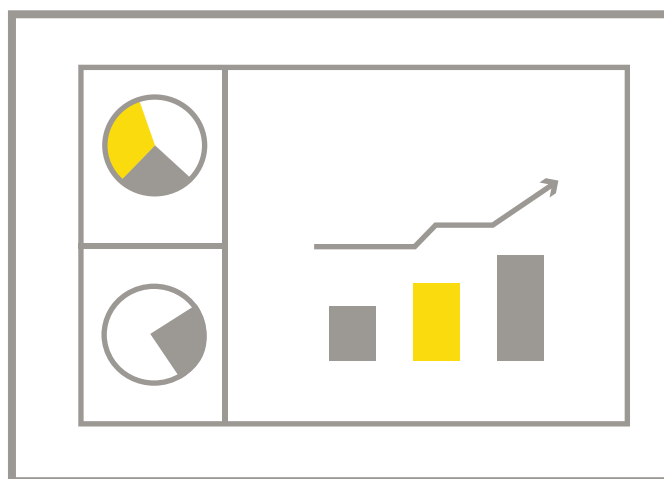


Посібник Тренера



Цей документ не відображає погляди чи точки зору ЄС.

Робоча група:

Марк ван ден Муйзенберг - ключовий експерт проекту «A4U»; Ар'єн ван Баллегойєн - коротко-строковий експерт проекту «A4U»; Марина Чулаєвська - старший фелоу з питань тренінгів проекту «A4U»; Юлія Кондрушенко - молодший фелоу з питань тренінгів проекту «Association4U».

Зміст

Вступ.....	5
I. Особливості підготовки тренінгів для державних службовців.....	6
1.1. Особливості навчання дорослих.....	6
1.2. Вимоги до тренінгів, що орієнтовані на дорослу аудиторію.....	6
1.3. Тренінги для державних службовців.....	7
1.4. Ключові компетенції державних службовців, на розвиток яких має бути спрямований тренінг	10
II. Розробка контенту.....	31
2.1. Вибір типу тренінгу та його співвідношення з цілями організації.....	31
2.2. TNA (training needs assessment) – оцінка тренінгових потреб.....	32
2.3. Проведення стандартного TNA.....	32
III. Написання плану тренінгу.....	34
3.1. Визначення завдань тренінгу та методи їх формування.....	34
3.2. Розклад проведення тренінгу.....	35
3.3. Зміст тренінгу.....	35
3.4. Послідовність елементів змісту.....	37
3.5. Типи вправ та завдань, що можуть бути використані в тренінгу.....	38
IV. Проведення тренінгу.....	39
4.1. Методики, що можуть бути використані під час тренінгу.....	39
V. Оцінювання під час тренінг.....	45
5.1. Оцінювання учасників тренінгу.....	45
5.2. Оцінка впливу тренінгу.....	46
Додатки.....	48

Вступ

Шановний читачу,

Перед Вами Посібник тренера (Посібник). Це один із продуктів Проекту фінансованого Європейським Союзом «Підтримка впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС» (A4U). Цей проект має на меті сприяти реалізації положень Угоди про асоціацію та зону вільної торгівлі між Україною з одного боку та Європейським Союзом з іншого.

Посібник детально розкриває зорієнтований на якість процес і конкретні кроки, які необхідно здійснити під час розробки, проведення та оцінки тренінгів, спрямованих на підготовку і розвиток компетенцій державних службовців, а також розбудови спроможності публічного адміністрування в Україні у сфері європейської інтеграції та Угоди про асоціацію. Посібник Тренера рекомендується використовувати разом із Посібником з організації тренінгів, який фокусується на розкритті логістичних та управлінських питань організації та проведення тренінгів.

Посібник тренера, можливо, одна з перших спроб систематизувати розробку тренінгів, заснованих на компетентісному підході, а тому має розглядатись, як посібник для фахівців з проведення тренінгів. Він покликаний допомогти старшим тренерам проекту «A4U», але також може бути корисним для інших експертів з тренінгів, заснованих на компетентісному підході. Команда проекту «A4U» розуміє, що посібник не є досконалим, і тому вітає будь-які пропозиції для його вдосконалення. Адже цей посібник, швидше, є живим матеріалом, який має з часом переглядатись і оновлюватись аби відповідати потребам часу, аніж документом, який пропонує концепцію міцну як крицю.

Я сподіваюсь і вірю в те, що цей посібник буде, дійсно, корисним інструментом, і я надіюсь, що він сприятиме дискусії в міністерствах, наукових колах і організаціях до-тичних до державної служби, про потреби постійного вдосконалення тренінгів і розвитку публічного адміністрування в Україні з метою забезпечення успішної реалізації політики європейської інтеграції України та положень Угоди про асоціацію і зону вільної торгівлі.

Др. Янош Законі,
Керівник проекту «Association4U»

I. Особливості підготовки тренінгів для державних службовців

1.1. Особливості навчання дорослої аудиторії



Під час розробки тренінгів для фахівців потрібно пам'ятати, що методи навчання мають відповідати віку аудиторії.

Головні характеристики освітніх потреб дорослої аудиторії:

- Дорослі виходять зі свого власного досвіду, вони рідко сприймають лектора в якості ментора та не схильні беззаперечно визнавати його авторитет.
- Дорослі проходять навчання з метою вирішення своїх проблем, а не просто для того, щоб отримати нову інформацію.
- Для дорослих навчання – це свідомий процес, який вимагає зусиль. Саме тому дорослим краще вчитись, виконуючи практичні вправи.

1.2. Вимоги до тренінгів, орієнтованих на дорослу аудиторію

Враховуючи освітні потреби дорослих, для досягнення високої якості та ефективності, тренінг має відповідати певним умовам. **Тренінг має бути:**

- Актуальним: матеріали мають стосуватись питань, з якими учасники тренінгу стикаються в роботі; матеріал тренінгу має бути таким, що може застосовуватися в подальшій роботі учасників.
- Цікавим: дорослі сприймають інформацію найкраще, коли вони виконують практичні завдання та вправи.
- Реалістичним: тренінг має бути зрозумілим та приземленим; він має стосуватися роботи учасників.
- Направленим на розвиток КОМПЕТЕНЦІЙ: це – найбільш ефективний спосіб покращити якість роботи учасників тренінгу.
- Орієнтованим на зворотній зв'язок: **пояснення та коментарі тренера мають бути:**

а. Конкретними та роз'яснювальними (такими, що надають учаснику детальну інформацію щодо його роботи);

б. Вчасними та скеровуючими (своєчасні поради щодо того, як поводити себе у подібних ситуаціях у майбутньому).



Корисні поради

- Не бійтесь розважати аудиторію відео, картинками та за допомогою інших медіа, якщо вони співвідносяться з темою тренінгу: це чудовий спосіб заохотити аудиторію до навчання
- Матеріали мають бути написані так, щоб вони були зрозумілими для аудиторії – іноді варто використати простіші слова або професійний жаргон.
- Будь ласка, уникайте суто теоретичних обговорень та абстрактних дискусій. Імовірно, що аудиторію не зацікавлять ситуації, що не стосуються реального життя.
- Відведіть достатньо часу на запитання та відповіді. Намагайтеся заохотити аудиторію обговорювати матеріал та вести дискусію.
- Особливістю процесу навчання дорослих є те, що їх не можна змусити щось вивчити. Ви маєте переконати їх в тому, що Ваш матеріал має цінність:
- Презентуйте концепцію тренінгу, одразу наголошуючи на актуальності та важливості інформації, якою Ви будете ділитися. Для дорослих навчання – це свідомий вибір, тож Ви маєте дати їм стимул.
- Слідкуйте за тим, щоб Ваші матеріали були практичними, а також включали елементи інтерактиву. Останнє потрібно для того, щоб дорослим було простіше почати цикл «мислення-дія-мислення-дія», а Ви могли стимулювати їх пам'ять та звертати на себе увагу слухачів.
- Тренінг має бути живим та активним: дорослі мають розуміти, що саме вони є джерелом змін у суспільстві.

1.3. Тренінги для державних службовців

У таблиці А розглядається бачення ОЕСР щодо державної служби, яке можна вважати одним із можливих орієнтирів для встановлення завдань тренінгу, орієнтованого на державних службовців

Таблиця А, OECD 2017

	Професійні якості	Стратегічні якості	Інноваційність
Потрібні такі державні службовці:	Кваліфіковані Незалежні З чіткими цінностями Етичні	Спрямовані на результат Приймають зважені рішення Орієнтовані на майбутнє Активні З навичками міжособистісного спілкування	Постійно вдосконалюються Вміють використовувати технології Орієнтовані на громадян Допитливі З ораторськими здібностями Реформатори

В державній службі, яка:	Заснована на професійних якостях Здатна інтегрувати працівника до системи HR, та збільшувати його потенціал	Гнучка та рухлива Приваблива для кваліфікованих кадрів Займається плануванням персоналу для розподілу працівників з потрібними навичками та компетенціями між сферами, де вони найбільш потрібні	Має відкриту культуру, розвиває співпрацю, лідерство та менеджмент Захоплена своєю справою Незаангажована Мобільна Залучає фахівців з різноманітним досвідом Орієнтована на навчання
Управління здійснюється держслужбовцями вищого рангу:	Політичні радники, які мають кредит довіри та ефективно управляють персоналом через систему заохочень та санкцій	Трансформаційні лідери (орієнтуються на мотивацію персоналу, на високі стандарти тощо), що здатні працювати в умовах постійних трансформацій	Лідери, що можуть організовувати спільні проекти, співпрацювати та швидко адаптуватись до змін

Тренінги для державних службовців мають орієнтуватись на розвиток компетенцій.

Компетенція – це «можливість мобілізувати і використовувати психосоціальні ресурси (включно з вміннями та ставленням до справи) з метою виконання складних завдань» (ОЕСР, 2005).

На основі таблиці 1, тренер може обрати компетенції, які можна розвинути в рамках певного модулю. Наприклад:

- Орієнтація на результат (в даному випадку модуль може концентруватись на досягненні певної мети в певний строк, наприклад, розробка плану дій щодо гармонізації законодавства України в певній галузі права).
- Незалежність (модуль може фокусуватись на техніках, які покращують аналітичні процеси, виключають заангажованість та збільшують опір лобіюванню).

Дуже важливо пов'язувати специфічні навички, які людина набуває в процесі роботи, та компетенції (написання законів, що орієнтовані на громадян) з загальними навичками та компетенціями, які можуть застосовуватись незалежно від місця працевлаштування (орієнтація на майбутнє, гнучкість тощо).

Однак, розвиток компетенцій – це багатокомпонентне завдання, яке вимагає структурованого підходу, а саме розвитку знань, навичок та підходів до роботи. Практичні поради щодо розвитку цих компонентів подані нижче:



1.Розвиток знань: передача інформації від тренера до учасників, допомога в її усвідомленні та розумінні.

- a.Розбийте матеріал на окремі елементи з інформацією на пов'язані теми, щоб процес опрацювання модулів був простішим.
- b.Використовуйте візуальні матеріали (картинки, діаграми, карти та ін.), щоб краще пояснити те, що Ви розповідаєте, а також зацікавити учасників та не дати їм загубитись в потоках інформації.
- c.Зробіть нову інформацію більш актуальною, пояснивши, в якому контексті вона потрібна, а також пов'язуючи її з роботою учасників.
- d.Розподіліть блоки, орієнтовані на розвиток знань учасників, по різних сесіях тренінгу; переконайтеся, що ви комбінуйте їх з іншими блоками (на розвиток навичок, компетенцій тощо).

2.Розвиток навичок: складові знань та практик потрібні для того, щоб зрозуміти, сформувати та використовувати навичку.

- a.Переконайтеся в тому, що учасники тренінгу розуміють, чому та як вони мають використовувати нову навичку.
- b.До матеріалу тренінгу додайте практичні вправи для відпрацювання навички.
- c.Залишайте достатню кількість часу на те, щоб періодично повторювати та закріплювати навичку.

3.Зміна підходів до роботи.

- a.Представте компонент, який пояснює, що таке підходи та ставлення.
- b.Спробуйте переконати аудиторію в тому, що треба звертати увагу на своє ставлення до роботи, а також працювати над ним. Для цього можна потренуватись, посиляючись на реалії державної служби (проводячи рольові ігри, моделювання ситуацій, відпрацьовуючи кейси чи звертаючись до відгуків учасників).
- c.Вправи, спрямовані на формування чи зміну поведінки людини в професійній сфері, повинні бути зосереджені на демонстрації певної поведінки та її застосуванні. Також корисно наголосити на прикладах, коли певна поведінка може зашкодити розвитку подій (тут корисно використовувати демонстрації, моделювання ситуації та практичні завдання).

4.Розвиток компетенції: інтеграція та відпрацювання потрібних елементів знань, навичок та поведінки для виконання певного завдання.

- a.Використовуйте різні комбінації компонентів, спрямованих на розвиток знань, навичок тощо.
- b.Створіть тренінг, орієнтований на практику: для початківців можна спочатку представити завдання, показати, як його виконувати; для більш досвідчених учасників можна підготувати проблему або ситуацію для вирішення, і надавати коментарі та відгуки в процесі роботи групи.
- c.Використовуйте реальні процеси, реальні документи, реальні проблеми та, за змогою, ускладнюйте їх.

1.4. Ключові компетенції державних службовців, на розвиток яких має бути спрямований тренінг

При розробці тренінгу треба також враховувати тип аудиторії, для якої він проводиться. Компетенції для управлінців та виконавців будуть різними, тож практичні вправи мають це відображати.

Цей розділ містить інформацію про компетенції, які є цільовими для державної служби. У таблицях В та С міститься огляд ключових управлінських і виконавчих компетенцій. Такий поділ на дві групи здійснюється для того, щоб розставити пріоритети щодо якостей працівника, потрібних для виконання конкретних функцій.

Наприклад, очевидно, що держслужбовець високого рангу апіорі добре розумітиме структуру організації, а більший пріоритет надаватиме прийняттю рішень та стратегічному плануванню.

Таблиця В

1. Планування та організація	5. Стратегічне планування
2. Комунікація	6. Досягнення стратегічних цілей
3. Прийняття рішень	7. Менеджмент в умовах реформ
4. Лідерство	

Таблиця С

8. Самоорганізація	14. Розуміння організації
9. Комунікація	15. Орієнтація на результат
10. Клієнтоорієнтованість	16. Робота в групі
11. Фокус на професійне зростання	17. Креативність
12. Можливість адаптуватися до змін	18. Аналіз
13. Актуальність знань у своїй галузі	19. Ініціатива

Хоча таблиці В та С наводять загальний огляд деяких компетенцій, актуальних для керівних та некерівних посад, важливо зазначити, що цей список не є вичерпним. Втім, важливо розуміти хоча б це обмежене коло компетенцій.

Ця інформація буде корисна при розробці тренінгу під певну компетенцію. Наприклад, можливість адаптуватися до змін є ключовою компетенцією для процесу гармонізації законодавства України з законодавством ЄС. З інформації про адаптацію, яку можна знайти нижче, тренер може взяти окремі ідеї та розробити частини тренінгу для розвитку даної компетенції.

У такому разі тренер може вирішити змодельовати ситуацію, де учасникам треба буде пристосовуватись до несподіваних змін в таких умовах як непередбачуване скорочення бюджету, відмова стейкхолдерів від підтримки тощо. Детальний опис компетенцій у порядку, зазначеному в таблицях В та С, наведений нижче.

Зверніть увагу, що інформація щодо комунікативної компетенції, хоч і згадується в обох таблицях, наведена в повному обсязі лише один раз, під номером 2, щоб уникнути дублювання матеріалу.



Планування та організація

планування заходів, завдань,
строків їх виконання та ін.

Корисні поради

У процесі тренінгу дайте завдання розпланувати виконання конкретної задачі/заходу.

Запропонуйте комусь зайняти керівну позицію в групі; передавайте цю позицію іншим учасникам по черзі, щоб всі мали змогу потренувати організаційні навички.

У процесі виконання певного завдання доручіть учасникам скласти план дій та відмічати/викреслювати пункти, які було виконано.

Тренуйте тайм-менеджмент учасників: попередьте про можливість зміни чи появу додаткових завдань, учасники мають залишати в плані простір для непередбачуваних обставин.

В процесі тренінгу наголошуйте на потребі колективного виконання завдань та їх делегуванні; наголосіть на особливостях делегування – потреба у помірній кількості контролю, розумінні, що завдання може бути виконане не так швидко та якісно.



Забезпечуйте відгуки та коментарі в процесі виконання завдань учасниками, використовуйте методики:

- «Рамка»,
- «Соціологічне опитування»,
- «Мозковий штурм на дошці»,
- «Повторне обговорення в парі»,
- «Мудрість іншого»,
- «Типологія»,
- «Перевірка іншою людиною» (секція 4.1).



Комунікація

ефективний обмін інформацією
для порозуміння з іншими.

Корисні поради

Усне мовлення

Покажіть аудиторії прийоми ефективного спілкування: адаптація стилю та темпу мовлення до співрозмовника, мова тіла, прийнятні техніки погляду (наприклад, трикутник очі-ніс), «віддзеркалення» жестів співрозмовника.

Наголосіть на потребі добре готуватись до обговорень. Поговоріть про структуру виступу, лаконічність та темп мовлення. Поясніть учасникам, що світогляд співрозмовника може мати суттєве значення, саме тому існує потреба в дослідженні інформації про опонентів перед важливими переговорами.

Поговоріть з аудиторією про мультикультуралізм, дайте аудиторії поради щодо того, як спілкуватись з представниками різних народів. Запитайте учасників про ситуації, з якими вони стикались, – це також може бути хорошим тренуванням усного мовлення.

Дайте студентам папірці з нескладними темами. Студенти витягають тему, готуються 30 с, а потім говорять протягом однієї хвилини. Потім попросіть аудиторію дати відгук на виступи.

Запитайте аудиторію, чи все зрозуміло. За потреби наведіть приклади для того, щоб краще пояснити певні деталі. Подумайте про інші, більш доречні способи вираження ідей (порівняння, кейси тощо).



Використайте **методики:**
«Мудрість іншого»,
«Реакція на лекцію»,
«Імпровізований виступ»
(секція 4.1.).

Писемне мовлення

Запропонуйте аудиторії цікаві книги/публікації з теми тренінгу чи споріднених галузей.

Попросіть учасників написати короткий звіт про тренінг за декілька хвилин. Запропонуйте декілька стилів – новина, офіційний лист (подяка, скарга), допис для соціальної мережі, твіт. Також можна запропонувати виконати те саме завдання, але іншою мовою.

Порекомендуйте книжки чи онлайн-курси для розвитку професійних навичок.



Використайте **методики**:
«Важливі запитання»,
«Онлайн-чат (швидкий)»
(секція 4.1.).

Переконливість

Наведіть приклад політики, який, імовірно, міг би викликати резонанс та обговорення в суспільстві. Попросіть учасників подумати про аргументи і контраргументи.

Проведіть дебати з одного з питань тренінгу. Аналізуйте аргументи сторін та вказуйте на сильні та слабкі сторони. Запропонуйте деяким учасникам зайняти протилежну позицію та віднайти нові аргументи «за» та «проти».

Поділіть аудиторію на групи для виконання практичного завдання, а потім попросіть учасників проаналізувати, який вплив вони мали на зроблені висновки та прийняті рішення.

Використайте **методики**:
«Клас навпаки»,
«Реакція на лекцію»,
«Наклейка на бампері»
(секція 4.1.).



Презентаційні навички

Покажіть аудиторії відео з ефективним спікером (наприклад, Ted Talk).

Порекомендуйте програмне забезпечення для візуалізації даних, дайте практичні поради щодо створення самої презентації (шрифти, кольори тощо).

Запропонуйте літературу, що стосується методів презентації, а також вправи для ораторів.

Поділіть клас на групи, після виконання завдань попросіть представників груп представити результати роботи аудиторії.



Використайте **методики:**
«Лекція з паузами»,
«Рейтинги»,
«Відеокліпи»,
«Реакція на лекцію»,
«Імпровізований виступ»,
«Анонімні відгуки» (секція 4.1.).



Прийняття рішень

прийняття рішень за допомогою активних дій, або зайняття певної позиції шляхом висловлення своєї думки.

Корисні поради

Підготуйте приклади амбіційних та важливих реформ. Проаналізуйте контекст прийняття таких рішень та поговоріть про підстави змін. Проаналізуйте негативні та позитивні результати.

Поговоріть з аудиторією про особливості прийняття рішень для державних службовців: потребу приймати рішення вчасно та обґрунтовано, а також нести за них відповідальність. Наголосіть на тому, що неможливо знайти рішення, яким будуть задоволені всі. Запитайте учасників про їх досвід.

Підготуйте приклад невдалого рішення. Проаналізуйте, що пішло не за планом. Подумайте, як можна було б ухвалити краще рішення в той час і на основі наявної тоді інформації.

Проведіть обговорення в аудиторії щодо суспільно важливого питання. Запитайте учасників про причини, через які вони обрали ту чи іншу позицію, підготуйте можливі варіанти вирішення проблеми.

Проведіть рольову гру, де у кожної людини в групі буде своє завдання. Після завершення гри проаналізуйте, хто був в змозі досягти бажаного, а також які аргументи та прийоми вплинули на прийняття остаточного рішення.



Використайте **методики:**

«Розповідь викладача»,
«Мозковий штурм на дошці»,
«Відеокліпи»,
«Типологія»,
«Доповідь про роботу на місцях» тощо (секція 4.1.).



Лідерство

заохочування людей до роботи, допомога іншим, готовність взяти відповідальність на себе, коли це потрібно; визнання потенціалу інших та забезпечення можливостей для його розвитку.

Корисні поради

Спостерігайте за учасниками та заохочуйте їх до врахування таких питань під час зустрічей:

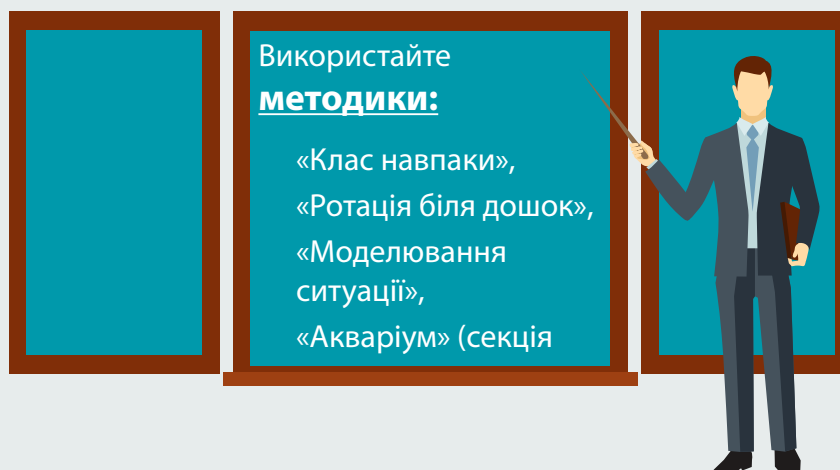
- Чи всі бажаючі можуть висловити свою думку?
- Чи всі пункти порядку денного обговорюються?
- Чи у всіх членів команди є рівні можливості для висловлення своєї думки?
- Чи обговорюються досягнення та результати навчання? Чи є згода в колективі під час виконання завдання?

Акцентуйте увагу аудиторії на можливості неформального лідерства в групі та розкажіть про методи уникнення конфліктів, коли таких лідерів в колективі декілька.

Розкажіть про вдалі приклади лідерів (використайте Ted Talk, відео або просту розповідь), покажіть погані приклади. Поспілкуйтесь з аудиторією про особливості лідерства в рамках державної служби, а саме публічність, стрес, критику тощо.

Порекомендуйте ресурси/літературу/фільми, які можуть бути корисними для розвитку лідерських якостей.

Дайте можливість декільком учасникам модерувати виконання певного завдання. Іноді варто дати таке завдання тим учасникам, які не надто активно залучені у процес тренінгу. Проаналізуйте їх стиль управління, запросіть інших учасників дати свою оцінку. Запитайте модераторів про їх відчуття та труднощі, з якими вони зіткнулись.





Стратегічне планування

визначення довгострокових цілей та їх комунікація

Корисні поради

В якості практичної вправи розберіть стратегію певної країни та проаналізуйте, які конкретні дії можуть призвести до бажаних результатів, розставте пріоритети щодо завдань.

Інтерпретуйте очікувані соціальні та політичні зміни на ринку та в секторі з точки зору наслідків для певної організації.

Наголосіть на потребі спостерігати за розвитком подій на ринку та у профільному секторі. Розгляньте динаміку подій в минулому та сучасні тренди, що домінують у даній сфері. Спрогнозуйте їх вплив на конкретні події.

Презентуйте аудиторії зразковий звіт компанії, що відзначає тенденції та тренди на ринку та трансформує їх у конкретні плани для організації.

Продемонструйте довгостроковий аналіз впровадження певної реформи; проаналізуйте головні фактори впливу та ризику, а також шляхи розв'язання потенційних проблем.

Проведіть обговорення щодо непередбачуваних ситуацій, які можуть спричинити значний вплив на події на ринку та в секторі.

Проведіть мозковий штурм, в якому ви перерахуєте основні події на ринку та в секторі і проаналізуйте їх вплив на свою організацію.





Досягнення стратегічних цілей

трансформація довгострокових цілей у конкретні завдання, забезпечення координації та впровадження цих цілей.

Корисні поради

Запитайте у учасників, чи знають вони про стратегічні цілі своєї організації. Попросіть аудиторію трансформувати ці цілі в конкретні кроки, а також зазначити, чи відповідають вони реальності. Проаналізуйте, з якими складнощами може зіткнутися організація та як їх подолати.

Зробіть конкретні цілі і кроки SMART - Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Timely (конкретними, вимірюваними, прийнятними, реалістичними, вчасними).

Використайте конкретні приклади стратегічних цілей та кроків для їх досягнення (наприклад, ціль – зменшити тиск на довкілля, дії: перехід на альтернативні джерела енергії, державні програми підтримки енергоефективності, створення заводів з переробки сміття тощо).

Акцентуйте увагу аудиторії на ресурсах, потрібних для досягнення певних цілей: підтримка стейкхолдерів, бюджет, людські ресурси, організаційна гнучкість та ін.

Порекомендуйте аудиторії програмне забезпечення для вдалої візуалізації стратегії та конкретних кроків її впровадження; розкажіть про важливість демонстрації проміжних результатів та їх візуалізації.

Використайте **методики:**
«Мозковий штурм на дошці»,
«Однохвилинне опитування»,
«Імпровізований виступ»,
«Онлайн-чат (швидкий)»,
«Публікації експертів» та ін.
(секція 4.1.).





Менеджмент в умовах реформ

запровадження змін та підтримка процесу їх реалізації, постійна активізація та/або прискорення втілення таких змін.

Корисні поради

Запропонуйте аудиторії завдання. В процесі його виконання змініть умови його виконання або ж дайте додаткову інформацію, яка матиме вплив на кінцевий результат (наприклад, обмежте коло інструментів або сферу роботи). В кінці проаналізуйте, як команда впоралась з завданням та як зміна вплинула на кінцевий результат.

Обговоріть успішну реформу в певній країні/сфері. Проаналізуйте, як вона відбувалась, як було організовано перехідний період, які тимчасові органи було створено, як було залучено стейкхолдерів та ін.

Порадьте учасникам працювати відповідно до концепції SMART – Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Timely (цілі – конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та вчасні).

Наголосіть на важливості комунікації в процесі змін. Наведіть приклади інформаційних кампаній, які мали на меті інформаційну підтримку саме під час реформ.



Забезпечуйте відгуки та коментарі в процесі виконання завдань учасниками, використовуйте **методики**:

«Розповідь викладача»,
«Лекція з паузами»,
«Змусьте вгадувати»,
«Мозковий штурм на дошці»,
«Ротація біля дошок»,
«Моделювання ситуації», «Важливі запитання» та ін. (секція 4.1.).



Самоорганізація

збір та систематична класифікація отриманої інформації, розробка планів, ідентифікація пріоритетів та ефективне використання часу (робота з дотриманням строків).

Корисні поради

В процесі тренінгу показуйте приклад самоорганізації – починайте та закінчуйте сесії вчасно, обговорюйте завдання та цілі курсу, результати роботи учасників тощо.

Запитайте учасників про їх навички планування: як відбувається планування роботи в відділі, наскільки розвинена культура тайм-менеджменту, як можна її покращити та ін.

Порекомендуйте літературу та інші корисні ресурси в галузі тайм менеджменту, планування, особистої ефективності. Розкажіть про концепцію критеріїв SMART – Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Timely (конкретні, вимірні, досяжні, реалістичні та вчасні дії).



Використайте **методики**:
«Моделювання ситуації»,
«Клас навпаки»,
«Акваріум» (секція 4.1.).

Комунікація

Дивись пункт 2



Клієнтоорієнтованість*

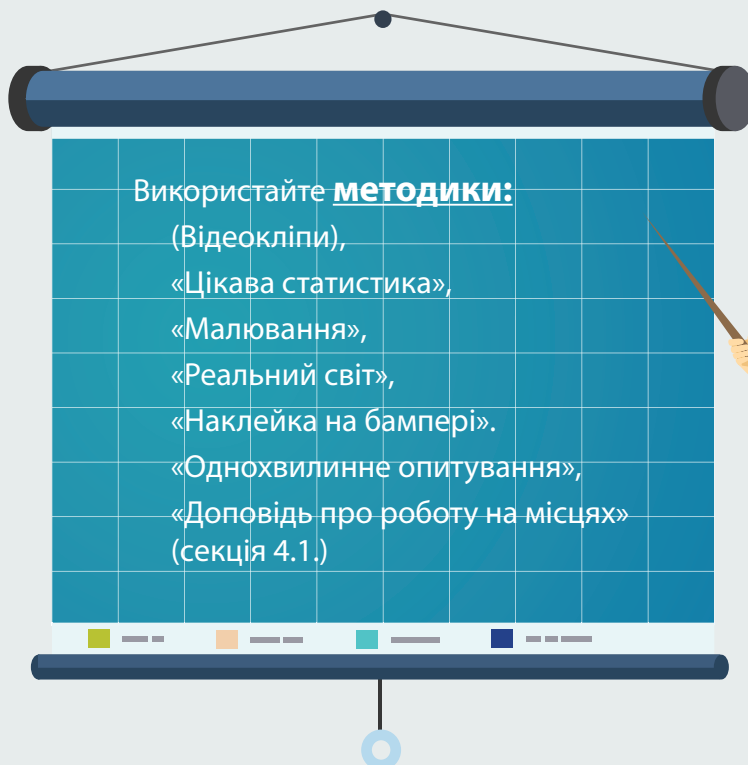
визнання та розуміння потреб клієнтів*, а також надання послуг відповідної якості.

** В даному контексті слово «клієнт» стосується громадян, бізнесу, громадянського суспільства, державних органів тощо.*

Проведіть обговорення щодо кодексу етики держслужбовця та загальних стандартів поведінки. Запитайте в аудиторії, які труднощі вони бачать для впровадження таких стандартів та продумайте шляхи їх вирішення.

Проведіть рольову гру, метою якої буде налагодження спілкування між різними групами (державними агенціями) для виконання певного завдання.

Проаналізуйте інтереси різних груп (громадяни, бізнес, влада) в рамках певного кейсу та визначте оптимальні шляхи комунікації та стратегії переговорів.





Орієнтація на професійне зростання

постійне покращення знань, рішучі дії в нових ситуаціях, ефективне застосування нового досвіду.

Корисні поради

Попросіть аудиторію реалістично описати свої сильні і слабкі сторони як фахівця. Запропонуйте методи роботи над собою та подумайте, в яких ситуаціях це можна зробити.

Спробуйте з'ясувати, наскільки учасники справляються зі своїми обов'язками. В процесі виконання завдань попросіть учасників тренінгу обмінятися відгуками щодо роботи один одного, а також дати поради.

Попросіть учасників оцінити, наскільки серйозно вони сприймають відгуки та коментарі інших щодо роботи, а також наскільки швидко подібний досвід інтегрується в роботу.

Проаналізуйте з учасниками тенденції на ринку та зміни в профільній галузі, подумайте про те, які знання, навички та компетенції зараз потрібні для виконання завдань. Які знання, навички та компетенції будуть потрібні в цій галузі за декілька років? Як їх практикувати?

Подумайте, які курси/навчальні ресурси можуть допомогти розвивати потрібні вміння.



Використайте **методики:**

«Соціологічне опитування»,
«Мозковий штурм на дошці»,
«Клас навпаки»,
«Повторне обговорення в парі»,
«Ротація біля дошок»,
«Структурування»,
«Найнезрозуміліше питання»,
«Обведіть запитання» та ін.
(секція 4.1.).



Можливість адаптуватися

ефективна реакція на
зміну ситуації.

Корисні поради

Попросіть учасників розповісти про їх досвід адаптації до роботи, змін у колективі, а також до нових вимог у рамках реформи державної служби.

Поговоріть з учасниками тренінгу про планування ресурсів та бюджету, а також способи створення «буферу» на випадок непередбачуваних обставин.

Проведіть обговорення щодо того, як політична, соціальна та економічна ситуація впливає на роботу держслужбовців. Визначте з аудиторією, які індикатори варто відслідковувати в рамках державної служби, щоб вчасно реагувати на зміни.

З'ясуйте, що учасникам важко вдається в нових ситуаціях. Змодельюйте ситуацію, в якій учасники матимуть пристосуватись до нових факторів чи подій. Перемішуйте групи між собою, змінюйте керівників, вимоги до завдання, мову викладання та виконання завдання. Прослідкуйте за тим, як учасники захищають свої інтереси та мету в умовах змін. Поговоріть про це з аудиторією.

Забезпечуйте відгуки та коментарі в процесі виконання завдань учасниками, використовуйте

методики:

«Соціологічне опитування»,
«Відеокліпи»,
«Мудрість іншого»,
«Ротація біля дошок»,
«Моделювання ситуації»,
«Типологія»,
«Акваріум»,
«Однохвилинне опитування» та ін. (секція 4.1.).





Актуальність знань у своїй галузі

високий рівень обізнаності щодо подій соціального, політичного та професійного характеру, а також використання цих знань на користь організації.

Корисні поради

У процесі виконання практичного завдання попросіть учасників оцінити зовнішні ризики та загрози для проекту (бюджетні обмеження, тиск ззовні, лобювання, конкуренція). Проведіть обговорення щодо того, як відслідковувати такі події і як нівелювати їх вплив.

Попросіть учасників знайти актуальні приклади, які можуть проілюструвати теоретичні засади та процеси, що вивчаються.

Порекомендуйте аудиторії джерела інформації, з яких можна дізнатись про події в вашій професійній сфері, дайте поради щодо нетворкінгу та проведіть окрему сесію, де фахівці зможуть познайомитись ближче та поговорити про роботу один одного.

Дайте учасникам кейс, який вимагатиме аналізу останніх даних (статистичні дані, контент-аналіз, судова практика). Порекомендуйте учасникам ресурси та інструменти, які можуть полегшити збір таких даних.



Використайте **методики:**

- «Соціологічне опитування»,
- «Розповідь викладача»,
- «Змусьте вгадувати»,
- «Мозковий штурм на дошці»,
- «Реакція на лекцію»,
- «Структурування»,
- «Типологія»,
- «Однохвилинне опитування»,
- «Найнезрозуміліше питання»,
- «Онлайн-тест»,
- «Доповідь про роботу на місцях» та ін. (секція 4.1.).



Розуміння організації

усвідомлення впливу дій та рішень на організацію в цілому.

Корисні поради

Проведіть обговорення з приводу того, який вплив мають реформи на організації, де працюють учасники тренінгу. Запропонуйте учасникам статистику, яка продемонструє користь таких реформ.

Запропонуйте учасникам кейс про реформу певної організації. Давайте учасникам інформацію дозовано – спочатку контекст та головну суть реформи, проаналізуйте разом, які негативні та позитивні наслідки аудиторія вбачає в таких діях; потім частинами давайте інформацію про вплив реформи, наголосіть на побічних

Проведіть моделювання, де учасникам потрібно буде лобіювати свої інтереси для прийняття рішення.



Використайте **методики:**

- «Лекція з паузами»,
- «Змусьте вгадувати»,
- «Відеокліпи»,
- «Клас навпаки»,
- «Повторне обговорення в парі»,
- «Моделювання ситуації»,
- «Малювання»,
- «Однохвилинне опитування»,
- «Онлайн-чат (швидкий)»,
- «Доповідь про роботу на місцях» та ін. (секція 4.1.).



Орієнтація на результат

націленість на досягнення цілей, а також на якісні та кількісні результати.

Корисні поради

У процесі виконання практичного завдання попросіть учасників заздалегідь обговорити критерії оцінювання роботи та поставити конкретні цілі для кожного етапу. Визначте часові рамки для виконання всіх цілей.

Спробуйте стимулювати у аудиторії критичне мислення, пропонуючи учасникам дати оцінку певному продукту, а також обговорити методи покращення матеріалу та оптимізації ресурсів, які було витрачено.

Запитайте аудиторію про стандарти роботи в їх організаціях та процедури загальном. Дізнайтесь, яким чином відбувається контроль за роботою працівників.

Продемонструйте учасникам приклади коментарів та відгуків для того, щоб стимулювати наявність зворотнього зв'язку з їх колегами.



Використайте методики:

«Рамка»,
«Цікава статистика»,
«Відеокліпи»,
«Клас навпаки»,
«Повторне обговорення в парі»,

«Ротація біля дошок»,
«Моделювання ситуації»,
«Реальний світ»,
«Наклейка на бампері»,
«Імпровізований виступ»,
«Анонімні відгуки»,
«Важливі запитання» та ін.
(секція 4.1.).



Робота в групі

працює разом з іншими
для того, щоб досягти
спільних цілей.

Корисні поради

Перед практичними завданнями поспілкуйтесь неформально з аудиторією. Проведіть вправу «криголам», щоб учасники змогли більше дізнатись один про одного, а потім попросіть їх поділитись на команди. Учасники будуть краще взаємодіяти між собою після короткого знайомства.

Проведіть практичне завдання, де люди працюватимуть групами (бажано, досить тривале). Після виконання завдання попросіть учасників поспілкуватись між собою та прокоментувати поведінку під час завдання, виділити сильні та слабкі сторони кожного. Згрупуйте основні проблеми учасників та порекомендуйте ресурси та методи, які можуть покращити їх навички та компетенції.

Під час заняття практикуйте спосіб «Управляти, рухаючись по колу» (MBWA “Management By Walking Around”). Спілкуйтесь з учасниками, коментуйте їх роботу. В кінці сесії поясніть свій стиль управління та дайте поради учасникам щодо його успішного впровадження.

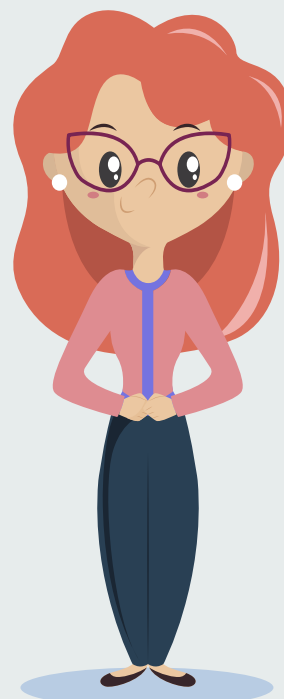
Запропонуйте учасникам подумати про команду, в якій вони перебувають, а також спробувати її описати за допомогою окремих прикметників. Потім попросіть написати/розповісти про групу, використовуючи обрані слова. Використайте це для того, щоб проаналізувати сильні та слабкі сторони команди.

Використайте
методики:

«Повторне обговорення в парі»,
«Мудрість іншого»,
«Реакція на лекцію»,
«Моделювання ситуації»,



«Наклейка на бампері»,
«Імпровізований виступ»,
«Анонімні відгуки»,
«Найнезрозуміліше запитання»,
«Дошки обговорень» та ін. (секція 4.1.).





Креативність

оригінальні та актуальні ідеї та рішення з питань, що виникають в процесі роботи, а також вироблення нових методів на заміну старих.

Корисні поради

Поговоріть з аудиторією про техніки, що дозволяють вийти за рамки звичних процедур: візуалізація даних, принцип «чотирьох очей», пошук альтернатив тощо.

Попросіть учасників взяти аркуш паперу та намалювати 30 кілець на ньому. Встановіть час (1-3 хвилини) та попросіть їх трансформувати їх у об'єкти (сонце, глобус та ін.). Порівняйте результати, потім можна провести ще один раунд – цього разу учасники матимуть

Порекомендуйте учасникам ресурси для слідкування за новинами про інноваційні розробки та дослідження. Створіть групу в соцмережі та діліться знайденим контентом між собою.

Поставте завдання перед аудиторією (наприклад, зменшення використання пластику в Україні). Шукайте способи вирішення – найпростіший, найбільш вигідний, найбільш ефективний, найшвидший тощо.



Використайте **методики:**

- «Відеокліпи»,
- «Мозковий штурм на дошці»,
- «Клас навпаки»,
- «Повторне обговорення в парі»,
- «Моделювання ситуації»,
- «Перевірка іншою людиною»,
- «Малювання»,
- «Наклейка на бампері»,
- «Імпровізований виступ»,
- «Онлайн-чат (швидкий),
- «Дошки обговорень» тощо.



Аналіз

пошук та систематизація актуальної інформації в процесі дослідження; пошук раціональних шляхів вирішення проблем.

Корисні поради

Поясніть аудиторії принципи SMART – Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Timely (діяти конкретно, вимірювано, прийнятно, реалістично, вчасно).

Розгляньте методи аналізу, техніки прийняття зважених рішень, порекомендуйте аудиторії надійні джерела інформації та методи їх верифікації.

Проведіть практичне завдання, де аудиторія буде працювати з різними типами інформації та масивами даних. Порівняйте результати груп та проаналізуйте сильні та слабкі сторони аналізу.

Приділіть увагу презентації результатів аналізу – візуалізації даних, актуалізації контексту, зрозумілості як для фахівців, так і для не-професіоналів.

Спробуйте дати аудиторії на перевірку аналітичний продукт, який є недосконалим (недопрацьований закон, незавершений проект, необ'єктивна оцінка та ін.), та попросіть виявити слабкі сторони та допрацювати документ.



Використайте **методики:**

«Лекція з паузами»,
«Розповідь викладача»,
«Мозковий штурм на дошці»,
«Перевірка іншою людиною»,
«Реакція на лекцію»,

«Моделювання ситуації»,
«Структурування»,
«Типологія»,
«Обведіть запитання»,
«Важливі запитання»,
«Доповідь про роботу на місцях» та ін. (секція 4.1.).



Ініціатива

незалежно виконує завдання, працює над покращеннями процесу, ініціює та підтримує зміни в рамках своєї роботи і несе за це відповідальність.

Корисні поради

Проведіть мозковий штурм з учасниками про те, як вони пропонують та впроваджують ініціативи. Спробуйте обговорити як позитивний, так і негативний досвід.

Попросіть учасників розповісти, які і скільки ініціатив вони запропонували останнім часом та які з них досі викликають в них сумніви.

Розробіть план впровадження складної ініціативи (наприклад, створення єдиної електронної системи для звернень громадян до депутатів). Проаналізуйте, які кроки мають бути зроблені для того, щоб впровадити дану ініціативу. Зробіть аналіз стейкхолдерів, потрібних законів (наприклад, про захист персональних даних) тощо. Окресліть позитивні та негативні наслідки впровадження такої ініціативи.

Розгляньте кейс, де ініціатива пішла не за планом. Проаналізуйте причини, подумайте разом з аудиторією, як можна було б прийняти більш влучне рішення на той час і на основі наявної тоді інформації.

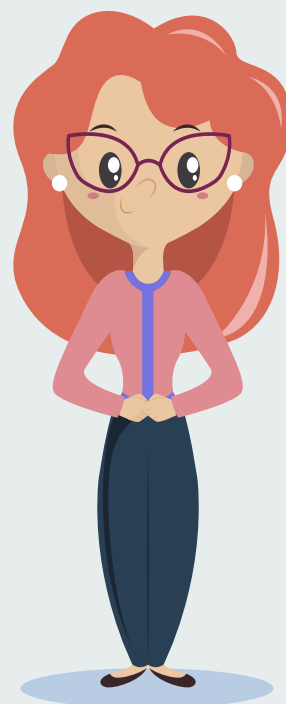
Використайте

методики:

«Соціологічне опитування»,
«Мозковий штурм на дошці»,
«Мудрість іншого»,
«Ротація біля дошок»,



«Моделювання ситуації»,
«Структурування»,
«Важливі запитання»,
«Доповідь про роботу на місцях» та ін. (секція 4.1.).



II. Розробка контенту

2.1. Вибір типу тренінгу та його співвідношення з цілями організації

Для того, щоб розробити тренінг, треба спочатку проаналізувати аудиторію, для якої планується даний тренінг, а також врахувати формат проведення тренінгу (наприклад, заняття раз на тиждень протягом місяця).

Також дуже важливо розуміти цілі організації, для якої готується такий тренінг:

- Учасники будуть більш схильні до використання отриманої інформації;
- Управління організації буде більш схильним до застосування тих підходів, що учасники отримали в рамках тренінгу. Чому ж організації використовують тренінги?
- Для навчання нового персоналу: ті працівники, які нещодавно приєдналися до організації, матимуть нагоду ознайомитись з структурою, процесами, процедурами організації та ін.
- Часто такі тренінги включають інформацію, яка стосується конкретної організації, або надають знання, які не можна отримати в рамках стандартизованої вищої освіти.
- Планування кадрового потенціалу: тренінги спрямовані на те, щоб розвивати кадровий потенціал організації, щоб забезпечити поточні та майбутні потреби організації в робочій силі.
- Ці тренінги можуть мати на меті розширення кола працівників, що мають певні навички чи компетенції.
- Тренінги можуть бути спрямовані на розвиток та поглиблення навичок/компетенцій працівників, які займають певні посади.
- Реструктуризація/розвиток організації: тренінги відбуваються для того, щоб забезпечити більш плавний перехід працівників до нових завдань/методів та підходів до виконання завдання, а також щоб забезпечити розуміння нових цілей організації та нової суті роботи.



Питання, які допомагають співвіднести потреби організації зі змістом тренінгу:

Яке значення відіграє тренінг для організації?

Що саме має досягнути тренінг?

Чого мають навчитись учасники тренінгу?



Корисні поради

Хоча адаптація тренінгу до кожного конкретного випадку – це чудово, тренер має стратегічно підходити до використання своїх ресурсів. Наприклад, краще розробити модуль із загальною інформацією на конкретну тему, а змінювати лише практичні завдання.

Тренінг може проводитись по-різному: в рамках зустрічей, дистанційно, чи у змішаному форматі. Але цей вибір залишається, в першу чергу, за організацією-замовником тренінгу.

2.2. TNA (training needs assessment) – оцінка тренінгових потреб

TNA – це підхід, який часто використовується для того, щоб визначити, який саме тип тренінгу зможе задовольнити потреби організації. Цей підхід має визначити різницю, яка існує між наявним та потрібним рівнем компетенції цільової аудиторії.

У таблиці 2 наведені приклади проблем, у виправленні яких може бути зацікавлена організація. Звичайно, цей список не є вичерпним.

Таблиця 2

Рівень організації	Рівень департаментів	Індивідуальний рівень
1. Незначна кількість функцій 2. Відсутність чітких процесів/процедур 3. Зміни процесів/процедур 4. Структура, що ускладнює роботу організації 5. Дефіцит обладнання 6. Нераціональний розподіл кадрів та ін.	7. Недостатня кількість працівників 8. Недостатня кваліфікація працівників 9. Невдале розподілення кадрового потенціалу 10. Відсутні/недостатньо кваліфіковані управлінські кадри 11. Неефективна організація виконання завдань 12. Політичні перешкоди та ін.	13. Недостатні навички 14. Недостатні знання 15. Недостатньо досвіду 16. Відсутність мотивації 17. Стийкий опір змінам.

2.3. Проведення стандартного TNA

Для якісного проведення TNA потрібно зібрати комплексну групу експертів. До неї мають входити представники організації, яка замовила тренінг, а також автори, які розроблятимуть тренінг. TNA має бути пропорційним наявним ресурсам, а також відповідати рамкам тренінгової програми та точності, яка вимагається від аналізу.

Процес проведення стандартного TNA зображено в таблиці 3.

Фаза 1. Результати, що мають бути досягнуті	
Процес	1. З'ясуйте, яка організаційна ефективність очікується замовником (яким має бути результат тренінгу?). 2. Визначте, що має змінитись в організації для досягнення даної мети. 3. Встановіть вимоги до працівників (як досягнути результатів, що очікуються замовником?).
Результат	☐ Оновлений або новий перелік обов'язків працівників. ☐ Приблизна кількість працівників, які потрібні для виконання певних функцій. ☐ Визначені компетенції, навички, знання, уміння та ставлення до роботи, які мають демонструвати працівники компанії. ☐ Відповідні зміни в системі HR організації.

Фаза 2. Оцінка поточної ситуації

Процес	1. Оберіть ключові параметри, які будуть використовуватись для аналізу результатів (як та чим можна виміряти зміни?). 2. Розробіть підхід для оцінки нинішньої ситуації, використовуючи ключові параметри (як виглядає ситуація зараз?). 3. Проведіть оцінку та зафіксуйте результати.
Результат	☐ Список ключових параметрів, що будуть використовуватись для оцінки нинішньої ситуації та результатів в майбутньому. ☐ Параметри вимірювання та оцінювання результатів. ☐ Значення ключових параметрів.

Фаза 3. Оцінка різниці між нинішньою ситуацією та очікуваними результатами

Процес	1. Проведіть порівняння поточної ситуації з тими результатами, які очікуються, використовуючи ключові параметри. 2. Оцініть відмінності та проаналізуйте їх якісний та кількісний склад. 3. Проаналізуйте відмінності та оцініть їх пріоритетність: визначте, які з факторів мають найбільш негативний вплив.
Результат	☐ Звіт щодо виявлених відмінностей, що включає інформацію щодо масштабу проблем та їх пріоритетності.

Фаза 4. Шляхи вирішення проблем

Процес	1. Запропонуйте шляхи розв'язання проблем, як за допомогою тренінгів, так і іншими способами. 2. Визначте недоліки та переваги кожного способу для того, щоб можна було прийняти зважене рішення. 3. Підготуйте детальний огляд потрібних тренінгів; проаналізуйте, яка інформація з TNA може бути корисною для розробки чи замовлення тренінгу.
Результат	☐ Звіт щодо запропонованих шляхів розв'язання проблем. ☐ Огляд рекомендацій щодо проведення тренінгів.

III. Написання плану тренінгу

3.1. Визначення завдань тренінгу та методи їх формування

Specific - Конкретні

Чому мають навчитись учасники в результаті тренінгу?

Measure - Вимірювані

Як можна виміряти результати тренінгу?

Achieve - Досяжні

Враховуючи наявний час, а також знання та досвід учасників, чи можливо досягнути поставлених завдань?

Relevant - Актуальні

Чи актуальна тема тренінгу? Як вона співвідноситься з контекстом роботи учасників та їх подальшою кар'єрою?

Time - Строкові

Чи визначено строк, протягом якого можна оцінити результативність тренінгу (враховуючи його загальну тривалість та час на впровадження отриманих навичок)?

Завдання тренінгу визначають те, чого учасники мають в результаті навчитись, а саме: знання, вміння, навички та компетенції, які вони отримають. Як і всі цілі, завдання тренінгу мають бути SMART.

Для того, щоб правильно визначити завдання тренінгу, варто врахувати те, скільки відведено часу на його проведення. Деякі завдання можуть бути недосяжними за даний проміжок часу, тому важливо не ставити занадто амбіційні цілі. Іноді це може означати, що деякий матеріал потрібно буде перемістити в інший курс або взагалі виключити.



Корисні поради

- Краще бути обережними, бо надмірна кількість завдань тренінгу може мати різко негативний ефект та перевантажити учасників.
- В разі, якщо після виконання всіх завдань тренінгу ще залишився додатковий час, значно краще заповнити його додатковими вправами, дискусіями тощо, ніж додатковою інформацією.

Щодо систематизації готових матеріалів:

- Під час розробки тренінгу дуже важливо окремо зафіксувати його завдання (навички, знання, вміння і т.д., на розвиток яких направлений тренінг), щоб розроблені матеріали можна було систематизувати та використовувати в майбутньому.
- В примітках до матеріалів тренінгу чи окремих сесій зазначайте знання/навички/компетенції/тощо, на формування яких спрямовані дані розробки.
- Зазначайте рівень складності для кожної сесії (початковий, середній, високий рівень).
- Проаналізуйте та запишіть, чи є необхідними вимоги до учасників тренінгу щодо наявності попереднього досвіду чи знань в відповідній галузі.

3.2. Розклад проведення тренінгу

Цей аспект визначає частоту та тривалість проведення сесій, а також кількість годин, які потрібні для виконання певних завдань тренінгу. Іноді ця кількість буде визначена організацією, яка замовила тренінг, але іноді тренер має прийняти таке рішення самостійно.

- Визначте розклад тренінгу на основі відомостей про кількість учасників, їх здібність до навчання, а з урахуванням можливих логістичних факторів.
- Можна проводити тренінги з високою інтенсивністю (сесії тривалі та/або відбуваються часто) та тренінги з низькою інтенсивністю (сесії, що можуть бути короткотривалими чи довготривалими, і при цьому відбуваються рідко).
- Розклад тренінгу буде ключовим фактором того, як буде організовано розподіл контенту серед сесій.

3.3. Зміст тренінгу

Цей етап має визначити типи контенту та практичних завдань, які будуть включені в тренінг, а також розподілити їх відповідно до загальної кількості сесій. За результатом цього етапу має бути складено навчальний план. Інформація щодо джерел, які можна використовувати для створення контенту, а також їх переваг та недоліків, знаходиться нижче:

Джерела контенту

Підручники

- Тренінг створюється на основі придбаного посібника.
- Треба звернути особливу увагу на актуальність підручника: часто вони надають тільки загальну інформацію і не орієнтовані на реалії специфічних урядових процедур.
- Дуже рідко трапляються видання, які мають достатню практичну цінність та високий рівень аналізу, тому на це не потрібно сподіватись.
- Книги, зазвичай, зосереджені на знаннях, а не на навичках та компетенціях, тому тренер має зосередитись на способах, які можуть компенсувати існуючі недоліки за допомогою додаткових матеріалів, практичних завдань та ін.

Адаптація до існуючого тренінгу

- Тренінг створюється на основі вже існуючих матеріалів. За потреби, до нього можна внести зміни.
- Це дуже швидкий та корисний варіант, в разі якщо різні групи учасників мають взяти участь у тренінгу на більш-менш схожі теми.
- Головне завдання в такому разі - впевнитись, що зміни до попередніх матеріалів не порушують внутрішню логіку, а структура залишається зрозумілою навіть у разі додавання нового контенту. Також потрібно слідкувати за тим, щоб тренінг з внесеними змінами сприймався цілісно.

- Тренінгові матеріали або розробляються з нуля, або на основі інформації, яка збирається та адаптується з різних джерел.
- Цей метод створення контенту найбільш зручний для того, щоб підготувати актуальну інформацію для учасників тренінгу, а також переконатись в тому, що тренінг відповідає своїй меті та є цікавим для слухачів.
- Звичайно, створення матеріалів з нуля потребує високого рівня знань з потрібної теми, професіоналізму та досвіду. Також, на це витрачається значна кількість часу.
- Також, треба переконатись, що тренер має достатній рівень презентаційних здібностей для того, щоб провести тренінг (аргументи мають бути логічними, інформація та вправи мають бути використані влучно та не надмірно, тренінг має мати слушний порядок денний, тренер має вміти залучити аудиторію тощо).



Поради для створення контенту

- Проаналізуйте тренінг та його завдання; поділіть завдання тренінгу на невеликі елементи.
- Підготуйте структуру тренінгу з попередніми назвами для секцій, підзаголовків, назв слайдів та ін.
- Проведіть мозковий штурм щодо того, чим заповнити секції чи окремі слайди тренінгових матеріалів.
 - а.Оберіть моделі чи процеси, які можна використати для структурування інформації.
 - б.Подумайте про те, які питання могли б виникнути у людини, яка займається подібною роботою.
 - с.Не нехтуйте книгами та Інтернетом для пошуку нових ідей.
 - d.Поговоріть зі своїми колегами, щоб знайти нові ідеї.
 - е.Поспілкуйтесь зі стажерами та визначте, з якими складнощами вони стикаються в роботі.
- Заповніть слайди ідеями.
- Розгорнуто опишіть ідеї. Пам'ятайте про посилання на джерела.
- Впевніться, що матеріал подається в такій послідовності, яка найбільш ефективна для його сприйняття та вивчення – тобто сторінки/слайди/секції пов'язані між собою (див. секцію 3.4).
- Перевірте матеріали щодо того, наскільки ясною та логічною є структура та чи вона ефективна для виконання завдань тренінгу.
- Заплануйте вправи та завдання для того, щоб стимулювати пам'ять учасників. Вправи можуть включати дискусії, презентації, рольові ігри, завдання тощо.
- Визначте, чи наявні попередні вимоги щодо учасників. За потреби, надайте матеріали для додаткового читання.

3.4. Послідовність елементів змісту

Таблиця 4 описує головні техніки, які можуть застосовуватися для того, щоб представити інформацію якомога корисніше та чіткіше.

Таблиця 4

	Нашарування	Сплетіння	Модульний підхід
Що це?	Контент має спочатку використовувати прості категорії, а вже потім переходити до складніших. Це стимулює учасників та підвищує рівень їх підготовки. Особливістю методу є те, що навчання відбувається дуже плавно для того, щоб уникнути почуття розгубленості, незацікавленості тощо.	Різні типи контенту подаються в різному порядку протягом всієї тривалості сесій тренінгу чи всього курсу.	Тренінговий матеріал має бути розбито на маленькі, відносно автономні блоки інформації, які можуть бути використані в різному порядку для задоволення різних потреб навчання.
Як це зробити?	а. Розробіть стратегію подачі матеріалів в тренінгу та впевніться в тому, що зв'язок між ідеями та концепціями зрозумілий, а переходи – плавні. б. Заплануйте достатню кількість часу для того, щоб учасники звикли до матеріалу перед тим, як переходити до більш складних тем.	а. У різних сесіях давайте різні комбінації інформації та вправ, що спрямовані на вибудовування знань, навичок, підходів до роботи та компетенцій. б. Для кожного елементу знань, навичок, компетенцій та ставлення до роботи вирішіть, як та коли вони будуть інтегровані в навчальні матеріали. Це важливо для досягнення завдань тренінгу.	а. Розробіть модулі, кожен з яких буде спрямований на одне із завдань тренінгу (галузь знань, навичку, компетенцію тощо). б. Переконайтесь, що модулі можна переміщувати, частково прибирати та додавати без порушення ходу думок та зі збереженням внутрішньої логіки аргументів.

3.5. Типи вправ та завдань, що можуть бути використані в тренінгу

1. **Демонстрація** (тренування, спрямовані на вироблення знань та навичок, чудовий спосіб пояснити теорію)
2. **Рольові ігри** (практикування набутих знань, навичок, підходів до роботи, компетенцій; хороша атмосфера для тестування гіпотез та підходів; однак, потребує підготовки)
3. **Кейс** (тренування навичок, знань та компетенцій, може бути використано для демонстрацій, порівняння або як інструмент оцінювання)
4. **Практика** (тренування ставлення до роботи та розвиток компетенцій, однак, робота в реальних умовах може створювати додаткові труднощі для учасника (нестача часу, ресурсів тощо), тож не завжди є доречним інструментом для початківців)
5. **Інше** (алгоритми, мозкові штурми, ситуативні завдання, групова дискусія, дискусія в невеликих групах, група під керівництвом одного з учасників, читання та обговорення прочитаного, дискусія з групою фахівців, когнітивний аналіз, розробка сценаріїв, спостереження, консультація з колегами, завдання з розв'язання проблем, проект, опитування, самостійне оцінювання, практика навичок, двосторонній аналіз (факти-брехня, переваги-недоліки) тощо)

IV. Проведення тренінгу

4.1. Методики, що можуть бути використані під час тренінгу

У процесі підготовки тренінгу для дорослих важливо не тільки розробити або підготувати якісний та актуальний матеріал, а й цікаво представити його. Для дорослих навчання – це свідомий вибір, тож важливо мотивувати аудиторію до активної участі. Це може бути зроблено за допомогою цікавих методик навчання – фактично розважальних, проте, з конкретною метою: продемонструвати учасникам тренінгу, що матеріал тренінгу можна досягнути досить просто.

Часто в умовах, де студенти не знайомі між собою, аудиторія може поводитись скуто та неактивно. Для того, щоб уникнути таких проблем, використовуються так звані «криголами» - спеціальні вправи, які спрямовані на знайомство учасників між собою та зняття напруги. Ось деякі можливі варіанти:

ІНТЕРВ'Ю

— студенти розбиваються на пари і отримують завдання дізнатись про одну рису співрозмовника, яка не є очевидною з першого погляду. Потім вони представляють свого партнера для широкого загалу.

ГРА З ІМЕНАМИ

— студенти розбиваються на групи по 8-10 чоловік, стають у кола і по одному представляються з додаванням алітераційної дії: «Я — стрибаючий Сергій». Найкраще, якщо вони також виконають дію. Вони виходять по колу, повторюють усі імена та виконують дії, кожен додаючи своє ім'я, поки остання людина в колі не назве всі імена і не виконає всі дії.

Людське БІНГО

— студенти знайомляться на початку заняття, виконуючи «полювання», теми для якого ви роздаєте заздалегідь: «знайдіть когось, хто не любить моркву, в кого є німецький автомобіль, когось, хто прочитав книгу про підводні човни тощо».

ДВІ ПРАВДИ І БРЕХНЯ

— обійдіть кімнату і попросіть кожного учня сказати про себе два істинні твердження і одне неправдиве. Аудиторія має вгадати, яке твердження є неправдою.

Але навіть в аудиторії, де люди добре знають один одного, важливо цікаво викласти навчальний матеріал.

Деякі поради для полегшення процесу викладання:

Почніть заняття з «гачка» – анонуйте тему сесії в цікавому форматі (наприклад, теза «сьогодні ми дізнаємось, як виграти вибори» підійде до сесії, де розглядається електоральний цикл і завдання уряду на кожному його етапі).

Анонуйте наступну зустріч та змотивуйте учасників прийти знову («завтра ми дізнаємось, чому Македонія не дружить з Грецією і як це впливає на політику ЄС в регіоні»).

При навчанні дорослих викладач не сприймається, як бог; знайдіть співвідношення, коли ви лише трохи перевершуєте рівень компетенції студентів.

Демонструйте приклади (як людей, які вже пройшли подібне навчання, так і кейсів, де такі знання дуже знадобилися б, але були відсутні).



Нижче наведені методики, які можуть бути використані в процесі тренінгу. Звичайно, список не є вичерпним; він може бути використаним за цільовим призначенням або в якості натхнення для подальших пошуків.

Лекція

Рамка	— коротко опишіть вже пройдений матеріал, а також дайте план на конкретну сесію. У кінці заняття наголосіть на результатах.
Лекція з паузами	— періодично зупиняйтесь на 2-3 хвилини, щоб обговорити матеріал з учасниками, поцікавтеся, чи є запитання в аудиторії.
Соціологічне опитування	— опитайте клас за допомогою неформального підняття рук (Хто давав хабар за останній місяць?).
Цікава статистика	— проілюструйте ваші концепції за допомогою зрозумілих обсягів статистичних даних.
Розповідь викладача	— розкажіть реальну історію зі свого досвіду, яка зможе пояснити концепцію, що вивчається, або довести актуальність інформації, що викладається.
Змусьте вгадувати	— представте нову тему, ставлячи запитання, відповіді на які цікаві всім, але які мало хто знає. Виділіть студентам час на вгадування, а потім дайте правильну відповідь.
Відеокліпи	— показуйте короткі сцени з популярних фільмів, щоб проілюструвати тему, почати розмову тощо.
Мозковий штурм на дошці	— студенти обговорюють поняття і терміни, пов'язані з темою, яка буде розглядатися, а викладач записує їх на дошці. За змогою, групуйте написане.
Клас навпаки	— дайте студентам матеріал для опрацювання вдома, а в класі обговоріть та проаналізуйте його, дайте відповіді на питання студентів, а також виконайте практичні вправи.

Завдання для студентів

Малювання

— студенти ілюструють абстрактне поняття чи ідею. Шляхом наступного порівняння малюнків можна виправити помилкові уявлення.

Реальний світ

— запропонуйте студентам обговорити в класі, яке застосування теми чи поняття мають в реальному світі.

Структурування

— студенти пишуть ключові слова на папері для нотаток, а потім організовують їх у блок-схеми.

Наклейка на бампері

— попросіть студентів написати фразу, яка б умістилась на наклейку на бампері, яка проілюструє певну концепцію з лекції. Це можна використовувати для того, щоб попросити студентів підсумувати весь курс одним реченням.

Типологія

— запропонуйте різні приклади та попросіть студентів визначити ТИП проблеми (на відміну від її вирішення).

Рейтинги

— студенти оцінюють матеріал курсу відзначаючи, наскільки він був зрозумілим, корисним та цікавим.

Повторення вивченого

— попросіть студентів написати важливе запитання на тему, використовуючи не більше ніж 1 хвилину, потім зберіть усі запитання. Перемішайте, перерозподіліть і попросіть кожного студента відповісти на отримане запитання.

Акваріум

— дайте групі студентів завдання, а інші мають спостерігати та аналізувати його виконання.

Імпровізований виступ

— студенти пишуть на аркушах паперу ключові слова, кладуть їх у капелюх, а потім по черзі витягають аркуші і говорять протягом 30 секунд на кожну з тем.

Анонімні відгуки

— для презентацій студентів або групових проектів заохочуйте студентів, які спостерігають, надавати чесні відгуки про виступи їх колег. Попросіть їх розірвати сторінку на четвертинки та написати коментарі до кожного спікера. Можна просити надавати конкретні види коментарів (наприклад, вимагайте два позитивних коментаря і два коментаря з конструктивною критикою). Потім попросіть учнів скласти в окрему купу коментарі для студента А, в іншу купу — для студента Б тощо.

Робота в парах та групах

Повторне обговорення в парі

— після обговорення в парі попросіть студентів знайти нового партнера і донести йому думки попереднього.

Мудрість іншого

— студенти діляться своїми результатами у парі після будь-якого індивідуального завдання. Попросіть студентів, які зацікавились результатами роботи свого партнера, поділитись ними.

Моделювання ситуації

— клас довгостроково моделює повну ситуацію (наприклад, реформу міністерства).

Реакція на лекцію

— розділіть клас на чотири групи після лекції: ті, хто мають поставити два запитання, пов'язані з матеріалом; тих, що надають приклади застосування матеріалу у реальному житті; тих, хто повинні не погодитися з деякими пунктами лекції; тих, що погоджуються з певними пунктами. Потім проведіть із класом коротке обговорення.

Перевірка іншою людиною

— щоб допомогти студентам у завданні, запросіть іншу сторону перевірити зроблене за трьома напрямками — позитивні сторони, проблеми, а також на що варто звернути увагу при створенні остаточного варіанту.

Ротація біля дошок

— поділіть учасників на групи та відведіть їм дошки, розставлені по кімнаті. Для кожної дошки/аркуша назвіть одну тему або питання. Відповівши на запитання, кожна група переходить до наступної дошки і пише свою відповідь після відповіді попередньої групи і так далі.

Актуальність матеріалу та акценти

Важливі запитання

— на початку тренінгу дайте аркуш паперу і попросіть кожного студента написати одне-два запитання і очікування щодо курсу. Картки передаються по кімнаті і кожен студент додає галочку, якщо він погоджується з тим, що це питання дуже важливе. Так можна дізнатись, що найбільш цікавить клас.

Найнезрозуміліше запитання

— таке ж як однохвилинне опитування, але тут, натомість, йдеться про «найзаплутаніші» моменти. Найкраще використовувати в кінці заняття.

Обведіть запитання

— заздалегідь підготуйте роздатковий матеріал з кількома десятками ймовірних запитань студентів (конкретизуйте їх) щодо вашої теми на цей день і попросіть учнів обвести ті, відповіді на які вони не знають, а потім повернути список.

Однохвилинне опитування

— студенти протягом однієї хвилини дають письмову відповідь на конкретне запитання.

Онлайн залучення учасників

Онлайн-чат (швидкий)

— поставте запитання, а потім дозвоalte студентам спілкуватися в синхронному середовищі протягом наступних 10 хвилин на цю тему. Це дозволить швидко розглянути інтереси аудиторії, а також дозволить висловитись людям, які не надто люблять говорити.

Дошки обговорень

— створіть «групу» у Facebook (приватну/на запрошення) і використовуйте стіну в якості дискусійної дошки класу.

Онлайн-тест

— використовуйте сервіс Kahoot для того, щоб перед тренінгом створити тест. Учасники за допомогою смартфонів увійдуть в «тест-кімнату», питання буде відображатись через проектор, а учасники відповідатимуть за допомогою смартфонів. Програма автоматично підраховуватиме лідерів за кількістю правильних відповідей та швидкістю.

Доповідь про роботу на місцях

— студенти сигналізують, якщо вони стають свідками подій/місць, що стосуються курсу навчання.

Публікації експертів

— поширюйте публікації фахівців, важливі новини та ініціюйте обговорення.

V. Оцінювання під час тренінгу

5.1. Оцінювання учасників тренінгу

Оцінювання може по-різному застосовуватись у процесі тренінгу. Під час планування тренінгу треба відповісти на наступні питання:

1. Яка мета оцінювання?

- a. Змусити учасників вчитись та занурюватись у процес навчання.
- b. Оцінити, як учасники засвоїли отриманий матеріал та досягли цілей тренінгу.
- c. Перевірити відповідність учасників певній вакансії/кар'єрному напрямку.
- d. Протестувати нові підходи до навчання на широкій аудиторії.
- e. Оцінити рівень компетенції та кадрового потенціалу в організації.
- f. Змішані/інші завдання.

2. Що треба оцінити?

- a. Які навички, знання, ставлення, досвід мають бути оціненими?
- b. Чи контент тренінгу, вправи та завдання в його рамках дійсно орієнтуються на розвиток цих елементів?

3. Як проводити оцінювання?

- a. Які методи (екзамени, презентації, окремі кейси, практика, дослідження, спостереження, рецензування, порівняння тощо)?
- b. Як вимірювати результати? (модель відповідей, індикатори поведінки, оцінка експертом, задоволення клієнта, результати, що були досягнені тощо)?
- c. Хто проводить оцінювання? (тренери, учасники, адміністрація, експерти, клієнти)?

4. Планування оцінювання

- a. Визначення частоти оцінювання та періодів, коли воно проводиться.
- b. Вибір методів оцінювання для кожного окремого випадку.
- c. Планування достатньої кількості часу на оцінювання як учасників, так і тренерів.
- d. Вибір моменту, коли має бути надано відгуки і коментарі учасникам, щоб заохотити їх до процесу навчання.

5.2. Оцінка впливу тренінгу

Тренінг високої якості, як правило, має:

- пристосовуватись до освітніх потреб учасників;
- бути актуальним та цікавим;
- стимулювати питання та дискусії;
- впливати на життя учасників поза тренінгом.

Для того, щоб оцінити результативність тренінгу, тренер має систематично проводити моніторинг задоволеності учасників. Оцінювання тренінгу має проводитись так, щоб учасники могли дати настільки реальну та структуровану інформацію, наскільки це можливо.

Модель Кіркпатріка є визнаним стандартом оцінювання тренінгових та освітніх програм. Цей підхід поділяє оцінювання на чотири аспекти, які можуть слугувати основою для створення форми письмового опитування чи для організації сесії, де оцінювання

1: Реакція

Ступінь того, наскільки учасники залишились задоволеними тренінгом, а саме його комфортністю, цікавістю та актуальністю.

2: Навчальний процес

Ступінь того, наскільки учасники досягли поставлених завдань щодо розвитку знань, навичок, ставлення до роботи, впевненості та відданості роботі на основі їх участі в тренінгу.

3: Поведінка

Ступінь того, наскільки учасники втілили отримані знання на роботі.

4: Результати

Ступінь того, наскільки поставлені завдання досягнуті через інструменти тренінгу та пост-тренінгову підтримку.



Корисні поради для опитувань:

- Не ставте абстрактних питань. Наприклад:

Питання: «Оцініть тренінг від 1 до 5».

Відповідь на це загальне питання не дасть детальної інформації щодо тренінгу: хтось може знизити оцінку через незадоволення приміщенням, хтось може оцінити тренінг вище, щоб заохотити тренера.

- Створіть форму, яка буде задавати конкретні питання щодо тренінгу. Ці детальні питання дадуть шанс краще оцінити результати тренінгу, а також зрозуміти, наскільки тренінг співвідноситься з реальною ситуацією, з якою учасники стикаються на роботі.

Питання: «Чи можете ви впровадити аналітичні техніки, представлені в тренінгу, у Вашій роботі?»

Можливі варіанти **відповіді:** «Так», «Ні», «Я хотіла/в би, але організація недостатньо гнучка»

Питання: «Чи був матеріал зрозумілим?»

Можливі варіанти **відповіді:** «Так», «Частково, бо недостатньо досвіду/знань», «Частково, через мовний бар'єр», «Ні + Ваш варіант»

Інформація, отримана з таких деталізованих питань, дасть хороше розуміння того, наскільки актуальним є тренінг, а також наскільки корисним він є для учасників. Ви зможете оцінити, чи потребує тренінг більше практичної інформації або інструментів, які можуть бути використані учасниками навіть в умовах роботи в організації, яка не є гнучкою до подібних змін.

Додаток 1

Компетенція

Планування та організація

Поведінкові індикатори

- Класифікує задачі за рівнем їх важливості та виконує завдання відповідно до розставлених пріоритетів.
- Формулює вимірювані цілі для себе та інших, реально оцінює час, кадри та ресурси, необхідні для досягнення цілей, враховує непередбачувані обставини.
- Делегує завдання, враховуючи рівень компетенції та інші фактори, що впливають на якість роботи працівників, надає чіткі та точні відомості при делегуванні завдань, здійснює моніторинг їх виконання.

Компетенція

Комунікація

Поведінкові індикатори

- Сприяє двосторонньому спілкуванню, показує зацікавлення у коментарях щодо своєї роботи, уважно слухає та реагує при розмові (*усне мовлення*).
- Правильно застосовує мовні навички, пише короткі, зрозумілі речення. Структурує свої письмові повідомлення; формулює складні питання чітко та точно; використовує доречну лексику в залежності від цільового призначення написаного (*письмове мовлення*).
- Представляє обґрунтовані аргументи, щоб переконати інших (*переконливість*).
- Ясно представляє ідеї та інформацію, беручи до уваги інтереси цільової групи (*презентаційні навички*).
- Розпізнає конфлікти і допомагає сторонам продовжити співпрацю; пам'ятає про довгострокові цілі та впевнюється в тому, щоб всі сторони конфлікту мали їх на увазі в процесі прийняття рішень (*управління конфліктами*).
- Висловлює свою думку без провокацій; якщо стикається з конфліктом, то конструктивно на нього реагує; нормально сприймає критику та протилежні погляди; висловлює свою власну думку не критикуючи інших; знаходить точки дотику між сторонами конфлікту (*попередження та вирішення конфліктів*).

Компетенція

Прийняття рішень

Поведінкові індикатори

- Приймає рішення без зволікання та/або в умовах обмеженого часу; знає, коли інформації достатньо для прийняття правильного рішення; ставить реалістичні та досяжні цілі.
- Може приймати рішення, які мають несприятливі наслідки для інших; діє рішуче в нестандартних ситуаціях, навіть якщо наслідки частково не можна передбачити.
- Бере на себе відповідальність за власні дії та рішення.

Компетенція

Лідерство

Поведінкові індикатори

- Надихає і заохочує співробітників, забезпечує їх співпрацю, згуртованість, професійний та особистісний розвиток.
- Слідкує за тим, щоб члени групи розуміли свої індивідуальні та колективні обов'язки.
- Оцінює ефективність працівника з точки зору цілей організації та індивідуальних вимог до роботи, реагує на неефективність персоналу.

Компетенція

Стратегічне планування

Поведінкові індикатори

- Визначає можливості для розвитку відділу/організації.
- Має чітке розуміння майбутнього організації, організаційних цілей і організаційного середовища.
- Трансформує стратегії організації у змістовний план та пов'язує їх з повсякденною роботою працівників.
- Повідомляє про пріоритети роботи на всіх рівнях організації.

Компетенція

Досягнення стратегічних цілей

Поведінкові індикатори

- Трансформує довгострокові цілі в конкретні завдання і заходи.
- Вказує, як можна досягти цілей.
- Бере на себе відповідальність за забезпечення виконання стратегічних цілей.
- Працює зі стратегічними партнерами для досягнення організаційних цілей.

Компетенція

Менеджмент в умовах реформ

Поведінкові індикатори

- Чітко та переконливо інформує співробітників про потребу у реформах; дає рекомендації щодо роботи в перехідний період.
- Визначає осіб та групи, від яких залежить успішність впровадження змін, та залучає їх до роботи
- Відіграє провідну роль в перехідному періоді, виступає в якості прикладу.

Компетенція

Орієнтація на професійне зростання

Поведінкові індикатори

- Хочє розширити і поглибити знання й досвід, інтегрує нові навички в свої методи роботи.
- Розуміє власні сильні і слабкі сторони, регулярно оцінює свої методи роботи та шукає шляхи їх поліпшення або модифікації.
- Працює над своїми слабкими сторонами, змінюючи власну поведінку, позицію або методи
- Вчиться на минулих помилках, звертає увагу на зауваження, відзначені під час атестацій.

Компетенція

Можливість адаптуватися

Поведінкові індикатори

- Легко переключається між виконанням різних завдань.
- Адаптує свій підхід до різних людей та завдань.
- Швидко опановує культуру в новій організації.
- Легко сприймає нові або інакші ідеї.

Компетенція**Актуальність знань у своїй галузі****Поведінкові індикатори**

- Слідкує за новинами, що стосуються поточної роботи / посади.
- Слідкує за актуальними подіями та новинами в різних сферах (сфера професійної діяльності, економіка, соціальна сфера тощо).
- Враховує культурні відмінності та відповідно застосовує набуті знання.

Компетенція**Розуміння організації****Поведінкові індикатори**

- Враховує інтереси інших, а також думки і почуття, які наявні в працівників організації.
- Перевіряє, чи наявна достатня підтримка для запропонованих ініціатив.
- Обмінюється та ділиться інформацією всередині організації.
- Змінює власний підхід, якщо культура відділу цього потребує.
- Визнає власні обмеження і знає свою роль в організації.

Компетенція**Орієнтація на результат****Поведінкові індикатори**

- Забезпечує, щоб завдання були чітко розподілені між членами команди, були визначені терміни їх виконання та затверджені процедури роботи.
- Трансформує мету у конкретні вимірювані чи видимі результати.
- В разі, якщо член команди незадовільно виконує свою роботу, то прямо звертається до людини, про яку йде мова.
- Ефективно використовує час та інші наявні ресурси.
- У процесі виконання практичного завдання попросить учасників заздалегідь обговорити критерії оцінювання роботи та поставити конкретні цілі для кожного етапу. Визначте часові рамк
- и для виконання всіх цілей.
- Спробуйте стимулювати у аудиторії критичне мислення, пропонуючи учасникам дати оцінку певному продукту, а також обговорити методи покращення матеріалу та оптимізації ресурсів, які було витрачено.
- Запитайте аудиторію про стандарти роботи в їх організаціях та процедури загалом. Дізнайтесь, яким чином відбувається контроль за роботою працівників.
- Продемонструйте учасникам приклади коментарів та відгуків для того, щоб стимулювати наявність зворотнього зв'язку з їх колегами.
- Використайте методики «Рамка», «Цікава статистика», «Відеокліпи», «Клас навпаки», «Повторне обговорення в парі», «Ротація біля дошок», «Моделювання ситуації», «Реальний світ», «Наклейка на бампері», «Імпровізований виступ», «Анонімні відгуки», «Важливі запитання» та ін. (секція 4.1.)

Компетенція

Робота в групі

Поведінкові індикатори

- Ділиться інформацією та досвідом з іншими членами команди, вносить ідеї, пропозиції та докладає зусиль для досягнення командою результату.
- Допомогає членам команди, коли вони цього потребують, намагається винести конфліктні моменти на обговоренні та прагне їх вирішити.
- Адаптується до команди та її цілей, визнає авторство інших, активно та конструктивно реагує на ідеї інших та на критику.
- Керівник групи: згуртовує людей, які мають різні погляди та риси характеру, діє як консультант і наставник членів команди, визнає і використовує сильні сторони членів команди.

Компетенція

Креативність

Поведінкові індикатори

- Об'єднує власні ідеї з ідеями інших для створення нових рішень.
- Пропонує ідеї, що істотно відрізняються від тих, які були раніше запропоновані іншими.
- Розглядає нові способи застосування в роботі вже існуючих інструментів і методів.
- Виходить за існуючі концептуальні рамки.
- Поговорить з аудиторією про техніки, що дозволяють вийти за рамки звичних процедур: візуалізація даних, принцип «чотирьох очей», пошук альтернатив тощо.
- Попросить учасників взяти аркуш паперу та намалювати 30 кілець на ньому. Встановить час (1-3 хвилини) та попросить їх трансформувати їх у об'єкти (сонце, глобус та ін.). Порівняйте результати, потім можна провести ще один раунд – цього разу учасники матимуть більше ідей.
- Поставте завдання перед аудиторією (наприклад, зменшення використання пластику в Україні). Шукайте способи вирішення – найпростіший, найбільш вигідний, найбільш ефективний, найшвидший тощо.
- Порекомендуйте учасникам ресурси для слідкування за новинами про інноваційні розробки та дослідження. Створіть групу в соцмережі та діліться знайденим контентом між собою.
- Використайте методики «Відеокліпи», «Мозковий штурм на дошці», «Клас навпаки», «Повторне обговорення в парі», «Моделювання ситуації», «Перевірка іншою людиною», «Малювання», «Наклейка на бампері», «Імпровізований виступ», «Онлайн-чат (швидкий)», «Дошки обговорень» тощо.

Компетенція

Аналіз

Поведінкові індикатори

- Вивчає і інтерпретує широкий спектр даних, розглядає кілька можливих пояснень або альтернатив перед винесенням рекомендацій або рішень, перевіряє власну роботу на наявність помилок.
- Досліджує нові концепції та підходи, робить висновки, що спрямовані на досягнення результату.
- Визнає потенційні проблеми, можливості і потреби організації, визнає свої помилки та знає про власні обмеження.
- Аналізує і виконує завдання відповідно до узгоджених процедур та вказівок.

Компетенція**Ініціатива****Поведінкові індикатори**

- Висловлює нові ідеї або займає незалежну позицію, бере на себе відповідальність за власні дії та рішення.
- Працює самостійно, без особливого керівництва і підтримки.
- Постійно пропонує поліпшення існуючих процесів.
- Задає уточнюючі питання для розуміння того, що від нього очікується в нових чи нестандартних ситуаціях.

Комп'ютерна верстка:

В. Шпортюк - молодший фелоу з питань тренінгів проекту «Association4U».

О. Артемчук - молодший фелоу з питань тренінгів проекту «Association4U».

Проект ЄС «Підтримка впровадження Угоди про асоціацію між
Україною та ЄС» 'Association4U'

Офіс 210 (2 поверх)

Музейний провулок, 10

01001 м. Київ, Україна

тел.: (+38044) 255 57 17

Електронна адреса: office@association4U.com.ua

Веб-сайт: www.association4u.com.ua