее подходящей при персонализированном подходе в обучении персонала. Также стоит отметить, что на практике могут применяться смешанные варианты приведенных видов. Зачастую руководители и наставники дают ее без определенного алгоритма.

Помимо типологизации видов обратной связи, на текущий момент разработано так же несколько ее моделей.

Модель обратной связи – это структурированный подход к предоставлению и обработке реакции на поведение, результаты или процесс в образовательной, рабочей или личной среде. Они помогают улучшать эффективность и достигать лучшего понимания между сторонами. Рассмотрим наиболее распространенные модели обратной связи, а также исследуем их применимость при персонализированном подходе в обучении.

1. Модель «Сэндвич» (похвала-критика-похвала) [4]. Предполагает, что критические замечания «закрывают» между двумя положительными комментариями. Это делается для смягчения восприятия критики. Данная модель имеет такое преимущество, как учет эмоциональной составляющей –использование похвалы. Такой подход располагает к продолжению диалога, в ходе которого обучаемый сотрудник может проявить инициативу и задать вопросы обучающему. Однако, обучающий под критикой зачастую подразумевает совокупность недостатков, существующих в работе сотрудника, без ориентации на его дальнейшее, долговременное развитие. Данную модель можно отнести к корректирующей обратной связи с элементами поддерживающей.

2. Модель BOFF: Background-Opportunity-Facts-Feedback (Поведение-результат-чувства-будущее) [4]. Далее детально расшифруем аббревиатуру.

Контекст (Background): начните с описания обстоятельств или контекста, в рамках которого произошли описываемые действия или ситуация.

Возможности (Opportunity): опишите потенциал для развития и улучшения, который может появиться, если получатель учтет предложенные рекомендации и внесет соответствующие изменения.



**Данные (Facts):** представьте точные данные или информацию, которые поддерживают вашу обратную связь и способствуют объективному анализу происшествия.

**Рекомендации (Feedback):** озвучьте конкретные замечания и предложите способы действий или изменения, которые могут способствовать улучшению ситуации.

Модель BOFF предлагает организованный метод дачи обратной связи, включающий анализ контекста, выявление возможностей для улучшения, обоснование фактами и предложение конкретных рекомендаций. С точки зрения персонализированного подхода к обучению данный вид обратной связи может быть уместен, так как по такой модели можно разработать долговременный план развития сотрудника, однако он снова не учитывает эмоциональный контекст. Таким образом, он может способствовать включению сотрудника в процесс обучения как субъекта, но при систематических низких показателях эффективности его работы сработает скорее обратный эффект – фиксация на результативности может отпугнуть начинающих специалистов, а отсутствие похвалы при частых неудачах, которые могут случаться в начале обучения, может спровоцировать выгорание.

3. Модель SKS (Stop-Keep-Start) [4]. Рассмотрим эту модель подробнее.

**Прекратить (Stop):** необходимо перестать выполнять определенные действия для улучшения показателей эффективности.

**Продолжить (Keep):** здесь обучающий описывает, что сотрудник делает верно и предлагает продолжать действовать таким образом.

**Начать (Start):** для улучшения показателей эффективности обучающий говорит об инновациях, которые следует применить в работе. К ним может относиться одно действие, либо несколько – в зависимости от поставленных задач.

Преимущества данной модели заключаются в ее простоте и ясности для восприятия. Коммуницируя по данной модели, обучающий не только говорит об ошибках обучаемого, но также фокусируется на его успехах. Кроме того, данную модель можно отнести к развивающему типу обратной связи, так как она предполагает проработку недостатков деятельности сотрудника. Также ее можно отнести к развивающему типу обратной связи, так как в ней присутствует элемент «начать» – это способствует корректировке и внедрению новшеств в работу сотрудника для улучшения ее результатов. Модель SKS помогает создать культуру открытого и конструктивного обмена мнениями – в такой среде возможен постоянные улучшения и рост обучаемого сотрудника. Она практически идеально подходит для персонализированного подхода в обучении, однако есть недостаток – обучающийся может стать объектом, а не субъектом обучения в случае, если обучающий не проявит инициативу и не предложит сотруднику самостоятельно подумать над своими действиями и результатами. Таким образом, давая обратную связь по данной модели, обучающий вновь может низвести коммуникацию до, пусть и подробной и конкретной – но все же инструкции, которая не будет способствовать вовлеченности в той степени, которая возможна при персонализированном подходе в обучении.

4. Модель SLC (Success-Learn-Changes) [4]. Расшифруем данную аббревиатуру.

**Успехи (Success):** этот компонент предполагает обсуждение достижений и положительных аспектов действий или поведения. Цель – признание и поощрение успешных шагов, что мотивирует и укрепляет позитивные результаты работы.

**Уроки (Learn):** на данном этапе анализируется, какие уроки можно извлечь из произошедшего, какие выводы можно сделать. Это помогает выявить области для улучшения и роста сотрудника.

**Изменения (Changes):** в этом компоненте обсуждаются конкретные изменения, которые необходимо внести для улучшения в будущем. Этот этап направлен на корректировку процессов и повышение эффективности.





Данная модель напоминает SKS и модель «Бутерброда» – в ней содержатся элементы, которые корректируют действия обучаемого; элементы с критикой ошибок, а также обсуждение успехов, которых достиг сотрудник. Данную модель тоже можно отнести к развивающему типу и использовать при обучении. Однако, ей присущ тот же недостаток, что и рассматриваемым ранее моделям – обучаемый может вновь стать объектом, а не субъектом процесса обучения, так как данная модель не предполагает эмоционального контекста на последнем этапе. Иначе говоря, обучающий может замотивировать сотрудника, фокусируясь на успехах в начале, но потом, на последнем этапе – изменений – уйти в критику либо давать инструкцию. Таким образом, у сотрудника может снизиться вовлеченность в процесс, либо он может не задать интересующие его вопросы, так как руководитель говорит о конкретных изменениях, которые нужно сделать, чтобы повысить эффективность работы – не самый подходящий вариант для персонализации процесса обучения.

5. Модель IDEA [4]. Рассмотрим модель подробнее.

Идентификация (Identify): данный элемент предполагает фиксацию на результатах деятельности сотрудника. Здесь не дается оценка, а выявляется конкретный аспект деятельности, на который обучающий хочет обратить свое внимание.

Описание (Describe): на этом этапе описывается, какое влияние или эффект оказывает действие. Необходимо описать результат, используя конкретную информацию и реальные события. На этом шаге важно объяснить, почему что-либо произошло так, а не иначе.

Поощрение (Encourage/Express): на этом этапе следует выразить свою готовность помочь и поддержать обучающегося в его развитии. В некоторых источниках данный пункт подразумевает либо остановку, либо продолжение действия обучаемого. Важно то, что на данном этапе человеку дается пояснение его действию, описанному на предыдущем этапе – и в зависимости от его результата предлагается дальнейший план действий.

Согласие на действие, подтверждение действия (Agree/Action): на этом этапе у обучающегося уточняют, согласен ли он с предложенным вариантом решения описанной ситуации или нет; как он видит ситуацию, какие коррективы может привести сам.

Данная модель имеет ряд весомых преимуществ по сравнению с описанными ранее: обучаемому конкретно объяснено, что нужно или не нужно делать, а после этого уточняется его личное видение ситуации – таким образом он неизбежно вовлекается в процесс, это способствует персонализации. Однако здесь не учитывается аспект, связанный с похвалой – особенно, в начале обучения – сотрудник может совершать ошибки, которые будут многократно оговариваться. Даже вовлекаясь в процесс и участвуя в их обсуждении, обучающийся может быть расстроен результатом и, как следствие, демотивирован для дальнейшего развития.

6. Модель Pendleton [4]. Рассмотрим данную модель.

Шаг 1. Спросить обучаемого, что, по его мнению, он сделал хорошо или правильно.

Шаг 2. Рассказать ему, что в действительности было сделано верно.

Шаг 3. Спросить обучаемого, что, по его мнению, было сделано неправильно.

Шаг 4. Объяснить ему, что было сделано неверно.

Шаг 5. Совместно разработать план действий для дальнейшего совершенствования.

Данная модель может быть применима при персонализированном подходе: она охватывает почти все аспекты, связанные с персонализацией обучения. Она могла бы быть идеальной, но в ней существует недостаток: на первом этапе обучающемуся самостоятельно предлагается оценить положительный эффект для работы. С одной стороны, это действительно вовлекает обучаемого в процесс, но в таком случае существует риск снижения мотивации еще на первом этапе, если ошибок будет совершено больше, чем сделано достижений. Данная модель, по мнению автора, хорошо подходит непосредственно в рабочем процессе при оценке производительности, но не применима при обучении.



В ходе проведенного анализа было принято решение о разработке наиболее адаптированной для персонализации обучения модели. Для этого, по мнению автора данной ВКР, необходимо объединить две уже существующие модели, а именно – модель «Сэндвич» и модель SKS. Выглядеть она будет следующим образом (более подробно каждый этап был описан ранее в данном разделе):

Этап 1. Похвала

Этап 2. Прекратить (Stop)

Этап 3. Продолжить (Keep)

Этап 4. Начать (Start)

Этап 5. Похвала + вопрос о том, согласен ли сотрудник с предыдущими этапами.

Объединив две существующие модели, можно обеспечить следующие эффекты: конкретизация действий для улучшения показателей эффективности работы, а также эмоциональная поддержка в начале и конце обратной связи. Первый этап позволит расположить сотрудника к диалогу, замотивировать его прослушать саму обратную связь. Далее идет конструктивная критика его работы. Персонализация происходит за счет того, что обучаемому во время наставничества даются конкретные рекомендации по поводу его работы (этап 3 и этап 4). На 2 этапе фиксируется информация о недостатках, а на 3 о достоинствах его работы. Вместе с тем на 4 этапе учитывается развивающий аспект – наставник предлагает ряд действий, которые необходимо начать делать для улучшения качества работы в долгосрочной перспективе. Завершается все вновь похвалой и последующим вопросом по поводу того, согласен ли сотрудник с предыдущими этапами; что и как, по его мнению, можно улучшить в процессе его работы. Таким образом, получив подробную информацию о своих действиях, обучаемому дается возможность проанализировать полученную информацию, вступить в диалог. Дружелюбный настрой в начале и конце модели потенциально снижает уровень стресса, позволяет вывести сотрудника на диалог. Данная модель применима для деятельности, при обучении которой может совершаться большое число ошибок – критика в ней предваряется этапами эмоциональной поддержки и фиксирования на положительных результатах работы. После похвалы обучаемому задается вопрос по поводу того, согласен ли он с критикой, а также о том, как, по его мнению, можно улучшить процессы. Таким образом, мы включаем сотрудника в процесс обучения, он становится его субъектом, а комфортный эмоциональный климат, создаваемый за счет похвалы в начале и конце обратной связи, способствует снижению стресса и вовлечению сотрудника в процесс обучения.

Также данная модель будет относиться к развивающей обратной связи, так как предполагает этап введения новшеств для улучшения работы в долгосрочной перспективе.

Таким образом, по мнению автора, данная модель более всего подходит при персонализированном подходе в обучении.

Также автором на основании приведенного ранее в этом разделе анализа была разработана типологизация обратной связи с учетом моделей, которые относятся к каждому типу обратной связи, которую можно увидеть в таблице 1:

Таблица 1

Типологизация обратной связи по функции и модели

| Тип обратной связи | Функция   | Модель           |
|--------------------|---|------------------|
| Поддерживающая     | Мотивация и поддержка сотрудника без критической оценки его деятельности                                | Модель «Сэндвич» |
| Корректирующая     | Дать критическую оценку деятельности сотрудника. Обозначить ошибки, скорректировать дальнейшие действия | BOFF, IDEA, SKS  |



|             |  |  |
|-------------|--|--|
| Развивающая | Помочь сотруднику в проработке долговременной стратегии развития. Используется при подведении итогов для выявления сильных и слабых сторон, обозначения зон роста. | Модель Pendleton SLC<br>Разработанная автором модель |
|-------------|--|--|

Исходя из данных таблицы 1, можем сделать вывод, что наиболее подходящими для персонализации обучения являются модели обратной связи, относящиеся к развивающей – а именно модель Pendleton, SLC и модель, разработанная автором данной статьи.

Таким образом, обратная связь играет ключевую роль в успешном процессе обучения, поскольку позволяет адаптировать программу обучения к индивидуальным потребностям каждого сотрудника. Персонализированная обратная связь способствует улучшению эффективности обучения, помогает выявить слабые места и сильные стороны сотрудников, а также создает атмосферу взаимного доверия и уважения. Кроме того, она стимулирует мотивацию сотрудников, поскольку они видят, что их усилия оцениваются и важны для компании. Внимание к обратной связи при персонализации обучения персонала не только способствует повышению профессионального уровня сотрудников, но и улучшает общую эффективность бизнеса.

*Список литературы:*

1. Хэтти Джон А. С. Видимое обучение. Синтез результатов более 50 000 исследований с охватом более 80 миллионов школьников [текст]: научно-популярная книга / А. С. Хэтти Джон -М.: Национальное образование, 2017. -С. 128-251.
2. Малинин, В. А. Педагогические основы обучения персонала в организации [Текст]: учебное пособие / В. А. Малинин. – Н. Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2016. – 104 с.
3. Статья «Персонализация обучения: дорога в страну Oz?» [Электронный ресурс] – Журнал «EduTech» – Режим доступа: [https:// sberuniversity.ru/edutech-club/journals/personalizatsiya-v-obuchenii-tekhnologii-ili-metodologiya/elementy-personalizatsii-chto-nuzhno-htoby-slushatel-stal-kapitanom-svoego-obucheniya/](https://sberuniversity.ru/edutech-club/journals/personalizatsiya-v-obuchenii-tekhnologii-ili-metodologiya/elementy-personalizatsii-chto-nuzhno-htoby-slushatel-stal-kapitanom-svoego-obucheniya/) (дата обращения 14.01.2024)
4. Артамошкин Максим 15 основных техник обратной связи [Электронный ресурс] – Сайт Blog.zverit – Режим доступа: <https://blog.zverit.com/management/2023/10/09/15-types-feedback/> (дата обращения 18.04.2024)

