

Посттренінговий супровід як фактор підвищення якості навчання практичним навичкам в безперервній освіті

Бровченко А. К.

Тренінги, воркшопи й майстеркласи стають все більш розповсюдженими методами в освіті дорослих людей. Саме інтерактивні освітні технології в останні роки користуються великим попитом при безперервній освіті співробітників в організаціях, що стосується й керівників, які повинні першими оволодівати інноваційними технологіями в процесах, якими управляють.

Результативність проведеного тренінгу, практично орієнтованого курсу або воркшопу прямо залежить від використання співробітниками або слухачами управлінських курсів отриманих знань і вмінь на практиці. Для цього потрібно організувати посттренінг - один або серію заходів, що підтримують процес перенесення знань на практику та їх трансформації в навички.

Безумовно одна з найважливіших складових навчання це його послідовність і його ключовий компонент - посттренінговий супровід. Тренінг і посттренінг - це як айсберг і його підводна частина.

Посттренінг - це система роботи зі співробітниками, спрямована на підтримку позитивних тренінгових ефектів, що забезпечує застосування знань, умінь, навичок, отриманих учасниками на тренінгу, у ході повсякденної професійної діяльності.

Посттренінговий супровід - це саме процес, а не одиничний захід. Він може бути реалізований з використанням різних інструментів або їх комбінацій залежно від навчальних цілей. Однак це завжди ланцюжок заходів (дій, подій), метою яких є інтеграція нової навички в модель поведінки слухача, доведення використання навички до автоматизму.

Ми всі зіштовхувалися з емоційним підйомом, який слідує за вдало проведеним навчальним курсом або навчальним бізнес-тренінгом. Він

надихає, мотивує й створює позитивний настрій у процесі й безпосередньо після. Але як довго триває цей стан натхнення й що буде після емоційного підйому? За ним слідує такий же інтенсивний спад. Причому в найкращому разі все просто вертається «на круги свої», у гіршому - спад перевищує попередній підйом і по інтенсивності й по тривалості.

У сприйнятті й оцінці ситуації учасників відбувається кілька речей:

- Через відсутність мотивації на зміни співробітники навіть не намагаються поміняти щось у поведінці, а якщо із цікавості й намагаються (якщо тренеру вдалося їх «розворушити»), те раз-два, не більше.
- Навіть при наявності мотивації, від рутини, монотонності, звичності повсякденних функцій починається емоційний спад, коли вже знову не так хочеться йти ранком на роботу й застосовувати отриману під час навчання інформацію. Тому що жарти тренера- викладача й групових ігор забуваються, а плани й незадоволене начальство залишається.
- Через те, що учасники не завжди здатні до рефлексії, отримані прийоми застосовуються частково, «як зрозуміли» і не завжди в потрібній ситуації, результат не з'являється відразу, і починає здаватися, що це прийоми не ефективні, а отримані знання просто не працюють.
- Через те, що включаються старі стереотипи, настанови, звички, напрацьовані роками, співробітники вертаються у звичну колію й зміни «загасають».

Основні питання й сумніви співробітника в цей момент можуть звучати приблизно так:

- «Чи дійсно нова технологія так ефективна і корисна, як про це говорив тренер?»
- «У мене не вийшло сьогодні, де впевненість у тім, що вийде завтра? А я ризикую, між іншим, якістю своєї роботи, її ефективністю!»

- «Щось ця технологія незручна (складна, незрозуміла) - те, як я працюю звичайно - набагато краще! Чи все вірно я робив? Як мені це довідатися?»

- « Чи можна було зробити якимось по іншому? Як працює технологія в іншій ситуації?»

- «Цікаво, як полягають справи у моїх колег? Це тільки в мене не виходить або в інших теж?»

Формування навички - це процес, що складається з декількох етапів, протяжних у часі. Тривалість цього процесу індивідуальна для кожної людини й залежить від багатьох факторів: від складності навички до підготовленості учасника. Однак незмінним залишається одне - у формуванні навички вкрай важливу роль грає багаторазове повторення навички, а також її вбудовування в існуючу модель поведінки, що приводить до її перегляду.

Тренінг закладає тільки першу частину процесу формування навички - дає зразок навички й можливість її відпрацювати (спробувати, «поекспериментувати») у ході практичного застосування.

Процес же освоєння навички, вбудовування його в модель поведінки й доведення до автоматизму відбувається вже за дверима навчальної аудиторії.

І саме посттренінговий супровід допомагає максимально швидко перенести знання й уміння, отримані учасником на тренінгу, у реальну практику.

Одночасно із закінченням тренінгу в учасника запускається механізм забування. Забування є нормальною властивістю пам'яті, що, відповідно до психологічного словника, визначається як «активний процес, що укладається у втраті доступу до матеріалу, що запам'ятався раніше, у неможливості відтворити або впізнати те, що було засвоєно».

Забуванню піддається насамперед те, що не актуалізується в контексті розв'язуваних завдань.

Природно, що для досягнення стійких змін у поведінці учасників, що пройшли тренінг, необхідно не просте оволодіння, але й присвоєння нових

форм поведінки. У більшості авторів переважає точка зору, відповідно до якої всі зміни, що виникають у учасників тренінгу, відбуваються в процесі його проходження, по закінченні якого вони або зберігають ці зміни, або втрачають, вертаючись до звичних стереотипів, але деякі дотримуються іншого погляду на дане питання. Дослідники стверджують, що значна частина змін у учасників тренінгу виникає після його закінчення. Ці зміни можливі в рамках спільно створеної самим учасником і ведучим зони найближчого розвитку.

Виходячи з виникаючих питань і проблем, посттренінг виконує відразу кілька важливих функцій:

- 1) актуалізація (нагадування) змісту основного тренінгу;
- 2) розширення знань по темі з метою підвищення свідомості знання;
- 3) створення й підтримка мотивації співробітників до застосування отриманих у ході навчання навичок;
- 4) демонстрація виконання навички (ідеальної моделі поведінки);
- 5) закріплення й підтримка змін у моделі поведінки, що відбулися після тренінгу;
- 6) своєчасна корекція навички, що формується;
- 7) демонстрація застосування навички в конкретних практичних ситуаціях.

Посттренінговий супровід також:

- Дозволяє перевести знання й уміння в навички, «натренувати» застосування тих або інших прийомів.
- Допомагає відкоригувати застосування прийомів до потрібної ситуації (з урахуванням індивідуальних особливостей).
- Стимулює до змін, створює мотивацію на розвиток.
- Забезпечує погляд з боку й зворотний зв'язок.
- Забезпечує емоційну підтримку.

Важливими для побудови системи посттренінгового супроводу є наступні положення:

1. Основне «забування» відбувається в період, що впливає безпосередньо за завчанням - у цей період губиться найбільший обсяг матеріалу.

2. Осмислений матеріал запам'ятовується в 9 разів швидше.

3. Якщо учасник знає, що виучений матеріал йому знадобиться, він запам'ятовує його краще.

На підставі даних тверджень ми можемо сформулювати наступні рекомендації до настроювання посттренінгової системи навчання.

1. Організувати застосування отриманих знань і навичок учасниками тренінгу необхідно якомога швидше після закінчення навчання.

2. Під час тренінгу важливо виділити достатньо часу для ґрунтовного розбору теоретичного матеріалу, прагнути до того, щоб всі учасники його зрозуміли. Один з посттренінгових заходів (або його частина) варто присвятити повторенню теоретичного матеріалу, відповідям на питання учасників, перевірці знань.

3. У процесі тренінгу викладач повинен показувати області застосування того або іншого знання або навички. У посттренінгах - відпрацьовувати реальні ситуації, узяті із практики учасників, спостережень за роботою співробітників, власного досвіду.

Виділяють наступні види посттренінга:

1. **НАВЧАЛЬНИЙ** - орієнтований на максимальне засвоєння інформації й застосування на практиці знань і вмінь, отриманих на тренінгу. До нього належать: польове тренування, коучінг, наставництво, зворотний зв'язок, участь у робочих або проектних групах та ін.

2. **ПІДТРИМУЮЧИЙ** - не дозволяє знанням погіршитися й мотивує учасників. До нього ставиться: виконання середньострокових завдань, зворотний зв'язок, участь у робочих або проектних групах, оцінка колективу, консультації й ін.

Посттренінг може бути:

- у форматі групового або індивідуального заняття;

- очним і дистанційним;
- може використовувати активні методи навчання або сприяти самостійному навчанню слухачів і учасників.

Найбільш часті тренінги - навикові, тобто орієнтовані на набір якоїсь конкретної навички, якою учасники можуть користуватися у своїй професійній діяльності, щоб покращити її якість.

Усі знають, що набір навички (так само як і закріплення будь-якої нової звички) відбувається не менше 21 дня, у той час як тренінг часто займає меншу кількість днів (те ж можна сказати і про навчальні курси, кожна тема якої може розглядатися від 2 до 6 годин). Відповідно, цілі посттренінгу в цьому випадку зрозумілі:

- Закріпити отриману на тренінгу інформацію.
- Орієнтувати на тренування навички (тобто на спроби й помилки на першому етапі).
- Вчасно відкоригувати правильність її формування.

Варіант тренінгу, що зустрічається менш часто - тренінг настановний, спрямований на зміну настанов і подолання стереотипів, що закріпилися. Тут правило 21 дня також працює, тому цілі посттренінгу в цьому випадку наступні:

- Повторити нові настанови (по суті, утворити новий нейронний зв'язок у мозку, що неможливо без багаторазового повторення).
- Дати зворотний зв'язок по роботі старих настанов і проаналізувати їх обмеження.
- Підтримати впевненість під час емоційного спаду.

Попередня діагностика

Вибрати адекватний формат посттренінгу допоможе проведення передтренінгової діагностики. Інакше кажучи, тренер повинен зорієнтуватися в тім, які запити є у учасників, що пройшли конкретний тренінг, по вдосконалюванню своїх знань і навичок по конкретній темі.

Для планування адекватної системи посттренінгового супроводу тренеру важливо розуміти й те, з якими питаннями, складностями й сумнівами зустрічаються учасники після навчання.

Основні складності з'являються тоді, коли співробітник вперше спробує скористатися новою технологією у своїй практиці й зазнає невдачі. Саме те, як він упорається із цим моментом, впливає на успішність становлення навички надалі.

Діагностика може бути здійснена різними методами. Безумовно, щоб отримати більш повну «картину», тренеру краще використовувати не один, а кілька способів.

Нижче перераховано кілька методів передтренінгової діагностики:

- спостереження за виконанням практичних вправ у ході основного тренінгу (дозволяє відразу зорієнтуватися, які теми найбільш складні для засвоєння групою);

- аналіз анкет зворотного зв'язку після тренінгу (необхідно включити в анкети питання про те, які теми тренінгу вимагають поглибленого вивчення; які теми тренінгу являли собою найбільшу складність та ін.);

- інтерв'ю з учасниками, одержання зворотного зв'язку про те, як відбувається процес впровадження знань у практику; з'ясування основних складностей, з якими вони зіштовхуються в ході застосування технології на практиці, приклади конкретних ситуацій, які слухачі хотіли б повніше розібрати на посттренінговому заході;

- одержання зворотного зв'язку від керівників учасників тренінгу про те, як вони застосовують знання й навички, отримані в тренінгу; з якими питаннями звертаються та ін.

Тренер, склавши в такий спосіб досить повне уявлення про те, які потреби в посттренінговому супроводі є у учасників, може сформувати групи зі схожими запитамі й вибрати для кожної групи відповідний формат посттренінгу.

Потреба в посттренінговому супроводі - величина змінна й залежить від ряду факторів, зокрема:

- Від здібності / звички слухачів до навчання, їх кваліфікації (рівень відповідає тренінгу);
- Від складності й новизни переданих слухачам навичок і знань;
- Від якості початкового тренінгу, причому важливо наскільки змістовне наповнення й чіткий виклад, і відповідності даного тренінгу реальним задачам слухачів.

На ділі виявляється, що не всім слухачам справді потрібний посттренінговий супровід, і для різних навичок та позицій форма посттренінгу може сильно відрізнятися.

Таблиця 1.

Форми посттренінгового супроводу в залежності від труднощів, які виникають після закінчення навчального тренінгу

Труднощі / Завдання слухачів	Можлива форма посттренінгового супроводу	Інші форми рішення завдання
Згадати матеріал тренінгу / семінару: основні ідеї, підходи до рішення завдань, вправи, приклади.	<ul style="list-style-type: none"> • Передача матеріалу, розглянутого на семінарі, в електронному виді • Книги по темі • Добірка методичних матеріалів по темі 	Розроблювачі якісних тренінгів/семінарів вирішують це завдання підготовкою якісного роздавального матеріалу й передачею його відразу на тренінгу
Переконатися в правильному розумінні отриманої інформації, методів, прикладів, засвоєнні навичок	<ul style="list-style-type: none"> • On-line тести (у т.ч. на сайті або дистанційно) • Навчальні програми (тренажери-симулятори) • Виконання «домашніх завдань» з механізмом самоперевірки • «Лист до тренера» - можливість поставити запитання по тренінгу 	Розроблювачі якісних тренінгів / семінарів уже в рамках заходу докладно розбирають серію реальних задач слухачів Слухачам передається збірник завдань по темі семінару із правильними відповідями для самоперевірки

<p>Взяти в роботу отримані знання / навички (боротьба з лінню й страхом невдачі)</p>	<p>Спільна розробка плану по впровадженню навичок / методів у поточну роботу й звітність відповідно до плану у форматі:</p> <ul style="list-style-type: none"> • особистих консультацій, • звітних семінарів, • дистанційної звітності. 	<p>Доцільно до тренінгу детально прописати, які аспекти поточної роботи слухача повинні змінитися в результаті його навчання, як це можна перевірити й виміряти. Наступний контроль може здійснюватися керівником або іншим співробітником, що компетентний у цій області й отримав еталон для порівняння й способ перевірки роботи слухача. Чим технологічніше рішення, передані на тренінгу / семінарі, тим прозоріше процес застосування навички.</p>
<p>Адаптувати отримані методики до реальної ситуації: зрозуміти причини невдач у застосуванні й виробити рішення. Отримати відповіді на виниклі в ході роботи уточнюючі питання.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Уточнюючі консультації • Посттренінг у випадку, коли виявлена загальна для більшості членів групи проблема • Створення «гарячої лінії» для слухачів • Доступ до архіву «success stories» слухачів • Робота Internet-Форуму для обміну думками 	<p>Розроблювачі якісних семінарів передають слухачам не тільки окремі прийоми / техніки, але й алгоритми побудови ефективних робочих процесів + приклади з різних організацій + списки контрольних питань, що сильно полегшує процес перекладання матеріалу на свою організацію</p>
<p>Подальший розвиток навичок і знань</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Запрошення на нові програми • Сертифікація на більш високому рівні • Передача оновлених версій методичних матеріалів / навчальних програм 	<p>Самостійне читання літератури по темі. Відвідування виставок, конференцій, круглих столів та ін., де розглядаються нові підходи в досліджуваній області</p>

На різних етапах посттренінгового супроводу практики рекомендують:

З'ясуйте, у чому полягає проблема - не зрозуміла інформація або неясно, що робити на практиці. Для цього пропонується метод «4 ствердження»:

Запропонуйте співробітникам на останнім занятті або наступного дня після нього заповнити анкету, що складається із чотирьох стверджень. Попросіть вибрати й відзначити те, що найбільш близьке їм. Ствердження наступні:

1. Я б порекомендував даний курс іншим співробітникам компанії.
2. Я планую обговорити те, чому я навчився, зі своїм керівником.
3. Я планую одержати необхідну підтримку від керівника в застосуванні отриманих знань.
4. Цей курс допоможе мені краще досягати мої робочі цілі.

Ствердження складені так, що **кожне є індикатором однієї із проблем**, які виникають звичайно у слухачів після тренінгів. Зібравши анкети, підрахуйте, яке ствердження слухачі вибирали найчастіше. Якщо переважає перше ствердження, слухачі запам'ятали мало інформації. Якщо друге - слухачі не до кінця зрозуміли ту інформацію, що отримали на тренінгу. Найчастіше відзначали третє ствердження? Виходить, люди розібралися в матеріалі, добре його засвоїли, але не знають, як застосовувати на практиці. Якщо найчастіше співробітники вибирали четверте ствердження, виходить, вони засвоїли й теорію, і уявляють, як її застосовувати на практиці. Посттренінговий супровід в цьому випадку майже не потрібний - тільки підтримка на практиці.

З'ясувавши, у чому проблема, переходьте до планування заходів, які дозволять неї усунути.

Таблиця 2.

Види заходів щодо посттренінгового супроводу залежно від того, які завдання потрібно вирішити

№	Ствердження	Якщо співробітник вибрав це ствердження, це значить	Методи посттренінгового супроводу
---	-------------	---	-----------------------------------

1.	Я б порекомендував даний курс іншим співробітникам компанії	Я вдоволений тренінгом, але я погано засвоїв нову інформацію й слабо уявляю собі, як її застосовувати на практиці	Міні-тренінг або міні-лекція
			Самостійне читання літератури
2.	Я планую обговорити те, чого я навчився, зі своїм керівником	Я запам'ятав нову інформацію, але не зовсім розумію її	Обговорення кейсів
			Використання тренажерів і симуляторів
			Групові дискусії
3.	Я планую одержати необхідну підтримку від керівника в застосуванні отриманих знань	Я повністю засвоїв нову інформацію, але не знаю, як використовувати її на практиці	Індивідуальний план розвитку
			Наставництво / менторство / коучинг/
4.	Цей курс допоможе мені краще досягати мої робочі цілі	Я розумію саму інформацію й знаю, як використовувати її на практиці	Реалізація проекту
			Навчання колег і новачків / Презентація результатів

Відразу після тренінгу: попросіть слухачів описати три навички, які вони відпрацюють. Ще через два дні попросіть кожного співробітника, що пройшов навчання, надіслати Вам на електронну пошту **список трьох найважливіших моментів**, які були на тренінгу. По суті, Ви запросите те ж саме, що й раніше. Стане ясно, чи не почали вони вже забувати вивчений матеріал.

Через тиждень розішліть учасникам посттренінгового супроводу інформацію про те, які важливі моменти вони виділили, які три навички намітили відробити. Так Ви підштовхнете співробітників згадати про тренінг.

Ведіть статистику змін Коли мине місяць із того моменту, як закінчиться тренінг, зробіть опитування тих, хто пройшов навчання. Дізнавайтесь, що співробітники змогли реалізувати в роботі, наскільки вдало. Інформацію проаналізуйте й опублікуйте на корпоративному сайті або розішліть всім учасникам посттренінгу на e-mail. Це змотивує працівників

серйозніше поставитися до впровадження нових технік у роботу, а також змусить ще раз обміркувати почуте на заняттях.

Дайте керівникам чек-аркуші, пропонуйте спостерігати й фіксувати, у чому полягають їх актуальні проблеми. Чек-аркуші розробіть або разом із тренером, що проводив навчання, або з керівником. Включіть в нього список компетенцій, які повинні були розвинути співробітники в результаті тренінгу, індикатори, етап роботи (процес), де ця навичка найкраще помітна, шкалу балів. Нехай керівник попрацює спостерігачем за своїми підлеглими й ретельно фіксує, які нові навички вони демонструють, а які – ні.

Через три місяці протестуйте співробітників, склавши питання й завдання з керівником. Керівник уже буде знати, які проблеми із застосуванням знань існують, і врахує це, складаючи тест. У нього включайте тільки професійні питання із тренінгу.

По чек-аркушу й результатам тесту складіть базу помилок і книгу досягнень. Обговорюйте їх.

Зведіть перелік недоліків в один список. А досягнення - в іншій. Організуйте обговорення зі слухачами й того, що є в одному списку, і того, що фігурує в іншому. У першому випадку Ви будете обговорювати проблеми й знаходити рішення, у другому - аналізувати, чому досвід став удалим.

Обговорення можна організувати у вигляді **групової дискусії або майстер-класу**, що проведе найбільш успішний слухач. Створіть у компанії Професійний клуб, що буде виконувати **вправи на закріплення матеріалу** тренінгів, **проводити work-shop**. Повний набір інструментів, які можна використовувати для поліпшення засвоєння знань: рольові ігри, міні-лекція, наставництво, менторство, онлайн-бібліотеки, тренажери-симулятори, коучінг для підлеглого, позапланові перевірки на дотримання нових стандартів.

Реальні проблеми сформулюйте як кейси й вирішуйте їх. Попросіть керівника не називати тих, хто був діючими особами в ситуації, що стала основою для кейса. Тоді у співробітників не виникне почуття незручності

перед колегами. Під час обговорення реального випадку може розгорітися дискусія, що підігріє інтерес до проблеми, а все, що буде говоритися, добре запам'ятається.

Якщо слухач не знає, як застосовувати знання на практиці, складіть разом з ним індивідуальний план розвитку на рік

Відбийте в цьому плані, яка мета стоїть перед співробітником у результаті того, що він відвідував тренінг, що робити на робочому місці. Щоб вказівки були здійсненними, залучіть до складання плану безпосереднього керівника. А склавши план дій, переконаєтеся, що він відповідає системі «70–20–10». Її суть у тім, що потрібно 10% часу присвятити вивченню теорії, 20% - спостереженням і 70% - вправам

Як згадувалося вище, посттренінг може проводитися в різних формах з використанням різних інструментів, наприклад:

- Групові міні-тренінги.

Спрямовані на наробіток навички, тому що вже на робочому місці багаторазово повторюється те, старт чому був заданий на основному тренінгу. Причому ефективна саме форма міні-тренінгів (година, максимум півтори години), тому що це дає можливість «розділити слона на шматочки» й окремо відпрацьовувати кожну навичку.

- Розбір складних ситуацій і випадків.

Спрямований на забезпечення учасникам позитивного досвіду застосування знань, отриманих на тренінгу, тому що дає можливість у спокійній обстановці обговорюючи складні ситуації, підбирати прийоми для їх вирішення, а також тестувати різні варіанти реакцій, отримуючи зворотний зв'язок колег.

- Мозковий штурм (пошук рішень).

Звичайно застосовується разом з розбором складних ситуацій і випадків і спрямований не тільки на застосування отриманих знань, але й на підбір максимальної кількості варіантів реагування, відповідей, дій і т.п. під конкретний практичний запит.

- Супервізія (спостереження й зворотний зв'язок тренера/керівника).

Спрямована на надання учасникам зворотного зв'язку (а тим самим на стимулювання їх до використання більш ефективних прийомів) і наробіток навички безпосередньо в реальних ситуаціях. Наприклад, у процесі наробітку переговорних навичок це може бути прослуховування й розбір телефонних дзвінків, у процесі наробітку управлінських навичок - присутність фахівця на нараді керівника з наступним розбором.

- Інтервізія (обговорення підсумків роботи рівними по статусу).

Спрямована на обмін практичним досвідом рівнозначних по статусу учасників, що підвищує сприйнятливість до інформації й сприяє зміні настанов. Найчастіше працює через обговорення подібних робочих ситуацій, що виникали у різних учасників.

- Часткова участь фахівця (тренера, керівника) у виконанні функцій учасника.

Спрямоване на демонстрацію того, як правильно діяти в значимій ситуації, надання учасникові можливості зрівняти свої й чужі дії при тих самих вихідних даних, проаналізувати результат і більш усвідомлено вибрати кращий тип поведінки. Наприклад, при розвитку переговорних навичок це може бути спільне проведення переговорів, у роботі торговельного представника - спільний виїзд «у поле» (відвідування клієнтів) і т.п.

Крім використання різних інструментів, хочеться сказати про додаткові деталі, що підвищують ефективність посттренінгу:

- Важливо, щоб перерва між самим тренінгом і початком посттренінгових заходів становив не менш 1 тижня й не більше 1 місяця. Якщо перерва менше (на третій день після тренінгу вже посттренінг), інформація, отримана на тренінгу, ще не встигла укластися, а люди ввійти у звичну робочу колію, якщо перерва більше - відбувся вже й підйом, і спад, і посттренінг ризикує перетворитися в тренінг із нуля.

Вважається, що активні дії по закріпленню знань і навичок, освоєних на тренінгу, потрібно **починати через 4–6 тижнів**. Це пояснюється тим, що

90% виученого матеріалу забувається протягом 30 днів. Але багато фахівців з навчання запевняють: посттренінговий супровід починається відразу після того, як закінчився тренінг.

- Обов'язково потрібна оцінка навичок, умінь, а іноді й настанов до й після проведення посттренінгу. Варіантом оцінки до посттренінгу часто є заповнення анкети після тренінгу, однак у цьому випадку важливо крім теоретичних питань включити в неї кейси (ситуації для реагування).

- Посттренінг не призначений для передачі людям нової інформації! Навіть якщо вони говорять, що все знають, дуже важливо донести до них, що знати - одне, застосовувати - інше, і в процесі посттренінгу відбувається саме наробіток навички. Більш того, нова інформація просто шкідлива в процесі посттренінгу, тому що зміщення та наслоювання нового на попереднє зовсім не сприяє чіткості дій.

- Оптимальна частота проведення посттренінгових заходів - не рідше 1 рази в тиждень (щоб працював все той же ефект закріплення), у випадку наробітку конкретних навичок можна призначати посттренінг двічі в тиждень.

- Оптимальна тривалість кожного посттренінгового заходу - не більше 2 годин (звичайно досить 1-1,5), навіть якщо це міні-тренінг. Обмеження часу пов'язане з концентрацією тільки на одній вузькій навичці за одне заняття. Виключення може становити часткову участь фахівця у виконанні функцій (наприклад, виїзд «у польові умови»), однак і тут важливо не розпорошуватися, а тренувати навички послідовно, по одному.

- Важливо не кидати посттренінг на половині, це буває дуже складно. Часто й ведучому, і учасникам дуже хочеться вже закінчити ці монотонні заняття, адже в них почало виходити, нічого нового не відбувається, а повторювати одне й теж не видно сенсу. А коли посттренінг кидають як тільки «почало виходити», з 90% імовірністю, через короткий час учасники повернуться у свій звичний стан, почавши діяти по-старому. Саме тому, що «початок» - це ще не автоматична навичка!

З урахуванням вищесказаного, можна зробити висновок, що посттренінговий супровід після навчання має потребу в розробці методичних принципів і методів реалізації. Аналіз наявної на даний момент літератури, присвяченої даному питанню, дозволив виділити наступні принципи посттренінгового супроводу:

- послідовність - це принцип, пов'язаний з тим, що посттренінгові заходи починаються відразу ж після завершення основної тренінгової процедури та практичного курсу навчання. Якщо даний принцип буде порушуватися, то з урахуванням особливостей людської пам'яті закріплення отриманих навичок і знань не відбудеться;

- системна організація участі - це принцип, заснований на моделі Д. Киркпатрика, що відображає той факт, що в посттренінгу повинні бути представлені чотири професійно-рольові позиції: учасники, тренер-викладач, керівник учасників, програмний менеджер;

- неформальність - даний принцип пов'язаний із заохоченням посттренінгової активності персоналу, що може стати прикладом і для інших співробітників;

- тривалість - це принцип, заснований на тім, що посттренінг закінчується тоді, коли навичка, що тренується, переходить у розряд неусвідомленої компетентності;

- методична розмаїтість - методи посттренінгу повинні викликати інтерес у більшості учасників.

Незважаючи на наведені нами дані, необхідно відзначити, що цей напрямок має потребу в інтенсивній професійно-психологічній розробці, оскільки залишається поки досить маловивченим.

Список використаних джерел:

1. Баранова Г. Мифы и правда о посттренинговом сопровождении / Г. Баранова, В. Кобзева // Справочник по управлению персоналом. — 2006. — № 11. — С. 24—31.

2. Блашенкова В. С. Посттренинговое сопровождение [Электронный ресурс] / В. С. Блашенкова, Н. С. Макастрова / Консалтинг и тренинги Санкт—Петербурга». — Режим доступа: http://www.treko.ru/show_article_1338 (дата звернения: 06.12.2018). — Название с экрана.
3. Восс Н. Посттренинговое сопровождение: как сделать процесс эффективным [Электронный ресурс] / Н. Восс, Ю. Ужакина — Режим доступа: [http:// www.trainings.ru/library/articles/?id=12454](http://www.trainings.ru/library/articles/?id=12454) (дата обращения: 16.11.2014 г.).
4. Макаров Ю. В. Психология профессионального посттренингового сопровождения [Электронный ресурс] / Ю. В. Макаров / Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologiya—professionalnogo—posttreningovogo—soprovozhdeniya> (дата обращения: 06.12.2018 г.).
5. Прокофьева О. Разнообразие форм посттренингового сопровождения [Электронный ресурс] / О. Прокофьева /. — Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=11562>, 25.09.2012г.
6. Морозова Т. М. Посттренинговое сопровождение в системе обучения и развития персонала / Т. М. Морозова // Традиции и инновации в туризме и сервисе. Серия «Человек и общество». — Выпуск 1 — 2015 — С. 111—115.