

## Навчально-методичний посібник

# СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО НАВЧАННЯ АНТИКОРУПЦІЇ: ЛАЙФХАКИ ДЛЯ УПОВНОВАЖЕНИХ



**Юлія Ломжець, Сергій Деркач, Катерина Дацко, Анна Федоренко.** — Сучасні підходи до навчання антикорупції: лайфхаки для уповноважених. Навчально-методичний посібник. — Київ, 2023. — 97 с.

Навчально-методичний посібник створено за сприяння Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні у співпраці з Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК) у межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Уряду Швеції.

Програму ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP) реалізують чотири агентства ООН: Програма розвитку ООН (ПРООН), Структура ООН з питань гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок (ООН Жінки), Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA) і Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО).

Програму підтримують одинадцять міжнародних партнерів: Європейський Союз (ЄС), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Посольство США в Україні, а також уряди Канади, Данії, Німеччини, Японії, Нідерландів, Польщі, Швеції і Швейцарії.

Думки, зауваження, висновки чи рекомендації, висловлені в цьому посібнику, належать авторам і не обов'язково відображають офіційну позицію ООН, ПРООН, Уряду Швеції та/або інших міжнародних партнерів.

#### **Автори:**

**Юлія Ломжець**, національна консультантка Програми ООН із відновлення та розбудови миру, кандидатка політичних наук, доцентка

**Сергій Деркач**, заступник міністра розвитку громад, територій та інфраструктури України; керівник Департаменту запобігання та виявлення корупції НАЗК (лютий 2020 р. – січень 2023 р.)

**Катерина Дацко**, кандидатка економічних наук, експертка з антикорупції та професійного розвитку комплаєнс офіцерів ГО «Фундація інституційного розвитку»; керівниця відділу професійного розвитку уповноважених підрозділів Департаменту запобігання та виявлення корупції НАЗК (листопад 2021 р. – березень 2023 р.)

**Анна Федоренко**, експертка з антикорупційного комплаєнсу та доброчесності ГО «Фундація інституційного розвитку»; головна спеціалістка відділу професійного розвитку уповноважених підрозділів Департаменту запобігання та виявлення корупції НАЗК (травень 2020 р. – березень 2023 р.)

---

Навчально-методичний посібник розкриває порядок організації та значення ефективної роботи із забезпечення обізнаності з питань додержання законодавства щодо запобігання корупції. Посібник також є практичним керівництвом для антикорупційних уповноважених, комплаєнс офіцерів і тренерів із антикорупції щодо ефективної реалізації цієї роботи в організації та підпорядкованих їй підрозділах. Крім того, матеріали посібника мають на меті познакомити широкий загал із прогресивними тренінговими методами та методиками проведення онлайн- та офлайн-навчання з антикорупційної тематики.

# ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b>	<b>4</b>
<b>ЧАСТИНА 1. МЕТОДИ ТА ПРИЙОМИ ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГОВОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ</b>	<b>5</b>
П'ять моделей ефективного навчання	6
План тренінгу: як підготувати та провести ефективне тренінгове навчання	14
Warm Up: як розпочати ефективний тренінг	21
Цікаво про важливе: тренінгові методи в навчанні антикорупції	29
Методи онлайн-навчання: як зробити дистанційне навчання інтерактивним	42
Як підготовка презентації впливає на якість тренінгу	46
Рефлексія та фідбек. Оцінка ефективності тренінгу	50
<b>ЧАСТИНА 2. ФОРМУВАННЯ ОБІЗНАНОСТІ З ПИТАНЬ АНТИКОРУПЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	<b>58</b>
Функція уповноваженого із забезпечення обізнаності з питань антикорупції: міжнародні та національні стандарти	59
Облік заходів із формування обізнаності	69
Корпоративні політики запобігання корупції як елемент формування обізнаності	73
Ефективна антикорупційна комунікація організації	80
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>86</b>

# ПЕРЕДМОВА

Професійний стандарт «Уповноважений з антикорупційної діяльності»<sup>1</sup>, затверджений 31 грудня 2021 року, однією з трудових функцій цієї професії визначає **забезпечення обізнаності з питань додержання законодавства щодо запобігання корупції**. Ефективне виконання цієї функції зменшує ймовірність настання корупційних ризиків унаслідок незнання/нерозуміння працівниками або партнерами організації норм антикорупційного законодавства.

Профстандарт підвищує вимоги до уповноважених з питань запобігання та виявлення корупції (далі – *антикорупційних уповноважених*), адже їхня діяльність передбачає не лише роботу у форматі консультацій та роз'яснень, але й проведення внутрішніх навчань серед працівників, адміністрації та підпорядкованих суб'єктів організації.

Зважаючи на це, виникла потреба розробити базове керівництво для антикорупційних уповноважених. Його мета: *підготувати тренерів і тренерок із антикорупції, які б забезпечували ефективне виконання трудової функції з формування обізнаності щодо антикорупційного законодавства у своїх організаціях та поширювали набуті вміння серед професійної мережі антикорупційних уповноважених України*.

Посібник створений у форматі методичного керівництва та надає відповіді на такі запитання:

- Які методи тренінгового навчання використати для різних цільових груп слухачів?
- Якими мають бути презентаційні та дидактичні матеріали під час антикорупційного навчання в організації?
- Як організувати навчальну роботу щодо антикорупції, яка матиме вплив не лише на обізнаність цільових груп із норм антикорупційного законодавства, але й на рівень усвідомлення ними принципів доброчесності та їхнє значення для розвитку організації?

Тож посібник є практичним керівництвом для антикорупційних уповноважених, комплаєнс офіцерів, які прагнуть ефективно організувати роботу із забезпечення обізнаності з питань додержання законодавства щодо запобігання корупції у своїх організаціях і прагнуть стати професійними тренерами з антикорупції.

<sup>1</sup> Професійний стандарт «Уповноважений з антикорупційної діяльності». URL: <https://bit.ly/3hsfn2o>.



ЧАСТИНА 1.

МЕТОДИ ТА ПРИЙОМИ  
ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГОВОГО  
НАВЧАННЯ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ

# П'ять моделей ефективного навчання

**Навчання працівників** — безперервний процес, у якому організації сприяють розвитку своїх працівників, щоб ті здобували нові знання й навички, необхідні для досягнення повного потенціалу та оптимальної продуктивності. Основна мета навчання працівників — вплинути на їхню поведінку та розвинути нові навички тих, хто навчається, для кращого розуміння процесів організації та максимального залучення до них.

## Цілями антикорупційного навчання в організації є:

- ✓ мінімізація корупційних ризиків унаслідок незнання працівниками та іншими стейкхолдерами організації норм антикорупційного законодавства та/або антикорупційних політик організації;
- ✓ розвиток добросовісного середовища організації завдяки формуванню обізнаності та поваги працівників до антикорупційних політик організації.

Для розробки та впровадження програми ефективного антикорупційного навчання необхідно зробити кілька кроків:

1. дослідити середовище діяльності організації та проаналізувати корупційні ризики;
2. визначити, в яких галузях і процесах працівники організації потребують додаткових знань;
3. опитати працівників і проаналізувати їхні потреби в навчанні;
4. розробити план антикорупційного навчання організації;
5. обрати модель навчання;
6. розробити програми окремих навчальних елементів;
7. організувати та провести навчання;
8. провести оцінку ефективності навчання.

Нині розроблені та впроваджуються різні моделі навчання. Деякі з них пасуватимуть вашій організації краще, ніж інші. Все залежить від її цілей і навчальних потреб працівників. Обираючи, варто відповісти на такі запитання:

- Яка мета навчання?
- Хто цільова аудиторія?
- Які ресурси/обмеження є в організації?
- Чи є в організації прийнятний навчальний простір?
- Чи є достатньо часу на навчання?

З цією інформацією ви зможете вирішити, що краще — організувати навчання за допомогою програм аудиторного типу під керівництвом тренера чи створювати та впроваджувати інструменти асинхронного навчання.

До найпопулярніших моделей **аудиторного типу навчання** належать лекції (з презентацією або без) і тренінги.

## 1. Лекції (аудиторні та онлайн)

Лекції — один із основних способів передачі знань у закладах освіти. Тож не дивно, що лекційну модель навчання часто використовують у різних організаціях.

За цієї форми навчання лектор викладає навчальний матеріал одразу всім слухачам. Лекції особливо ефективні для поширення інформації серед великого кола учасників та навчання багатьох працівників одночасно. Водночас для лектора неважливо, чи мають слухачі базову підготовку або певні знання з теми.

Варто пам'ятати, що під час лекції аудиторія сприймає інформацію пасивно: слухачі та слухачки можуть відволікатися на сторонні думки, якщо лекція задовга, інформація не відповідає темі, лектор читає матеріал не надто динамічно тощо. Оскільки під час лекційних занять можливості для взаємодії між лектором та аудиторією вкрай обмежені, її учасники не можуть бути впевнені, що тлумачать зміст лекції однаково. Природно, добре підготовлена й прочитана лекція зацікавить слухачів більше, ніж та, коли лектор або лекторка погано орієнтуються в темі, ніяковіють, соромляться чи просто читають текст із конспекту, не похваляючи розповідь і не підтримуючи контакту очима<sup>2</sup> з аудиторією: це особливо негативно впливає на її інтерес.



**Досвідчений лектор дотримується кількох основних правил підготовки та презентації цікавої лекції.**

**1. Навчальний матеріал.** Гарний лектор досконало володіє предметом. Недостатньо законспектувати акти законодавства та роз'яснення до них. Необхідно проаналізувати стан регулювання певного питання, проблеми, які є або можуть виникнути, позитивні та негативні практики, закордонний досвід тощо. Під час лекції діліться власними думками та спостереженнями, підкріплюйте теоретичний матеріал прикладами з практики, розповідайте про актуальні новини й тенденції.

2 Основні положення щодо проведення тренінгів. URL: <https://osvita.ua/school/method/technol/598/>.

**2. Тези виступу.** Як би гарно ви не орієнтувалися в матеріалі, іноді важко викласти його слухачам цілісно й структуровано. Виникає бажання розповісти більше — в результаті лектор плутається між різними питаннями. Щоб цього уникнути, оберіть тему виступу й намагайтеся розповісти її суть тезово. До 5–7 основних тез додайте навчальний матеріал, дотримуйтеся такої структури під час виступу.

**3. Підготовка до виступу.** Прорепетируйте перед лекцією. Незалежно від досвіду публічних виступів нову лекцію краще протестувати (мовою театру — «прогнати») хоча б раз. Оберіть спосіб підготовки, який пасуватиме саме вам. Можна виразно прочитати тези лекції кілька разів, записати свій виступ на відео, попросити колегу послухати чи виступити перед дзеркалом.

**4. Оптимальна тривалість лекції.** 90 хвилин (дві академічні години) — норма тривалості лекції для українських закладів освіти. За кордоном еталоном є лекції TED: до півгодини разом із запитаннями. Для навчання працівників варто зупинитися посередині — 60 хвилин навчання: 45 хвилин лекції, 15 хвилин серія запитань та відповідей.

Якщо навчального матеріалу багато, краще запланувати цикл лекцій. Звісно, організувати його складніше. Та якщо цикл вийде цікавим, залучити аудиторію до другої та наступних лекцій.

**5. Демонстраційні матеріали<sup>3</sup>.** Для більшого залучення учасників та концентрації їхньої уваги лекційний матеріал варто підкріплювати наочним. Якщо маєте необхідне обладнання, використовуйте презентації та короткі відеоролики, якщо ресурси обмежені — плакати, малюнки, роздаткові матеріали тощо.

**6. Розмова з аудиторією.** Нехай учасники та учасниці запитують і коментують нову інформацію. Ви можете обрати дві основні моделі залучення учасників до розмови:

- під час або після лекції на сесії запитань і відповідей;
- дати змогу учасникам ставити запитання під час лекції.

Коли навчання закінчується, а обговорення ще триває — це один із показників цікавої лекції.

**7. Голос, міміка та жести.** Урізноманітнюйте інтонацію, змінюйте гучність і темп мовлення, підкреслюйте мімікою та жестами зміст лекції.

Жести мають бути природними, відображати ваші відчуття, допомагати передати те, що ви хочете донести до аудиторії. Переконайтеся, що ваші рухи постійно змінюються та збігаються з тим, про що ви розповідаєте.

Зверніть увагу, як виступають найкращі оратори TED. Вони не стоять на місці, активно жестикулюють і багато пересуваються сценою. Робіть так само: виберіть кілька точок в аудиторії та рухайтесь між ними. Так ви виглядатимете впевненіше.

3 Рекомендації щодо підготовки ефективних презентацій можна знайти в розділі [«Як підготовка презентації впливає на якість тренінгу»](#).



## 2. Тренінги (аудиторні та онлайн)

Термін «тренінг» з'явився в українській мові як калька з англійської — training. У широкому значенні під тренінгом розуміють підготовку, а у вузькому — тренування. Тренінг — це метод активного навчання, спрямований на розвиток знань, навичок і соціальної поведінки. Зазвичай це групове заняття в аудиторії, де люди здобувають практичні вміння. Теорія на тренінгу займає лише 10–20% часу, решта присвячена практиці та активній взаємодії всередині групи.

Тренінгове навчання веде кваліфікований тренер або тренерка протягом одного чи кількох днів. Це одна із найефективніших моделей навчання працівників, особливо для складних тем. Тренінг може мати форму дискусії, кейс-стаді, моделювання, рольової гри, вікторини тощо.

У сфері антикорупції тренінг — це форма навчання з високим ступенем інтенсивності та інтерактивності. Інтенсивності — тому що за одиницю часу учасники та учасниці тренінгу зазвичай здобувають більше знань, умінь і навичок у сфері антикорупційної політики організації, ніж слухачі традиційних курсів підвищення кваліфікації. Інтерактивності — тому що протягом тренінгу всі учасники активно застосовують знання на практиці, беруть участь в ігрових та інших вправах, ставлять запитання тренеру та одне одному, діляться своїм досвідом, висловлюють пропозиції та припущення.

Відпрацьовуючи свої нові навички та застосовуючи їх у реалістичних робочих сценаріях, що виникають у процесі впровадження антикорупційної політики організації, працівники не тільки стають більш залученими, але і ймовірніше будуть використовувати здобуті знання<sup>4</sup>.

**Упродовж останніх років, особливо після обмежень, викликаних пандемією COVID-19 та запровадженням воєнного стану внаслідок повномасштабного вторгнення Російської Федерації, значної актуальності набуло використання асинхронних моделей навчання працівників.**

## 3. Відеонавчання

У повсякденному житті ми споживаємо значну кількість відеоконтенту: від телевізорів до соціальних мереж. Це означає, що навчальні відео сприймаються краще, ніж статичні лекції та презентації. Окремі відеоролики дадуть змогу тренеру охопити широку тематику та різні аспекти антикорупційного навчання.

Навчальні відеоролики можна розмістити на сайті організації та поширювати в соціальних мережах. Перевага відео в тому, що навчальні матеріали завжди доступні, їх можна використовувати як для нових знань, так і для закріплення та повтору раніше отриманої інформації.

4 Більше інформації про принципи та правила проведення тренінгів ви знайдете в розділі [«План тренінгу: як підготувати та провести ефективне тренінгове навчання»](#).



**Щоб підготувати якісне відео, яке будуть дивитися й передивлятися працівники та працівниці, необхідно дотримуватися кількох основних правил.**

**1. Мета і формат ролика.** Запитайте себе: що ви хочете зняти, для якої аудиторії? Уявіть себе в ролі глядача й подумайте про те, яке відео вам би сподобалося. Незалежно від цільової аудиторії постарайтеся знімати якісно й цікаво.

**2. Сценарій.** Замало продумати загальні деталі відео. Спершу підготуйте сценарій майбутнього ролика. На основі ваших ідей створіть послідовний і логічний план, розрахуйте хронометраж. Розділіть сценарій на сюжетні точки: початок — середина — кінець. Основний елемент сценарію — Pack Short — кінець (розв'язка) з ідеєю ролику і слоганом.

**3. План.** Складіть план вашої промови або діалогу й напишіть готовий текст для кожного пункту, щоб нічого не пропустити й уникати зайвих пауз під час запису. Слідкуйте за тим, щоб ваш текст добре сприймався на слух, не використовуйте надто довгі конструкції. Прочитайте написаний сценарій вголос. Якщо помітили, що збиваєтесь на якійсь фразі, подумайте, чи можна спростити цю частину тексту.

**4. Обладнання.** Необов'язково мати професійну або напівпрофесійну відеокамеру, для початку згодиться і смартфон або фотоапарат із можливістю відеозапису.

Ще одна рекомендація — використовуйте штатив. Навіть якщо ви не хвилюєтесь, в руках камера або телефон завжди трохи тремтять. Це нормально, але тоді зображення також тремтітиме.

За можливості варто використовувати зовнішній мікрофон для запису звуку. Якщо ж записати звук окремо неможливо, обирайте тихе місце для зйомки, без стороннього шуму (особливо якщо він не виправданий сюжетом). Звук грюкання дверей або двигуна автомобіля відволікає і дратує глядачів, робить ролик менш якісним.

**5. Правильне освітлення.** Світло відіграє важливу роль у сприйнятті відеоролика, воно створює атмосферу та настрій. Природне денне світло робить відеоролик життєдайним і легким. Якщо ви знімаєте на вулиці, краще робити це вранці до 12:00 та після 16:00. У ці години світло розсіюється максимально м'яко, а тіні не створюють різкого контрасту.

Якщо ви знімаєте у приміщенні, пам'ятайте: ніколи не стійте спиною до вікна. Вас не буде видно, адже світло падає на камеру. Джерело світла у приміщенні (вікно або світловий прилад) завжди мають знаходитися перед обличчям.

**6. Плани (ракурси) і чергування кадрів.** Переглядаючи будь-який фільм або передачу, зверніть увагу на зміну кадрів на екрані. Так ви наочно побачите, як правильно зняти відео, щоби після монтажу перетворити його на повноцінний якісний ролик. Відеоролик здебільшого неоднорідний і будується з декількох типів фрагментів. Спочатку загальний план, опісля — середній, де виділяється певна локація, а наприкінці — крупним планом подається будь-яка деталь. Не забудьте зняти відео з різних точок, переміщуючи камеру по приміщенню: це допоможе урізноманітнити показ і додати динаміки.

**7. Відеомонтаж.** Ви можете спробувати зняти відео одним дублем або зібрати ролик із декількох дублів. Перший варіант можливий, якщо ви працюєте в невимушеній обстановці. Але навіть тоді може знадобитися обробка відзнятого матеріалу. Іноді варто вирізати «ляпи» або непотрібні паузи, іноді «склеїти» різні кадри. Нині є багато різноманітних програм для створення й монтажу якісних відеороликів, наприклад, [Movavi Video Editor](#), [Clideo](#), [Canva](#) тощо.

## 4. Онлайн-курси

Онлайн-навчання працівників — модель навчання, до якої можна отримати доступ будь-де та будь-коли, тож працівник зможе навчатися у зручний для себе час. Онлайн-курси можуть мати один вид контенту або поєднувати кілька форматів. В ідеалі зробити навчання комбінованим. Наприклад, об'єднати в окремих заняттях тести, статті та відео, залучити людей із усіма типами сприйняття інформації та перевірити, як краще вони засвоюють матеріал. Завдяки інтерактивним іграм, тестам, відеозаписам або навіть гейміфікованим компонентам можна підвищити інтерес працівників до навчання. Зайнятим людям підійдуть мінівебінари та подкасти, які можна слухати в дорозі або в перервах між справами.

Залежно від мети навчання онлайн-курси можуть бути:

- інформаційними — такі продукти доносять лише теорію без формування навичок; в інформаційних онлайн-курсах є текстові слайди, ілюстрації, короткі відео й тести для закріплення знань;
- мотиваційними — допомагають виробити нове ставлення до будь-якого аспекту життя чи роботи; складаються з практичних завдань на основі сторітелінгу з персонажем, що залучає слухачів, а також із реальних робочих кейсів, що змінюють сталі моделі поведінки;
- тренінговими — на таких курсах формують навички; вони містять багато практичних завдань, можливість спілкування з тренером і невеликі блоки теорії.

Онлайн-курси мають багато переваг: зручність, адаптивність, ефективність, можливість відстежувати прогрес учасників та учасниць. Проте, щоб створити онлайн-курс для працівників, варто докласти чимало зусиль та, за можливості, залучити додаткові ресурси.



### Основні кроки для створення онлайн-курсу:

**1. Складіть унікальну програму навчання.** Сьогодні в мережі є багато різноманітних онлайн-курсів, зокрема у сфері боротьби з корупцією. Однак необхідно, щоби працівники організації були обізнаними з локальними антикорупційними політиками та знали, як мінімізувати корупційні ризики у процесах, на які вони впливають. Отже, вам необхідно підготувати навчальну програму, яка буде ефективною і корисною саме для вашої організації та її працівників.

**2. Дослідіть і впорядкуйте наявні ресурси.** Після підготовки програми ви можете розпочати створення навчальних матеріалів та цікавого контенту. Не всі матеріали потрібно створювати з нуля; збирайте цікавий та ефективний контент, використовуючи ресурси вашої організації. Наприклад, посібники, онлайн-бібліотеки, робочі зошити, презентації, допоміжні статті та записані семінари, вебінари, презентації, лекції тощо. Це дасть змогу вашим працівникам переглянути вміст, який вони могли пропустити раніше. В мережі інтернет ви також знайдете чимало безоплатних ресурсів. Використовуйте YouTube-відео, звіти про дослідження, актуальні новини, блоги та статті в журналах. Перевірте надійність джерел та отримайте дозвіл і посилання на вміст, захищений авторським правом.

**3. Напишіть сценарій і продумайте дизайн навчального курсу.** Тепер упорядкуйте зібрані навчальні матеріали та окресліть обриси вашого майбутнього курсу: чи будуть це короткі роз'яснювальні відео та практичні завдання до кожної теми, чи щось складніше, з додаванням ігрових елементів, мультиплікації тощо. Для цього насамперед визначте, які ресурси вам доступні (технічні та фінансові).

Маючи загальне бачення онлайн-курсу, ви можете додавати, видаляти або переставляти модулі, обдумуючи шляхи навчання працівників і працівниць. Кожен модуль має складатися зі знань і навичок, які вони здобули в попередньому модулі. До кожного модуля ви також можете використати онлайн-тести, опитування та/або вікторини. Це допоможе вашому персоналу використовувати свої нові знання та вчитися на помилках. Це також допоможе відстежувати прогрес працівників під час переходу від одного модуля до іншого.

**4. Оберіть програмне забезпечення.** Вибір найкращого програмного забезпечення для створення онлайн-курсу та керування навчанням ваших працівників — так само важливий, як і розробка програми та написання сценарію. Щоби програма навчання була успішною, обрана платформа має виконувати всі необхідні завдання, підтримувати формати для навчальних елементів, які ви обрали, бути доступною та зручною для використання. Наприклад, важливою є опція доступу до платформи з мобільних пристроїв. Так учасники зможуть переглянути вебінар або пройти тест дорогою на роботу або в інший вільний час.

Популярні платформи для створення онлайн-курсів — [Moodle](#), [RCampus](#), [Chamilo](#), [Udemy](#), [Learnworlds](#) тощо.

**5. Протестуйте онлайн-курс і зберіть відгуки учасників.** Тест-драйв курсу допоможе знайти неточності та слабкі теми/модулі ще до запуску основного навчання. Ви можете обрати два способи апробації курсу: за допомогою фокус-груп або опитування експертів. Експерти (наприклад, колеги з відділу кадрів чи представники інших організацій) аналізують обрану вами тематику, актуальність і точність матеріалів та можуть надати рекомендації щодо покращення курсу. До фокус-груп зазвичай запрошують працівників. Вони оцінюють зручність платформи, зрозумілість завдань, комфортність проходження курсу.

## 5. Мікронавчання (Microlearning)

Мікронавчання — новий освітній тренд. Це навчання невеликими порціями, яке займає буквально кілька хвилин. Тривалість занять варіюється від 2 до 15 хвилин — залежно від теми. Контент навчального матеріалу може бути різним: від простих текстів до інтерактивних ігор.

Збільшення популярності мікронавчання зумовлене результатами останніх досліджень про те, що більшість працівників можуть присвятити навчанню<sup>5</sup> лише 24 хвилини на тиждень (або 1% свого робочого тижня). Створення невеликих практичних можливостей для навчання та підвищення кваліфікації за таких умов стає все актуальнішим.

Мікронавчання дає змогу працівникам досягти конкретної навчальної цілі набагато швидше, оскільки забезпечує розвиток знань і навичок невеликими кроками. Нова інформація може надходити у вигляді тексту, відео, електронної книги, інтерактивного мультимедіа тощо, але її обсяг завжди короткий — менше десяти хвилин.

Курс мікронавчання з антикорупції можна створити на окремій платформі (за прикладом онлайн-курсу), використати для цього соціальні мережі організації або канал у популярних месенджерах (Telegram чи Viber). Найкращим контентом для мікронавчання є короткі відео, інфографіка, тести, вікторини, короткі подкасти, онлайн-ігри.

Переваги впровадження мікронавчання з антикорупції в організації:

- ✓ складна інформація запам'ятовується краще;
- ✓ прогалини у знаннях і навичках заповнюються швидше;
- ✓ навчання стає легким, зручним і мобільним;
- ✓ економічно ефективніше рішення для онлайн-навчання, ніж онлайн-курс;
- ✓ оскільки мікронавчання впроваджується за допомогою корпоративних соціальних мереж, спільна участь підвищує корпоративний дух і мотивує працівників.

Проте, попри значні переваги, мікронавчання має також низку недоліків. Воно не підходить для глибокого занурення у тему, а розуміння контексту діяльності організації, взаємозв'язків між процесами, впливу зовнішніх чинників потребує часу та зусиль. Окрім того, мікронавчання не передає складних концепцій: важко зв'язати в єдину цілісну картину різні фрагменти антикорупційного законодавства, комплаєнс політики організації та знайти зв'язок між ними.

За таких умов найкращою моделлю навчання буде тренінг. Тренінгове навчання дає змогу комплексно проаналізувати складний матеріал, обговорити здобуту інформацію, застосувати нові знання на практиці під керівництвом досвідченого тренера.

---

5 Watch Out, Corporate Learning: Here Comes Disruption. URL: [bit.ly/3KrEuAl](https://bit.ly/3KrEuAl).

# План тренінгу: як підготувати та провести ефективне тренінгове навчання

**Тренінг** — одна з провідних форм активного навчання. Він виконує низку завдань, а саме — здобуття нових знань і миттєве застосування їх на практиці, аналіз ситуацій, розвиток творчого потенціалу учасників та вміння працювати у групі.

**Антикорупційний тренінг** — це активна форма навчання працівників і працівниць організації, спрямована на здобуття знань про норми антикорупційного законодавства та антикорупційні політики організації, формування навичок попередження та протидії корупції.

Перед проведенням антикорупційного (і не тільки) навчання необхідно насамперед визначити його цілі. Перед проведенням навчання тренер має з'ясувати:

- ✓ що кожен учасник має дізнатися, які навички сформувати;
- ✓ що він/вона має зрозуміти;
- ✓ як (де) він/вона зможе застосувати здобуті знання та навички;
- ✓ що потрібно проаналізувати (попередній досвід, навички, ситуацію, робочі завдання тощо);
- ✓ яке нове розуміння (середовища діяльності організації, конкретної ситуації, робочих завдань тощо) необхідно сформувати;
- ✓ як тренер зможе дізнатися, що учасник засвоїв необхідні знання та навички.

Сформулюйте цілі так, щоб можна було легко визначити ступінь їх досягнення й досить точно виміряти здобутий результат.

Наявність чітко сформульованих цілей дає змогу розробити програму навчання, яка допоможе ефективно розв'язати реальні проблеми організації, покращити її діяльність, вдосконалити політики. Визначившись із цілями навчання, ви можете визначити мету й завдання окремого тренінгу, вибрати стиль навчання, а також конкретні методи та прийоми. Чітка постановка цілей — перший крок на шляху написання сценарію тренінгу.



**Під час розробки програми й написання сценарію тренінгу варто спиратися на кілька основних правил:**

**1. Враховуйте особливості навчання дорослих<sup>6</sup>.** Навчання працівників потрібно організовувати з дотриманням рекомендацій фахівців, що ґрунтуються на особливостях психології дорослих людей:

- оцінювати рівень знань та умінь учасників, комплектувати групи з урахуванням цих даних;
- під час тренінгу спиратися на професійний досвід учасників та періодично апелювати до нього;
- постійно стежити за актуальністю змісту програм навчання;
- оцінювати потреби працівників у навчанні (до початку тренінгу);
- орієнтувати матеріали тренінгу на реальні завдання учасників в організації.

**2. Ретельно плануйте структуру тренінгу.** Відведений на навчання час необхідно ретельно структурувати, чітко визначаючи початок та закінчення роботи, а також усі перерви. Крім того, необхідно розписати:

- тривалість усіх етапів тренінгу;
- заплановані види робіт і вправ;
- необхідні матеріали й технічні засоби;
- всі види результатів, які мають здобути учасники під час роботи.

Тренінгове навчання може тривати від 1,5–3-х годин до декількох днів. Найефективнішою формою групової роботи є марафон, тобто проведення тренінгів тривалістю 6–8 годин щоденно протягом кількох днів. За такої форми роботи обов'язково потрібно передбачити довгу обідню перерву (не менше години) та дві перерви по 15–20 хвилин через кожні 1,5–2 години роботи. Якщо можливо, короткі перерви варто організовувати у форматі кави-пауз із напоями та легкими закусками.

Незалежно від тривалості навчання тренінг має складатися з трьох основних етапів:

- 1) вступна частина: знайомство/розігрів, мотивація учасників, встановлення правил роботи;
- 2) основна частина: презентація навчального матеріалу, практичні вправи, обговорення;
- 3) заключна частина: рефлексія та фідбек.

<sup>6</sup> Більше про навчання дорослих можна дізнатися із серії публікацій журналу «Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи». URL: <http://adult-education-journal.com.ua/index.php/aej>. Або в численних публікаціях в мережі інтернет, наприклад: Три теорії навчання дорослих, які повинен знати кожен освітянин. URL: <https://learnlifelong.net/3-teoriyi-navchannya-doroslyh-yaki-povynen-znati-kozhn-osvityanin/>.



Під час підготовки програми тренеру необхідно розписати тривалість і наповненість кожного етапу.

### Приклад розрахунку часу програми тригодинного тренінгу для групи з 20 осіб

Етап тренінгу	Час	Елемент тренінгу	Розрахунок
Вступна частина	10:00 – 10:03	Представлення тренера й теми тренінгу	Тренер представляється, розповідає про свій досвід і тематику тренінгу. Максимальний час — 3 хв.
	10:03 – 10:08	Мотивація учасників	Тренер коротко описує мету тренінгу (наприклад, на підставі плану впровадження Антикорупційної програми організації) та його цінність для працівників. Максимальний час — 5 хв.
	10:08 – 10:15	Знайомство/криголам	Вибір вправи для проведення розминки залежить від того, чи знайомі учасники тренінгу між собою. Для кількогоднинного тренінгу варто обрати короткі варіанти. Наприклад, «Приємний епітет» для знайомства, «Завершіть речення» для криголаму <sup>7</sup> . Максимальний час — 7 хв: 20 с на пояснення правил, по 20 с на виступ кожного учасника
	10:15 – 10:20	Встановлення правил роботи під час тренінгу	Найкращий спосіб встановлення правил роботи під час тренінгу — генерування їх за допомогою методу «мозкового штурму» всіма учасниками. Максимальний час — 5 хв.



**Порада:** Як бачите, 20 хвилин — це мінімальна тривалість вступної частини. Її можна збільшувати, якщо навчання триває весь день (або й кілька днів), а от зменшувати не варто. Коли тренер виділяє мало часу на вступ, він/вона ризикує або розпочати тренінг з погано підготовленою та мотивованою групою, або порушити заплановану тривалість інших частин.

Основна частина	10:20 – 11:00	Теоретична частина	Тренер презентує навчальний матеріал. Вибір форми залежить від обраного стилю навчання. Незалежно від форми подачі інформації, виділяти на один теоретичний блок понад 40 хв не рекомендується. Якщо теоретичної інформації багато, її варто розділити на кілька блоків та чергувати їх із практичними вправами.
-----------------	---------------	--------------------	--

<sup>7</sup> Детальні рекомендації щодо використання вправ розминки містяться в розділі [«Warm Up: як розпочати ефективний тренінг»](#).



Етап тренінгу	Час	Елемент тренінгу	Розрахунок
Основна частина	11:00 – 11:45	Групова практична вправа 1	<p>Кожна групова вправа потребує окремого розрахунку часу проведення<sup>8</sup>.</p> <p>Наприклад, тривалість вправи «Робота в малих групах» залежить від кількості груп, складності завдання і тривалості загального обговорення. Скажімо, аудиторію з 20 учасників найкраще об'єднати в п'ять груп. Це може виглядати так:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 хвилин на формування груп та пояснення правил і завдання;</li> <li>• 10 хвилин на роботу в групах;</li> <li>• 20 хвилин на представлення результатів роботи в групах (3–4 хвилини для кожної групи);</li> <li>• 5 хвилин — загальне обговорення результатів.</li> </ul> <p>Якщо у вас більше учасників або комплексне практичне завдання, робота у групах може тривати довше.</p>
	11:45 – 12:00	Перерва	
	12:00 – 12:45	Групова практична вправа 2	<p>Для розрахунку тривалості другої вправи візьмемо за приклад рольову гру:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 хвилин — відбір учасників для основних «ролей», надання інструкцій «дійовим особам»;</li> <li>• 5 хвилин — підготовка відібраних учасників, пояснення основних правил аудиторії;</li> <li>• 15 хвилин — рольова гра;</li> <li>• 10 хвилин — загальне обговорення;</li> <li>• 5 хвилин — підбиття підсумків тренером.</li> </ul>



**Порада:** Якщо ваш тренінг триває півдня, не варто планувати багато різнопланових практичних вправ. Краще провести одну комплексну вправу (до перерви та після неї) з детальним обговоренням її результатів.

Заключна частина	12:45 – 12:55	Рефлексія	Рефлексія — обов'язкова частина тренінгу, тому її планування дуже важливе. Якщо часу небагато, варто обрати короткі вправи на рефлексію: «Долоня» або «Клубок» <sup>9</sup> .
------------------	---------------	-----------	---

8 Сценарії окремих групових вправ ви можете знайти в розділі [«Цікаво про важливе: тренінгові методи в навчанні антикорупції»](#).

9 Більше про рефлексію в розділі [«Рефлексія та фідбек. Оцінка ефективності тренінгу»](#).

Етап тренінгу	Час	Елемент тренінгу	Розрахунок
Заключна частина	12:55 – 13:00	Підбиття підсумків	Під час підбиття підсумків тренер має можливість ще раз акцентувати увагу на найважливіших аспектах навчання та налаштувати учасників на подальшу роботу. У разі проведення коротких тренінгів не варто виділяти окремий час для зворотного зв'язку. Краще завчасно підготувати фідбек-форми та попросити учасників заповнити їх після тренінгу.



**Порада:** Складаючи програму проведення онлайн-навчання, необхідно врахувати ще два важливі аспекти. Перший — у програмі варто запланувати додатковий час на підключення учасників на початку тренінгу. Зазвичай програми онлайн-заходів передбачають 10–15 хвилин на підключення до початку тренінгу. Проте дуже часто учасники продовжують активно підключатися ще впродовж 5–10 хвилин після початку — до цього потрібно бути готовими. Другий аспект — тривалість навчання та окремих його елементів має бути коротшою, ніж офлайн. Один із недоліків онлайн-заходів — недостатня можливість довго утримувати увагу учасників та учасниць, відсутність енергетики роботи у групі та загальної налаштованості на роботу, адже зазвичай працівники підключаються з робочого місця або з дому. За таких умов загальну тривалість навчання варто скоротити до 5–6 годин на день і збільшити використання активних форм навчання.

**3. Використовуйте активні форми навчання.** Антикорупційні тренінги працівників призначені насамперед для здобуття нових знань і формування на їхній основі нових професійних умінь та навичок. Використання активних форм навчання гарантує як належне сприйняття й розуміння нових знань (інформації), так й активне їх засвоєння, закріплення сформованих умінь, розвиток здібностей і підвищення готовності застосовувати їх у повсякденній практичній діяльності.

Якщо за пасивної форми навчання (лекція, презентація) основною дійовою особою є тренер, то за активних (групові вправи, дискусії, ігри тощо) учасники та учасниці залучаються до проведення тренінгу на рівні з тренером.

**4. Залучайте кожного учасника.** Так ви зможете ефективно утримувати їхню увагу й дасте змогу кожному зробити свій внесок у процес навчання. Це робить участь у тренінгу особистісно значущою, підвищує мотивацію учасників: вони стають не лише «здобувачами» готових знань, а й «співавторами» висновків і відкриттів усієї робочої групи.

Після підготовки програми та написання сценарію тренінгу можна переходити до їхньої реалізації.



**Ще кілька практичних порад:**

**1. Приходьте на місце проведення тренінгу завчасно (офлайн) / Розпочинайте трансляцію раніше (онлайн).** Вище ми розглядали важливість кожної хвилини тренінгу. Тож уявіть собі, що ви прийшли проводити тренінг за 2 хвилини до

початку, а навчальне приміщення не готове, обладнання не ввімкнене чи ваша презентація не запускається. Або під час проведення навчання онлайн у вас завис комп'ютер чи почалося автоматичне встановлення оновлення. Розв'язання цих проблем потребує часу та може суттєво вплинути на програму тренінгу — ви ризикуєте просто не встигнути його провести. Доведеться скорочувати практичні вправи або, в найгіршому разі, відмовлятися від розминки чи рефлексії.

**2. Будьте готові до імпровізації.** Навіть за ретельного планування тренінг може піти не за планом. Зникло світло, спрацював сигнал повітряної тривоги, учасників виявилось більше/менше запланованої кількості — у тренера мають бути альтернативні варіанти всіх елементів тренінгу та змога швидко адаптуватися до нових обставин.

**3. Готуйтеся та дбайте про актуальність ваших навчальних матеріалів.** Яким би не був ваш досвід та знання теми майбутнього виступу, не нехуйте підготовчою роботою. Записуйте все, що може зробити навчання цікавим та яскравим: статистичні дані, цитати авторитетних діячів, міжнародні практики, важливі новини. Готуючи додаткові матеріали перевіряйте дані та шукайте першоджерело інформації.

**4. Розвивайте навички публічного виступу.** Гарний тренер має бути й гарним оратором, уміти ефективно подавати інформацію та утримувати увагу аудиторії. У більшості хороших ораторів є спільні звички та прийоми, які допомагають почуватися впевненіше під час виступу: гарна дикція, зоровий контакт, впевнена мова тіла, паузи між ключовими думками. Якщо ви не впевнені в своїх навичках публічного виступу, можете потренуватися перед камерою або дзеркалом чи спробувати спеціальні вправи для голосу<sup>10</sup>.

**5. Підтримуйте активність аудиторії за допомогою запитань.** Перед початком тренінгу варто підготувати перелік запитань, які допоможуть привернути увагу до найважливіших аспектів тематики тренінгу. Запитання заохочують до дискусій і творчості, вони збільшують знання та підтримують пам'ять слухачів. Використовуючи техніку запитань, ви впливатимете та посилюватимете всю інформацію, яку група має засвоїти.

**6. Демонструйте повагу до учасників.** Іноді під час проведення навчання для працівників тренери намагаються утримувати увагу, встановлюючи жорсткі, часом авторитарні правила (заборона коментарів під час тренінгу, покарання за запізнення, заборона використання гаджетів тощо). Проте для навчання дорослих такі методи не працюють. Найкращий стиль тренінгу для працівників — демократичний, коли учасники та учасниці зацікавлені та свідомо й добровільно залучені до всіх етапів тренінгу.

Щоб продемонструвати вашу зацікавленість в активній роботі:

<sup>10</sup> Прокачуємо свою промову перед виступом. Вправи, скоромовки, поради. URL: <https://myownconference.com/blog/uk/dyksiia-prokachuiemo-promovu/>.

- не критикуйте учасників;
- дякуйте за виступ або запитання;
- заохочуйте обмін думками та ідеями;
- поважайте час учасників.

**7. Використовуйте гумор.** Вміння використати гумор у навчанні — важлива тренерська компетенція. Гумор послаблює напруження у групі, сприяє інтеграції учасників, допомагає краще запам'ятовувати початковий матеріал, сфокусуватися на головному. Тренер може використовувати смішні відеоролики, жартівливі кейси або тематичні анекдоти для підвищення залученості учасників, глибшої проблематизації роботи у групах, актуальні мему для ілюстрації матеріалу тощо. Використовуючи гумор у тренінгу, пам'ятайте про доречність його застосування й тактовність:

- не висміюйте окремих учасників, їхні слова або дії;
- жартуйте в контексті навчання;
- не використовуйте жарти, які можуть містити мову ворожнечі;
- готуйте жарти заздалегідь;
- не перетворюйте тренінг на стендап.

# Warm Up: як розпочати ефективний тренінг

Ніхто не починає займатися фізичними вправами або бігти марафон без розминки: якщо м'язи розігріти недостатньо, тренування не буде безпечним та ефективним. Так само, якщо не розпочати навчання з розминки, учасники не зможуть потренувати свій мозок і зосередитися на темі.

Розминка або розігрів (warm up) — це будь-яка активність на початку тренінгу, спеціально призначена для підготовки учасників до навчання. Вона необхідна, щоби допомогти учасникам та учасницям налаштуватися на настрій заходу, зосередитися, бути активно залученими й навчатися. Розминка має бути короткою, але динамічною<sup>11</sup>.

## Основні переваги використання вправ розминки/розігріву на початку тренінгу

- ✓ Якщо ви проводите тренінг для аудиторії, де учасники незнайомі (або недостатньо знайомі) між собою, розминка дасть змогу швидко познайомитися та об'єднати учасників спільною метою. Такі вправи ламають кригу відчуженості, сприяють активізації роботи учасників, допомагають організувати їхню діяльність, створити атмосферу доброго настрою.
- ✓ Розминка важлива під час ранкових тренінгів, коли учасники можуть бути втомленими після сну або відволікатися на ранкові події, новини. Вправа для розігріву допомагає їм легше налаштуватися на навчання у стриманій формі, не викликає стресу або несприйняття. Крім того, розминка допомагає синхронізувати роботу учасників, які є умовними «жайворонками» або «совами».
- ✓ Поки учасники та учасниці не зосереджені, вони не будуть сприймати нову інформацію. Розминка є способом змінити фокус уваги, якщо тренінг проводиться протягом робочого дня або по його завершенні, коли учасники втомилися від

<sup>11</sup> Patrick McCarthy. Teacher training guide: Ideas for warm-up activities. URL: [bit.ly/3KMCinx](https://bit.ly/3KMCinx).

роботи, перебувають у стресі, стурбовані особистими проблемами або приходять на навчання надмірно схвильованими чи втомленими.

- ✓ Розминка допомагає учасникам перейти до предмету тренінгу. Під час проведення антикорупційних навчань вона сприяє розумінню того, що побудова атмосфери доброчесності та просування практик запобігання корупції в організації — це спільний процес, а навчання — нагода долучитися та запропонувати власні ідеї.
- ✓ Розминка — чудовий спосіб розпочати активну розмову та дискусію. Часто саме запитання тренера на початку заходу можуть зацікавити учасників та спонукати їх глибше зануритися в обговорення, посприяти активнішому залученню до навчання.

## Основні види warm-up вправ

**1. Вправи на знайомство** призначені для використання на самому початку тренінгу, коли учасники ще не знайомі одне з одним і необхідно швидко подолати напругу. Вони сприяють створенню позитивної робочої атмосфери й залучають учасників у процес активної взаємодії від початку події.

**2. Криголами.** Активний тренінг вимагає від учасників максимального залучення до роботи, готовності пропонувати свої ідеї, спільно дослідити можливі рішення, відкрито ділитися своєю думкою та уважно ставитися до думки іншого. Основне завдання warm-up вправ-криголамів — створення у групі атмосфери позитиву та відкритості, а також швидке залучення до спільної роботи всіх учасників. Якщо є змога, краще підібрати warm-up вправи, що відповідають темі тренінгу.

**3. Енерджайзери** — короткі вправи, щоб трохи «струснути» групу, додати динаміки до тренінгу та зняти напругу. Їх краще використовувати під час тренінгів з великим обсягом теоретичного матеріалу, щоби сфокусувати увагу, якщо група почала втомлюватися. Також вони допомагають активізувати роботу групи після перерви, особливо після обіду.

## Основні правила використання вправ розминки/розігріву

**1. Попередня підготовка.** Часто тренери оминають розминку й намагаються імпровізувати під час тренінгу. Це помилковий підхід: така імпровізація може вплинути на загальний таймінг тренінгу — тренеру доведеться зменшувати час на основні вправи або завершувати навчання без рефлексії. Також використання warm-up вправ без попередньої підготовки може зменшити їхню ефективність, оскільки не відповідатиме загальному настрою аудиторії.



**Порада:** Для свого тренерського «арсеналу» виберіть 3-4 вправи-розминки й ретельно до них підготуйтеся. Враховуйте кількість учасників, час проведення тренінгу, загальну тривалість навчання, склад учасників тощо. Обрані вправи мають відрізнятися за тривалістю та формами проведення.

**2. Планування часу.** Зазвичай розминку рекомендують проводити протягом перших 15 хвилин тренінгу. На тривалість розігріву впливає вид розминки: енерджайзер може тривати 3–4 хвилини, натомість на знайомство варто виділяти мінімум 15 хвилин. Загальна тривалість тренінгу також має значення: якщо навчання триватиме два, три або більше днів, на warm-up вправи можна витратити більше часу (15–30 хвилин). Якщо ж ви проводите одноденний тренінг, краще вибирати максимально короткі й лаконічні вправи.

**3. Загальна залученість.** Проводячи вправи на розігрів чи знайомство, дбайте, щоб усі учасники мали змогу долучитися й поділитися своїми думками та емоціями. Тому можна обрати кілька способів залучення: дати слово всім охочим, періодично залучаючи «мовчунів», або передавати слово по черзі.

**4. Врахування настрою.** Обираючи вправу для розминки, важливо дізнатися про аудиторію більше: вік, освіта, галузь діяльності тощо. Пам'ятайте, що в кожного учасника різний ступінь готовності ділитися особистим і різний стиль взаємодії з колегами. Обережно з розминками, які передбачають фізичний контакт учасників, незвичайні звуки чи дії, необхідність кидати/ловити щось, довге очікування черги висловитися.



**Порада:** Якщо обрана розминка не відповідає настрою групи й ви розумієте, що вона буде неефективною, варто м'яко завершити цю вправу та перейти до іншої форми розігріву — відео, презентації про тренера, презентації про тренінг тощо. Такі «запасні» матеріали варто підготувати заздалегідь.

**5. Елементи мотивації.** Під час планових навчань із антикорупції може виникнути проблема з мотивацією до активної участі у тренінгах: буває, що їх сприймають як додаткове неоплачуване навантаження. Тому важливо пояснити учасникам та учасницям важливість інформації, яку вони дізнаються, та показати переваги обізнаності й залученості у процеси розбудови та підтримки доброчесності організації вже на самому початку тренінгу, під час розминки.


## Приклади warm-up вправ

### 1. Швидке інтерв'ю

 **Знайомство або криголам**      **Онлайн/офлайн**       **15–20 хв.**       **Дошка або обладнання для демонстрації презентації**

Напишіть тему на дошці або покажіть на слайді презентації. Об'єднайте учасників у пари (онлайн-кімнати) та попросіть їх взяти інтерв'ю одне в одного, використовуючи запитання, пов'язані з темою тренінгу. Ставити запитання можна впродовж хвилини, потім партнери міняються ролями. Опісля цього учасники по черзі представляють групі свого партнера.

## 2. Розкажи про мене

 **Знайомство**  
або криголам

Онлайн/офлайн

 **15–20 хв.**

Заздалегідь підготуйте запитання для обговорення. Наприклад:

«Що я очікую від тренінгу?»

«Моя найсильніша сторона — це...»

«Найкраще я роблю (у мене виходить)...»

«Що я хотів/-ла би в собі покращити?»

«Що я хотів/-ла би покращити в роботі організації?»

«На мій погляд, корупція найбільше впливає на ...»


Об'єднайте учасників у пари (онлайн-кімнати) та попросіть їх протягом 5 хв. обговорити запропоновані питання.

Опісля учасники по черзі представляють групі свого партнера та його думку з приводу питань дискусії.

## 3. Приємний епітет

 **Знайомство**

Офлайн

 **5–10 хв.**

Запропонуйте кожному з учасників придумати для себе адекватний епітет на першу літеру його/її імені.

Далі розпочинається знайомство. Перший учасник каже: «Привіт, я розумний Роман» та звертається до іншого учасника: «А ти хто?».

Той/та, до кого звернулися, відповідає: «Привіт, розумний Романо, я весела Вероніка». Й аналогічно звертається до наступного учасника/учасниці.

Можете іноді переривати ланцюжок знайомств, вказуючи на одного з учасників, які вже представилися, запитуючи: «А це хто?». Група має хором відповісти, наприклад: «Це балакучий Борис».




**Порада:** варто підстрахуватися й підготувати кілька варіантів епітетів для кожної літери алфавіту, якщо комусь із учасників буде складно добрати власний чи у групі виявиться кілька учасників із іменами на одну й ту саму літеру. Для полегшення виконання вправи можна запропонувати учасникам використовувати як повне ім'я, так і його скорочені варіанти. Якщо навіть тоді доречний епітет на думку не спадає, можна використовувати першу літеру прізвища.

## 4. Оцінка мистецтва

 **Криголам**


Онлайн/офлайн

 **5 хв.**

 **Роздруковані картини/ малюнки або обладнання для демонстрації презентації**




Перед тренінгом підготуйте слайди або роздрукуйте кілька чорнильних плям чи зображень абстрактних картин. По черзі показуйте картини й запитуйте учасників: «Що ви бачите на цьому малюнку?». Попросіть їх висловити свої асоціації із картиною, не виправляючи та не перебиваючи.

 **Порада:** для спеціалізованих тренінгів можна підготувати картини, які можна асоціювати з темою тренінгу. Тоді учасників просять назвати саме таку асоціацію. Наприклад: «Який зміст Едвард Мунк вклав би у картину «Крик», якщо б від був антикорупційним уповноваженим?» або «Чи може «Герніка» Пабло Пікассо символізувати корупцію?» тощо.

## 5. Намалюй мрію

 **Знайомство**      **Онлайн/офлайн**       **15–20 хв.**       **Аркуші паперу**  
або криголам

Попросіть учасників намалювати «щось» своєї мрії. Це може бути будинок, машина, домашня тварина тощо. Щоб учасники не переживали, що не вміють малювати, наполягайте, щоб усі малюнки були намальовані дуже погано («Це не урок мистецтва!»). Опісля учасники по черзі показують свій малюнок та описують свою мрію.

 **Порада:** для економії часу, якщо учасники вже знайомі між собою й ви використовуєте цю вправу як криголам, учасників можна об'єднати у групи або онлайн-кімнати.

## 6. Чарівна паличка

 **Знайомство**      **Онлайн/офлайн**       **10–15 хв.**


Запропонуйте учасникам уявити: вони щойно знайшли чарівну паличку, яка дає змогу змінити/покращити три види діяльності, пов'язані з роботою. Кожен може змінити все, що завгодно. Варіанти запитань: «Як би ви змінили себе, роботу, начальника, колег, важливий проект, організацію навчання тощо?». Учасники по черзі називають ті види діяльності, які б вони змінили. Обговоріть, чому важливо запровадити ці зміни.

 **Порада:** для економії часу учасників можна об'єднати у групи або онлайн-кімнати.


## 7. Виграш в лотерею

 **Знайомство**      **Онлайн/офлайн**       **15–20 хв.**  
або криголам


Запропонуйте учасникам уявити, що вони виграли в лотерею велику суму грошей, але витратити їх можна лише на соціальні зміни в державі. На що б учасники витратили гроші? Всі відповідають по черзі. Обговоріть із учасниками, чому саме ці соціальні зміни важливі.

 **Порада:** для економії часу, якщо учасники вже знайомі між собою й ви використовуєте цю вправу як криголам, учасників можна об'єднати у групи або онлайн-кімнати.

## 8. На безлюдному острові

 **Знайомство  
або криголам**


**Онлайн/офлайн**

 **15–20 хв.**


Об'єднайте учасників у команди (онлайн-кімнати). Запропонуйте кожній команді уявити, що вони опинилися на безлюдному острові. Які п'ять предметів взяла б кожна команда, якби заздалегідь знала, що може опинитися на міліні (ви можете пропонувати обрати іншу кількість предметів залежно від розміру кожної команди). Зауважте, що можна обрати лише п'ять предметів на команду, а не на людину.

За результатами обговорення команда делегує одного учасника, який представляє їх усіх, називає обрані предмети та пояснює їхнє значення.

## 9. Хто це зробив?

 **Знайомство  
або криголам**

**Онлайн/офлайн**

 **10–15 хв.**

Об'єднайте учасників у групи (онлайн-кімнати), попросіть їх познайомитися й скласти список тез, пов'язаних із роботою або особистим життям.

Наприклад:

«Розробив/-ла навчальний курс»;


«Проводив/-ла тренерські заняття»;

«Захоплюється пішим туризмом»;

«Пече пироги щовихідних».

За результатами роботи група делегує одного учасника, який називає імена колег по групі й зачитує запитання, а всі учасники тренінгу вгадують, хто це зробив.

## 10. Завершіть речення

 **Знайомство,  
криголам,  
енерджайзер**

**Онлайн/офлайн**

 **5–10 хв.**

Учасники стають у коло. Тренер знаходиться всередині, розпочинає речення і по черзі просить учасників його завершити. Наприклад:

«Найкраща робота, яку я коли-небудь мав/-ла,...»;

«Найгіршим проєктом, над яким я коли-небудь працював/-ла, був...»;



«Фільм, під час якого я плакав/-ла, – це...»;

«Найризикованіша річ, яку я коли-небудь робив/-ла, це...».

Порада: цю вправу можна використовувати для швидкого занурення в тему тренінгу. До свого стандартного набору речень ви можете додати такі:

«Останній раз із випадком хабарництва я зустрівся/-лася...»;  
«Антикорупційний уповноважений організації — це людина, яка...».


## 11. Поміняйтеся місцями

 **Енерджайзер**      **Онлайн/офлайн**       **5–10 хв.**

Ця вправа потребує попередньої підготовки. Розставте стільці по колу, розсадіть учасників та поясніть правила.

На початку вправи приберіть свій стілець і назвіть один предмет/ознаку: ті, в кого вони є, мають помінятися місцями та намагатися якнайшвидше зайняти звільнені стільці. Той, хто не встигає зайняти місце, стає ведучим і називає наступний предмет/ознаку.

Кожен новий етап вправи розпочинається словами: «Міняються місцями ті, хто...». Вправа може мати необмежену кількість повторів.

 **Порада:** на початку використовуйте прості ознаки. Наприклад, можна запропонувати помінятися місцями тим, у кого довге волосся, в одязі присутній червоний колір, хто любить проводити вільний час із друзями тощо. Потім можна додати інформацію, яка стосується предмету тренінгу. Наприклад: «Міняються місцями ті, хто був на тренінгах із антикорупції».

## 12. Асоціація

 **Криголам**  
або енерджайзер      **Онлайн/офлайн**       **5–10 хв.**

Цю вправу можна виконувати, ставши в коло або з місця (онлайн), якщо немає можливості рухатися.

Скажіть початкове слово, наприклад: «Яблуко». Кожен учасник по черзі вимовить слово, яке асоціюється з яблуком, а потім — із наступним названим словом: «Єва – змія – пустеля – Єгипет – готель – халат...». Якщо зв'язок неочевидний, запропонуйте учаснику обґрунтувати свій вибір.

## 13. Для чого це?


 **Криголам**  
або енерджайзер      **Онлайн/офлайн**       **5–10 хв.**       **Роздруковані картинки**  
або обладнання  
для демонстрації  
презентації

Заздалегідь підготуйте картинки з неочевидними речами, які використовують для виготовлення знайомих речей або предметів.


Наприклад: станок для скручування газет у рулони, ножиці з додатковими кільцями на ручках, пристрій для одягання високих чобіт тощо.

Попросіть учасників вгадати призначення предмета на картинці.

## 14. Знайдіть відмінність

 Криголам  
або енерджайзер

Онлайн


 5–10 хв.

Ця вправа підходить для онлайн-тренінгів. Розпочніть захід із привітання та запитань про день, настрої учасників.

У чаті попросіть їх уважно дивитися на екран. Вони мають звернути увагу на те, у що ви одягнені та що знаходиться позаду вас.


Вимкніть камеру на тридцять секунд. За цей час змініть щось у собі чи своєму положенні: переодягніть светр, закрийте штори, пересуньте рослину, одягніть намисто. Знову ввімкніть камеру та запропонуйте учасникам знайти різницю.

## 15. Вікторина

 Криголам  
або енерджайзер

Онлайн/офлайн

 5–10 хв.

 Мобільний телефон  
та обладнання  
для презентації.  
Можна організувати  
вікторину без додатко-  
вого обладнання.

Гарним початком тренінгу є проведення пізнавальних ігор, наприклад, вікторин.


Вікторина — гра, яка складається із запитань і відповідей, поєднаних загальною темою.

Вікторина дає змогу з'ясувати рівень обізнаності учасників із тематикою тренінгу. Її можна провести усно, зачитуючи запитання, або за допомогою спеціальних цифрових додатків.

[Kahoot](#) — це хмарна платформа для проведення тестів у ігровій формі. Додаток дає змогу створювати власні вікторини/тести на будь-яку тематику.

[Quizlet](#) — це безоплатний онлайн-сервіс для створення та застосування флеш-карток і навчальних ігор у різних категоріях.

Нині в навчальній літературі та мережі інтернет можна знайти багато збірок із різноманітними warm-up вправами, тож ви з легкістю зможете обрати декілька розминок і використовувати їх під час тренінгів<sup>12</sup>.

 **Порада:** Будь-яка вправа, обрана для тренінгу, має подобатися, бути комфортною самому тренеру. Не варто використовувати вправи, в ефективності яких ви самі не впевнені.

12 Наприклад: Warm-up Activities and Fillers – More than 30 Fun Ways to Start a Class. URL: <https://eslgames.com/no-prep-warm-up-activities/>.

# Цікаво про важливе: тренінгові методи в навчанні антикорупції

Будь-яка організація — це складний механізм із різними функціями та структурою. Працівники організації мають різні ролі та виконують різні завдання. Отже, їхня робота вимагає різного рівня освіти, підготовки, жорстких та м'яких навичок. Під час підготовки та організації навчання тренер має продумати тип і методи навчання працівників, які будуть максимально ефективними для різних груп.

Нині є багато різноманітних методів навчання працівників. Які саме підійдуть вам, залежить від вашого особистого стилю, структури організації, кількості працівників, їхніх навчальних потреб та індивідуальних стилів навчання. Важливим фактором, що впливає на вибір методики навчання, є мета тренінгу: чи навчаєте ви нових працівників, чи допомагаєте досвідченим опанувати новий матеріал або доповнити уже наявні знання? Методи навчання персоналу доступні у спеціальній літературі та мережі інтернет: варто обрати ті, які найбільше відповідають вашим потребам.

Ефективне навчання співробітників зазвичай поєднує кілька різних методів.

## 1. Робота в малих групах<sup>13</sup>

Робота в малих групах — навчальна методика, створена для забезпечення обміну досвідом між учасниками та учасницями тренінгу. За допомогою малих груп створюється більш інтерактивна атмосфера, в якій учасники обдумують певні питання, перевіряють і узагальнюють свої знання, практикують нові навички, методи або підходи в комфортному середовищі<sup>14</sup>.

Загальною метою роботи в малих групах є сприяння залученості кожного учасника до дискусії, надання учасникам можливості діяти активніше, ніж коли навчання відбувається під час загального обговорення.

13 Сценарій інтерактивної вправи із використанням методу групової роботи можна знайти у розділі [«Складання річного плану антикорупційного навчання організації»](#).

14 Фасилітування роботи у малих групах: практичний посібник для тренерів. — К.: ФОП Демчинський О.В., 2017. — 32 с.

Переваги навчання в малих групах:

- ✓ **Усунення прогалин у знаннях членів групи.** В кожного є певні прогалини у знаннях. Невеликі групи створюють «банк знань» та об'єднують навички всіх учасників. Це дає змогу знаходити рішення, члени команди можуть отримувати нові знання та працювати над своїми слабкими/сильними сторонами.
- ✓ **Члени команди органічно/ненав'язливо тренують і наставляють одне одного.** Невеликі групи заохочують членів команди ділитися своїми навичками з іншими учасниками та допомагати одне одному підвищувати рівень знань.
- ✓ **Розвиває довіру та єдність в організації.** Групова робота може бути стресом для багатьох. Робота в малих групах заохочує членів команди ділитися своїми ідеями в середовищі без тиску та страху засудження. Це підвищує моральний дух та активність.
- ✓ **Створює більше можливостей для нових рішень.** Менші групи швидше досягають консенсусу. Коли над проблемою працює більше невеликих команд, можна знайти більше різноманітних рішень для однієї проблеми. Кожен груповий результат надає тренеру можливість взаємодіяти з членами команди, ставити запитання, ділитися відгуками про ідеї та хід обговорення, дійти до інноваційного рішення.



**Правила організації та проведення заняття з використанням методів групової роботи:**

### 1. Визначте тему вправи та оберіть метод групової роботи

Робота в малих групах — загальний термін, який охоплює низку окремих технік — калейдоскоп (ажурна пилка), акваріум, дерево рішень, «навчаючи вчуся», коло ідей, послідовне обговорення тощо<sup>15</sup>.

Під час розробки тренінгу необхідно звернути особливу увагу на такі компоненти:

1. склад учасників та учасниць;
2. часові межі проведення вправи;
3. зацікавленість аудиторії в навчанні та її підготовленість.

Відповідно до цього обирають метод групової роботи.

### 2. Ретельно готуйте групову вправу

Відповідно до обраних теми й методу необхідно скласти програму (сценарій) групової вправи та роздатковий матеріал: визначення/дефініції з теми, витяги з нормативно-правових актів, ситуації-прикладі або практичні приклади з життя, конкретні завдання для кожної групи тощо.

<sup>15</sup> Інтерактивні методики викладання у правопросвітній діяльності. Тренінговий комплекс: Навчально-методичний посібник / За ред. А. О. Галая. — Видання 2-е, виправлене і доповнене. — К.: Атіка, 2006. — 124 с. URL: [bit.ly/3GAWZS2](http://bit.ly/3GAWZS2).

Підготуйте простір, в якому відбуватиметься вправа. Це має бути досить просторе приміщення. Групи мають розташуватися так, щоб учасники кожної сиділи поруч, добре чули одне одного, мали можливість пересуватися аудиторією, переставляти стільці й столи, якщо того потребує обрана форма роботи.

Подбайте про обладнання для роботи групи: аркуші та маркери для фіксації ідей і результатів роботи, ноутбуки для пошуку додаткової інформації, фліпчарти або дошки для подальшого загального обговорення.

### **3. Сформуйте групи**

Тренер формує групи самостійно. Бажано, щоби вони були неоднорідними за віком, статтю, рівнем знань і сферами діяльності учасників та учасниць. Визначаючи кількість учасників, необхідно враховувати складність групової вправи (тобто не варто доручати п'ятьом учасникам виконувати завдання, із яким легко впораються двоє і навпаки — вимагати, щоби троє учасників впоралися з комплексним завданням за 20 хвилин). Найкраще розпочати роботу з групами, які складаються з 2–4 осіб. Коли ви відчуваєте, що учасники набули впевненості, групи можна збільшити до 5–7 осіб.

### **4. Встановіть правила роботи у групах**

Для того, щоби робота групи була злагодженою, необхідно створити атмосферу довіри та взаємоповаги. Навчальна література пропонує такі орієнтовні правила роботи у групах:

- бути активним і доброзичливим;
- не перебивати співрозмовників, поважати думку інших учасників;
- бути відкритим для взаємодії;
- прагнути дійти до істини;
- дотримуватися регламенту;
- проявляти креативність тощо.

Деякі групові вправи потребують розв'язання складних завдань. У такому разі роботу групи можна структурувати, визначивши ролі учасників. Наприклад: керівник, секретар, доповідач, критик, модератор тощо.

### **5. Підбийте підсумки роботи у групах**

Дайте кожній групі змогу презентувати результати їхньої роботи. По завершенні презентації тренер коментує результати або дає нагоду представникам інших груп висловитися та обговорити думки колег.

## 2. Кейс-метод<sup>16</sup>

Кейс (від англ. case) — це опис конкретної ситуації або випадку в певній галузі: правовій, соціальній, економічній, медичній тощо. Зазвичай кейс містить не просто опис, але й проблему або протиріччя та побудований на реальних фактах.

Завдяки кейс-орієнтованому тренінгу учасники вчаться розв'язувати проблеми певної галузі, взаємодіють зі своїми колегами та навчаються у них, аналізують проблемну ситуацію та пропонують шляхи її вирішення. Крім цього, учасники та учасниці розвивають «м'які» навички, зокрема: вміння комунікувати, активне слухання, критичне мислення, вчаться працювати з обмеженою інформацією та двозначністю, мислити професійно та запитувати себе: «Що б я зробив, якби опинився в цій конкретній ситуації?».

Переваги застосування кейс-методу під час тренінгу:

- ✓ **практична спрямованість** — кейс-метод дає змогу застосувати теоретичні знання для розв'язання практичних завдань, так званих «життєвих ситуацій»;
- ✓ **інтерактивний формат** — кейс-метод забезпечує ефективніше засвоєння матеріалу завдяки високій емоційній залученості та активній участі працівників. Учасники та учасниці поринають у ситуацію з головою: кейс має головного героя, на місце якого ставить себе команда й розв'язує проблему від його імені. Акцент під час навчання робиться не стільки на оволодінні новими знаннями, скільки на застосуванні вже здобутих знань на практиці.

Кейси відрізняються за форматом використання та рівнем складності.

Executive-кейси (1–2 сторінки та менше). Учасники та учасниці знайомляться з кейсом безпосередньо на тренінгу та розв'язують його індивідуально або у форматі обговорення з тренером. Такі кейси використовують для ілюстрації теоретичного матеріалу або для перевірки конкретних навичок.

Тематичні кейси (3–5 сторінок). Призначені для аналізу на тренінгу та обговорення під час загальної дискусії, іноді передбачена коротка попередня підготовка учасників.

Гарвардські кейси (загалом 20–25 сторінок). Мають на меті самостійну командну роботу протягом кількох днів та презентацію рішення.



### Правила використання кейс-методу:

#### 1. Підготуйте кейс, який відповідає тематиці тренінгу

Джерелами інформації для підбору кейсів можуть бути публікації в медіа, журналістські розслідування, телевізійні програми, документальні фільми, публічні

<sup>16</sup> Приклади кейсів для інтерактивної вправи із використанням кейс методу можна знайти у [Додатку 2](#).



звіти, інтернет-ресурси. Інформацію можна також узяти з реальних ситуацій діяльності організації.

**Головне правило — в кейсі не має бути правильної відповіді, яку потрібно знайти, використовуючи стандартні формули та правила. Оптимальне рішення може бути одне (водночас його не завжди можна реалізувати в житті), а от ефективних рішень — кілька.**

## **2. Підготуйте інформаційні ресурси, які учасники можуть використовувати під час розв'язання кейсу**

Для того, щоб учасники могли розібратися у проблемі, яку містить кейс, необхідно надати їм потрібну інформацію: витяги з нормативно-правових актів, зразки документів, публічні звіти, інтернет-ресурси тощо. Проте важливо, щоб інформація, з якою будуть працювати учасники, ухвалюючи рішення, була неповна, суперечлива та могла змінюватися.

## **3. Супроводжуйте розв'язання кейсу дискусією учасників**

Використання кейс-методу можна поєднувати з різними формами групової роботи — мозковим штурмом, роботою в малих групах, загальною дискусією тощо. Головне — колективно обговорити різні шляхи розв'язання проблемної ситуації, виділити сильні та слабкі сторони запропонованих варіантів та обрати оптимальне рішення.

## **3. Дискусія**

Групова дискусія є ефективним методом навчання працівників, який дає змогу виявити різні позиції з певної проблеми або суперечливого питання. Крім того, дискусія допомагає працівникам краще розуміти свою роль в організації, усвідомлювати та приймати помилки, шукати нові шляхи самовдосконалення та розвитку команди.

Групові дискусії сприяють:

- зміцненню довіри, підтримці та заохоченню зворотного зв'язку;
- удосконаленню навичок слухання та вміння керувати конфліктами;
- заохоченню до творчості та навчання завдяки обміну ідеями;
- підвищенню впевненості в особистих силах і терпіння;
- розширенню можливостей здорового ризику та ухвалення рішень;
- розвитку навичок роботи в команді.



## Загальні правила організації та проведення дискусій

### 1. Визначте тему дискусії, сформулюйте цілі

Тема має бути цікавою та актуальною для учасників. Якщо ви хочете зібрати інформацію, дізнатися думки учасників, їхні аргументи, визначте її досить широко. Вузьке формулювання теми потрібне тоді, коли підсумком дискусії має стати ухвалення рішення з конкретного питання.

Метою дискусії може бути:

- з'ясування думок з приводу того чи іншого питання;
- аналіз проблемної ситуації;
- пошук нового варіанту рішення.

При формулюванні теми дискусії варто дотримуватися певних правил:

- дискусійне питання має бути проблемним (мати дві чи більше рівноцінних позицій);
- дискусійне питання має бути актуальним для аудиторії.

### 2. Оберіть стратегію організації дискусії

Залежно від мети проведення тренінгу, теми дискусії, складу учасників та вашого тренерського стилю необхідно визначити стратегію ведення дискусії в цілому. Тренер може проводити дискусію у формі вільного обговорення або програмованого ведення, а також комбінувати ці стилі.

Найскладніша стратегія — це вільна дискусія, коли ведучий не має чіткого плану роботи та проявляє пасивність під час управління процесом обговорення. Стратегія програмованого ведення дискусії вимагає ретельного опрацювання плану роботи, підготовки переліку запитань, жорсткості та директивності тренера в управлінні процесом обговорення. Компромісний варіант вимагає гнучкості в управлінні групою, поєднання директивного й пасивного стилів ведення обговорення. Тут важливого значення набуває вміння тренера розуміти динаміку групової роботи, швидко реагувати на зміни й бути готовим тимчасово віддати право ведення дискусії іншим учасникам.

Незалежно від обраного стилю тренер має керувати дискусією:

- стежити за дотриманням регламенту;
- забезпечити кожному можливість висловитися, підтримувати та стимулювати роботу найменш активних учасників за допомогою запитань (наприклад: «А як вважаєте ви?», «Ви задоволені таким поясненням?», «Ви згодні з цією точкою зору?», «Нам дуже б хотілося почути вашу думку» тощо);
- не допускати відхилень від теми дискусії;
- запобігати переходу дискусії в суперечку заради суперечки;

- стежити за тим, щоби дискусія не переходила на рівень міжособистісного протистояння та конфлікту;
- стимулювати активність учасників в разі спаду дискусії.

### **3. Підготуйте простір, в якому буде відбуватися дискусія**

Це має бути досить просторе приміщення, щоб учасники могли бачити одне одного. Добре, якщо у приміщенні є демонстраційна дошка, на якій можна вивісити плакати, графіки, а також фіксувати проміжні результати обговорення й висунуті пропозиції.

Обміркуйте необхідність аудіо- чи відеозапису дискусії. Якщо ви вирішили скористатися відеокамерою або диктофоном, повідомте про це учасників та отримайте їхню згоду. Врахуйте, що на перших етапах учасникам необхідно буде «звикнути» до камери.

### **4. Встановіть правила культури ведення дискусій**

Для того, щоб дискусія була відвертою, необхідно створити у групі атмосферу довіри та взаємоповаги. Обговоріть правила проведення дискусії, спільно ухваліть їх та зафіксуйте (на дошці, фліпчарті, екрані тощо). Наприклад:

- говорити по черзі;
- не перебивати того, хто говорить;
- критикувати ідею, а не особу, яка її висловила;
- поважати всі висловлені позиції;
- бути коректним у висловлюваннях;
- не змінювати тему дискусії;
- активно відстоювати свою позицію;
- визнання правильності позиції суперника означає поразку в дискусії.

### **5. Підготуйте учасників до ведення дискусії**

Повідомте аудиторії тему та мету дискусії. Постарайтеся зацікавити всіх учасників. Переконайтеся, що всі розуміють їх однаково.

Дискусії може передувати виступ тренера, презентація, демонстрація відеоролика, опис конкретної ситуації, ознайомлення з думкою експертів тощо. Це активізує увагу учасників обговорення.

Підготуйте відкриті запитання до учасників та учасниць, які вимагають розлогішої відповіді, ніж «так» або «ні». Підготуйте більше запитань на випадок, якщо дискусія відбудеться швидше, ніж очікується.

### **6. Підбийте підсумки та проаналізуйте дискусію**

Загальний підсумок наприкінці дискусії дає змогу ще раз зосередити увагу на важливих аспектах теми тренінгу, а також визначити напрями подальших навчань та обговорень. Важливо заздалегідь продумати форму підбиття підсумків, яка

відповідає ходу і змісту дискусії. Їх можна підбивати у простій формі короткого повторення ходу дискусії та основних висновків або у творчій формі — створення схеми, плаката, колажу, інфографіки тощо.

Аналіз та оцінка дискусії підвищують її навчальну цінність і розвивають комунікативні навички учасників. Аналізуватися має виконання як змістовних, так і організаційних завдань. Під час аналізу доцільно спільно з учасниками обговорити такі запитання:

- Чи виконала дискусія намічені завдання?
- У чому ми не досягли успіху?
- Чи відхилилися ми від теми?
- Чи кожен брав участь в обговоренні?
- Чи були випадки монополізації обговорення?

З метою економії часу можна оформити опитувальник.

## Методи дискутування

Є багато методів ефективної дискусії. Вибирайте, враховуючи її тему та цілі, бажаний результат, вікові та психологічні особливості аудиторії<sup>17</sup>.

### Займи позицію

Часто дискусії стають неконструктивними через те, що спочатку учасники не визначили свою позицію з питання, що обговорюється. Метод «Займи позицію» допомагає виявити думки, що є, побачити прихильників і противників тієї або іншої позиції, почати аргументоване обговорення теми.

Його можна розпочати з постановки дискусійного запитання, яке передбачає протилежні, взаємовиключні відповіді, наприклад: «Ви “за” чи “проти” передачі функцій виконання покарань до Міністерства юстиції?». Подумавши, всі учасники мають зайняти позицію, тобто підійти до однієї з чотирьох табличок, розміщених в різних частинах аудиторії: «Абсолютно “за”», «Абсолютно “проти”», «Скоріше “за”», «Скоріше “проти”».

Зайнявши позиції, учасники та учасниці обмінюються думками з дискусійної проблеми, уточнюють свою позицію й наводять аргументи на її підтримку. Представники різних позицій виступають по черзі, водночас будь-який учасник може вільно змінити позицію під впливом переконливих аргументів.

17 Практичне право: на попередження насильства в сім'ї: пілотний інтерактивний курс [навчальний посібник] / [Галай А.О., Галай В.О., Муранова В.В., Федоровська Н.В.] / за ред. А.О. Галай. — К.: ГО «Київський правозахисний альянс», 2016. — 100 с.

## Повернений аргумент

Як одна з форм проведення дискусії, «Повернений аргумент» дає нагоду навчитися вислуховувати погляди опонентів та оперативно реагувати на нові аргументи, наприклад, під час судових дебатів.

Дискусія відбувається за участі всієї групи, розділеної на дві команди. Особливість полягає в тому, що учасники та учасниці завчасно не знають, на який аргумент їм доведеться відповідати. Тренер стежить за тим, щоб учасники методу «повертали» останній аргумент опонентів, а не висловлювалися щодо теми в цілому.

Техніка проведення методу:

1. Вибір теми, яка має передбачати дві протилежні позиції, розподіл на команди та підготовка.
2. Дискутування: учасник називає аргумент на захист позиції його команди, а представник іншої команди «повертає» його, відкидаючи аргумент опонентів і пропонуючи новий. Дискусія триває доти, доки жодна зі сторін не зможе навести власний аргумент чи відкинути аргумент противника.
3. Підбити підсумки «Поверненого аргументу» може як тренер, так і учасники.

## Токшоу

Тренер виступає в ролі ведучого «токшоу». Він оголошує його тему та пропонує аудиторії переглянути або прослухати певний інформаційний фрагмент. Опісля він надає слово щодо проблеми «запрошеним гостям/експертам» (представникам групи), а також «глядачам», які можуть висловити свою думку або поставити їм запитання (не більше 1 хвилини). «Запрошені гості» відповідають якомога коротше та конкретніше. Ведучий також може запитувати «запрошених» або стежити за лімітом часу та переривати спікерів.

Наприкінці, коли аргументи вичерпаються, ведучий підбиває підсумки та вказує, чиї аргументи перемогли.

## Світове кафе<sup>18</sup>

Світове кафе (World Cafe) — метод неформального обговорення, змістовної дискусії з визначеної теми<sup>19</sup>. За допомогою «Світового кафе» можна за короткий проміжок часу об'єднати абсолютно різних людей, уникнути можливого непорозуміння та подолати небажання працювати спільно. Неформальна дружня атмосфера сприяє розслабленню та відкритості під час генерації ідей та подальшого обговорення, знімає можливу тривожність і скутість. Під

18 Сценарій проведення дискусії у форматі «Світового кафе» можна знайти у розділі «[Функція уповноваженого із забезпечення обізнаності з питань антикорупції: міжнародні та національні стандарти](#)».

19 World Cafe Method // The World Café Community Foundation. URL: <https://theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>.

час проведення «Світового кафе» допускається й навіть заохочується можливість вільно вести розмову за чашкою чаю чи кави.

Тривалість активності — від 40 хвилин до трьох годин залежно від кількості учасників і питань дискусії. Робота відбувається в п'ять основних етапів:

Етап 1. Протягом 3–5 хвилин тренер розповідає про особливості роботи, правила та очікуваний результат. Учасники об'єднуються у групи від 3 до 7 осіб. У кожній групі обирають «господаря столу». Йому надається додаткова інструкція: «господар столу» зберігає знання групи; його завдання — фіксувати інформацію та передавати напрацьоване наступним групам; усі ідеї приймаються та фіксуються без критики. Кожна група отримує по аркушу паперу та маркеру для запису ідей. На аркуші записують обговорюване питання. Можна також записувати ідеї на стікерах та клеїти їх на фліпчарт.

Етап 2. Учасники та учасниці шукають усі варіанти відповіді на запитання. Господар столу без критики фіксує ідеї. Час обговорення залежить від складності теми: зазвичай — від 10 до 20 хвилин.

Етап 3. За командою тренера учасники міняються столами. Господар столу залишається, вітає нову команду, вводить у тему дискусії та розповідає про напрацювання попередньої групи. Нові учасники доповнюють список ідей. Для наочності можна записувати їх маркером іншого кольору в іншому секторі листа. Тривалість цього етапу зазвичай також 10–20 хвилин.

Наступний перехід знову відбувається за командою тренера. Кількість переходів залежить від кількості столів. Час обговорення поступово скорочується до 7–15 хвилин, потім — до 5 хв.

Етап 4. Команди повертаються за столи, за якими вони розпочинали роботу й підбивають підсумки обговорення, систематизують ідеї, роблять висновки. Наприклад, можна виділити п'ять ключових ідей.

Етап 5. Господар кожного столу презентує результати всій групі. Останній етап часто називають «жнива», оскільки він дає змогу зібрати інформацію від усіх груп, об'єднати бачення, знайти відповідь на питання дискусії.

**Також дискусія може відбуватися у формі пресконференції, дебатів, дискусії, пошуку рішення, методом «Каруселі» тощо.**

## 4. Рольова гра<sup>20</sup>

Рольова гра — це техніка, яка дає змогу учасникам аналізувати предмет дослідження, занурюючись у реальні ситуації, керовано взаємодіяти з іншими людьми, щоб здобути досвід і випробувати різні стратегії розв’язання проблемних питань. Залежно від мети вправи учасники та учасниці можуть грати роль, подібну до їхньої трудової функції, або можуть грати ролі колег чи керівників. Обидва варіанти забезпечують можливість ефективного навчання, причому перший дає нагоду здобути новий досвід, а другий заохочує учасників до глибшого розуміння ситуації з «протилежної» точки зору.

Рольова гра є гнучким підходом до навчання, оскільки не потребує спеціальних інструментів, технологій чи приміщення. Так, учасники можуть виконувати вправу так само ефективно й у робочому кабінеті, в конференц-залі чи навчальній аудиторії. Водночас цифрові технології надають додаткові переваги та нові можливості для використання рольових ігор у тренінговому навчанні<sup>21</sup>.

### Техніка проведення рольової гри

Перед початком гри рекомендується провести **коротке обговорення предмета, проблеми чи типових ситуацій, які будуть розіграватися**. Це допоможе учасникам, з одного боку, виявити чіткіші взаємозв’язки змісту гри з їхнім досвідом, з іншого — краще підготує їх до реалістичного виконання ролей.

**Заздалегідь підготуйте інструкції:** загальну вступну та індивідуальні для учасників. Поясніть їм, чого ви прагнете досягти виконанням вправи та на що вони мають звернути увагу.

**Виберіть учасників для гри.** Вибір «акторів» залежить від мети вправи. Якщо ви прагнете, щоб учасники детальніше розібралися у предметі, з яким вони працюють, то варто запропонувати їм довільно обрати ролі, що найбільше відповідають профілю їхньої діяльності. Якщо ж мета – ознайомити їх із новими, нетиповими, конфліктними ситуаціями, краще обрати учасників самостійно.

**Вручіть ролі учасникам гри.** Виділіть час на ознайомлення з інструкцією та можливість поставити вам запитання. Учасники та учасниці можуть отримати конкретні інструкції щодо того, як діяти, що говорити, як реагувати залежно від вимог вправи (наприклад, як складний клієнт, який відмовляється діяти за правилами або вимагає від працівника їх порушити). Рекомендується дати «акторам» час, щоб увійти в роль, продумати стратегію й тактику своїх дій. Однак затягувати не варто, оскільки тоді втрачається динаміка тренінгу. Тому, поки «актори» готуються та входять у роль, можна дати решті учасників (спостерігачам) завдання.

20 Сценарій інтерактивної вправи з використанням методу рольової гри можна знайти у [Додатку 2](#).

21 Role-Play. The Students' Guide to Learning Design and Research. URL: <https://edtechbooks.org/studentguide/roleplay>.



**Дайте завдання спостерігачам.** Акцентуйте увагу аудиторії на аспектах теми тренінгу. Для деяких вправ інструкцію спостерігачам варто давати окремо від учасників гри, оскільки завдання «акторів» та інших учасників можуть не збігатися.

Якщо ви плануєте розіграти кілька ситуацій, краще почати з простіших, щоб учасники розігралися.

**Уважно спостерігайте за ходом гри.** Відстежуйте досягнення та невдачі учасників. Перед початком гри важливо визначити регламент чи попередити, коли та як тренер може його перервати. Робіть нотатки, які стануть вам у пригоді під час обговорення результатів. Зазвичай тренер не втручається до ходу гри, а також м'яко зупиняє можливі спроби спостерігачів відволікти «акторів» на обговорення. Доцільно зупинити гру, якщо закінчився відведений регламент і ви вважаєте, що матеріалу для обговорення достатньо: тема розкрита, гравці почали повторювати ті самі дії, рольова гра перетворюється на фарс.

**Після рольової гри проведіть обговорення.** Це найважливіший елемент рольової гри, іноді навіть більш значущий, ніж гра. У межах обговорення вирішують комплекс завдань:

- 1) аналіз вправи (чому події розвивалися так, а не інакше, як діяли учасники, які причини, наслідки, ефекти має ситуація, як вона зіставляється з реальною діяльністю учасників);
- 2) формулювання висновків та обговорення способів їх застосування у практичній діяльності учасників.

Результатом обговорення може стати складання плану дій на повтор рольової гри (що варто врахувати) або пропозиції щодо змін в організаційній поведінці та способах дій учасників після тренінгу (що взяти до уваги у практичній діяльності).

Потім сценарій можна розіграти знову зі змінами на основі результатів рефлексії та обговорення.

Перевагою рольової гри як метода навчання є можливість проведення її під час аудиторних тренінгів та онлайн. Під час дистанційних тренінгів можна моделювати різні ситуації за допомогою спілкування на платформах відеозв'язку (Zoom, Skype, Google Meet тощо), обміну електронними листами, переписки в соціальних мережах та месенджерах<sup>22</sup>.

**Також рекомендується записувати традиційні рольові ігри віч-на-віч і зберігати їх для подальшого використання під час онлайн- та офлайн-тренінгів.**

22 Рекомендації щодо організації онлайн-тренінгів можна знайти в розділі [«Методи онлайн-навчання: як зробити дистанційне навчання інтерактивним»](#)



## Види рольових ігор

**Демонстрація.** Це невелика сценка, яку розіграє сам тренер (тренери) з метою демонстрації технік, прийомів, які можуть бути проаналізовані та скопійовані учасниками тренінгу. Розігруючи роль, тренер дає зразок для наслідування. Обговорення допомагає визначити правильні/неправильні дії, проаналізувати техніки та прийоми, запропонувати варіанти подальшого розвитку ситуації тощо.

**Імітація.** Учасники імітують діяльність певної організації, підприємства, державного органу тощо. Під час імітації відтворюється конкретна діяльність, певні події з максимальним наближенням до реальних умов функціонування організації. Сценарій імітаційної гри, крім сюжету подій, має містити опис структури й призначення процесів та об'єктів, що їх імітують учасники.

**Тренування.** Це рольова гра, спрямована на відпрацювання конкретних навичок учасниками та учасницями тренінгу. Тренування передбачає детальні інструкції гравцям, які мають діяти чітко за сценарієм.

**Діловий театр.** Це покрокове розігрування ситуації та поведінки людини в ній. Учасники мають мобілізувати весь свій досвід, знання, навички, зуміти вжитися в образ певної особи, зрозуміти її дії, оцінити ситуацію та знайти правильну лінію поведінки. Основне завдання ділового театру – навчити учасників орієнтуватися в різноманітних обставинах, об'єктивно оцінювати свою поведінку, враховувати можливості інших людей, встановлювати з ними контакти, впливати на їхню поведінку. Для рольових ігор цього виду складають сценарій, де описують конкретну ситуацію, функції та обов'язки «акторів», їхні завдання<sup>23</sup>.

---

23 Рольова гра як провідний метод роботи у тренінгу. URL: <https://studfile.net/preview/5199839/>

# Методи онлайн-навчання: як зробити дистанційне навчання інтерактивним

Онлайн-навчання — це навчальний метод, коли всі охочі навчаються віртуально, за допомогою комп'ютера або онлайн-пристрою. Тренери та учасники пов'язані цифровим способом, а все навчання відбувається на цифровій платформі.

Онлайн-навчання може мати різні форми. Фактично зараз ви навчаєтеся онлайн. Читання інформаційних матеріалів, перегляд відео на YouTube, прослуховування подкастів або розгадування головоломок — усе це може бути частиною онлайн-навчання. Це також живі або записані відеоінструкції, групові обговорення у віртуальному класі, онлайн-вікторини та ігри. За правильних умов онлайн-навчання може бути змістовним, ефективним та інтерактивним.

Упродовж останніх років онлайн-навчання стало популярною формою проведення різних видів навчання для різних вікових груп. Це ефективний спосіб здобути нові знання — на противагу заняттям в аудиторії.

Основні переваги онлайн-навчання:

- ✓ доступність — щоб організувати якісне навчання достатньо мати лише цифровий пристрій (комп'ютер, планшет, телефон), під'єднаний до мережі інтернет;
- ✓ зручність — ви можете організувати навчання у зручний для всіх учасників час, коли вони менше завантажені роботою або домашніми справами;
- ✓ адаптивність — ви можете поєднувати різні цифрові інструменти, враховуючи особливості та потреби вашої аудиторії.

Щоб онлайн-навчання було ефективним, необхідно приділити час якості його підготовки та проведення.



## Правила підготовки до онлайн-навчання:

### 1. Підготуйте техніку та облаштуйте навчальний простір

Перед проведенням навчання переконайтеся, що ваше інтернет-з'єднання стабільне, а його швидкість дає змогу використовувати всі заплановані інструменти (вмикати потокове відео, вести запис або трансляцію тощо).

Налаштуйте освітлення. Учасникам набагато легше сприймати інформацію та взаємодіяти з тренером, якщо його добре видно на екрані, зображення чітке та стабільне.

Значення має простір, де знаходиться тренер, на тлі якого він проводить навчання. Найкраще обрати максимально нейтральний фон. Кухня або спальня — не найкращий вибір. Сучасні онлайн-платформи також пропонують розмиття фону або вибір віртуального тла.



**Порада:** Обираючи віртуальний фон, надавайте перевагу однотонним варіантам або картинкам, що імітують навчальну аудиторію чи офіс. Яскраві, темні фони, фотографії природи або предметів мистецтва можуть погіршувати загальну якість зображення та відволікати учасників.

Подбайте про правильну позицію камери. Встановіть її так, щоб у кадрі була не лише ваша голова, але й плечі. Встановіть камеру на рівні очей і визначте правильну відстань. Якщо камера буде занижено, обличчя розпливеться в кадрі.

Перевірте звук. Перед проведенням онлайн-тренінгу переконайтеся, що учасники будуть гарно вас чути. На якість звуку впливають налаштування програми, потужність мікрофону, наявність зовнішнього шуму, особливості приміщення, де ви знаходитесь. Перед тренінгом варто вимкнути всі прилади, які можуть генерувати сторонні звуки, закрити вікна, якщо це можливо, попросити колег або родину не заходити до приміщення.



**Порада:** Зробіть тестовий запис онлайн-тренінгу для перевірки звуку. Запишіть, як звучить ваш голос під час використання вбудованого мікрофону, а потім — гарнітури (наприклад, навушників від мобільного телефону).

### 2. Оберіть онлайн-платформу, яка є найбільш зручною для вас

У мережі інтернет є чимало різноманітних та різнопланових платформ, які можна використовувати для проведення дистанційного навчання. Вибір залежить від формату онлайн-тренінгу, кількості учасників, тривалості навчання тощо. Найпопулярнішими платформами нині є [Skype](#), [Zoom](#), [Microsoft Teams](#), [Google Meet](#). Ці сервіси найбільше підходять для проведення тренінгів у форматі відеоконференцій. Між собою вони відрізняються можливостями запуску презентації, навчальних відео та демонстрації всього екрану, можливістю поділитися файлами, розміром сховища, тривалістю конференцій, максимальною кількістю учасників, можливістю створювати віртуальні кімнати, інтеграцією з іншими сервісами (наприклад, календарем, хмарним сховищем тощо), можливістю запису і трансляції. Для проведення навчання у форматі вебінарів можна обрати спеціалізовані

платформи — [Webex](#), [MyOwnConference](#), [EasyWebinar](#), [GoToWebinar](#) тощо. Вебінар-платформи пропонують більше навчальних можливостей, проте більшість із них доступні у платних бізнес-версіях.



**Порада:** вибираючи онлайн-платформу для проведення тренінгів, орієнтуйтеся на власні вподобання (наскільки інтерфейс та пропонувані інструменти задовольняють ваші вимоги), проте не забувайте й про учасників. Подумайте, чи зможуть вони швидко зорієнтуватися, як потрапити на зустріч, як перейти до кімнати для групової роботи або навіть як пройти реєстрацію в англomовному інтерфейсі платформи тощо.

### 3. Адаптуйте план вашого навчання під онлайн-формат

Попри те, що це правило видається очевидним, тренери часто ним нехтують. І даремно, адже проведення тренінгу в дистанційному форматі потребує ретельної підготовки та зміни звичних підходів.

Напишіть детальний сценарій, визначте формат викладання навчального матеріалу, детально опишіть заплановані інтерактивні вправи, можливості використання різноманітних форм залучення учасників — опитування, обговорення, спілкування в чаті тощо. Водночас варто враховувати додатковий час на підключення учасників, ознайомлення з інструментами онлайн-навчання, інструктаж перед груповими вправами тощо.

Насправді навчання онлайн вимагає від тренера використання зовсім інших навичок, ніж для аудиторного навчання.

Один із найбільших викликів для тренера під час проведення онлайн-тренінгів — максимальне залучення учасників до навчання, адже вони перебувають вдома чи на роботі й можуть відволікатися. Основна порада – під час підготовки до заняття заплануйте використання інструментів і технологій, які допоможуть підтримати зацікавленість та мотивацію учасників.

Використовуйте різноманітний контент. Не обмежуйтеся однією презентацією. Адже плюс онлайн-тренінгів саме в тому, що можна використовувати додаткові інструменти, недоступні за інших способів спілкування. Спробуйте надавати слово учасникам, провести опитування чи тест, пограти в онлайн-ігри або переглянути цікаве відео. Це збадьорить учасників, вони менше відволікатимуться на пошту чи соціальні мережі.

Приділяйте час спілкуванню з учасниками. Перед початком тренінгу варто увійти раніше, щоби познайомитися з учасниками та поспілкуватися на загальні теми — обговорити погоду, новини, з'ясувати загальний настрій. Якщо розмова затягується, ви можете полегшити перехід до навчання за допомогою warm-up вправ.

Більшість онлайн-платформ пропонують функцію чату. Чат може бути додатковою формою залучення учасників та учасниць. У ньому вони ставитимуть свої запитання тренеру, писатимуть коментарі або обмінюватимуться думками щодо предмету тренінгу.



**Порада:** На початку тренінгу запропонуйте учасникам писати всі запитання та коментарі в чат. Відповідайте на них у перервах між блоками навчання.

### 3. Створіть більше опитувань у реальному часі

За допомогою програм для опитування — [Poll Everywhere](#), [Direct Poll](#) і [Slido](#) — ви можете опитувати учасників і отримувати відповіді в режимі реального часу. Цей підхід не тільки дає змогу підтримувати високий рівень залученості учасників, але й допомагає перевірити їхню поінформованість стосовно предмету тренінгу, дізнатися мотивацію щодо навчання або ставлення до обговорюваних питань.

### 4. Використовуйте групові справи та інструменти спільної роботи

Дайте учасникам та учасницям нагоду поспілкуватися безпосередньо під час онлайн-заходу. Поділіть учасників на команди та переведіть їх для виконання завдання до спеціальних віртуальних кімнат. Там вони зможуть поспілкуватися за допомогою відеозв'язку або у груповому чаті.

Ефективним інструментом спільної роботи є онлайн-дошки. Зазвичай їх застосовують для організації групової роботи, проведення «мозкового штурму», узагальнення та систематизації знань або ж для рефлексії. Ще такі дошки зручні для розміщення навчальної інформації. Найбільш популярними онлайн-дошками є [Padlet](#), [Jambord](#), [Miro](#), [Classroomscreen](#) тощо.

### 5. Додайте ігрові елементи

Сучасні технології дають змогу урізноманітнити онлайн-навчання груповими іграми. Ви можете провести вікторину ([LearningApps](#), [Factile](#), [Kahoot](#)), запропонувати учасникам заповнити кросворд ([Flippity](#), [Генератор кросвордів](#)) або сформувану хмару слів ([Mentimeter](#), [Word It Out](#), [Word Cloud Generation](#), [Word Art](#)), зіграти в рулетку або кинути кості ([PiliApp](#), [Choice-helper](#)).

# Як підготовка презентації впливає на якість тренінгу

Презентація — це ефективний та універсальний формат донесення інформації під час навчання.

Презентація — це електронні інформаційні слайди, які роблять інформацію більш наочною, оскільки візуальні образи краще запам'ятовуються.

## Переваги використання презентації під час виступу:

- ✓ Інформація легше сприймається слухачами, якщо вони бачать слайди з її візуалізацією. Якщо аудиторія тренінгу не дивиться на слайди, вам буде складно утримати увагу, й учасники, ймовірно, відволікатимуться на смартфони.
- ✓ Слайди допомагають тримати темп і не втрачати основну думку. Дуже добре, коли під час презентації виникає жива дискусія. Проте за такої ситуації може виникнути ризик, що ви й учасники будете відволікатися на другорядні питання та зайві обговорення та просто не встигнете розповісти необхідну інформацію. Презентація спонукає триматися запланованої лінії викладення матеріалу.
- ✓ Презентація дає змогу донести більше матеріалу. Цифри та важливі факти можуть бути наочно подані та впорядковані зручнішим для сприйняття чином. Тренеру не варто зачитувати всі дані: ви просто розповідаєте про загальні висновки та найважливіші думки, а інформація на задньому плані їх підтверджує.

Але всі ці переваги не працюють, якщо презентація погана. Щоб зробити хорошу презентацію, не потрібно вміти малювати, володіти фотошопом і витратити години на дизайн слайдів. Хороша презентація — це цікавий зміст, чітка структура та гарна подача.



## Правила ефективної презентації

### 1. Визначте ціль і структуру презентації

Гарна презентація розпочинається з питань самому собі. Найважливішу частину ви можете зробити на аркуші паперу, навіть не вмикаючи комп'ютер. Спочатку

вибираєте тему, визначаєте мету, розподіляєте аргументи в потрібному порядку. І тільки тепер можна відкрити програму й пошукати картинки для презентації. Починати з пошуку картинок — велика помилка: так з'являються погані презентації з крихкою структурою без логічного змісту та мети.

Під час підготовки презентації дайте відповідь на такі запитання:

- для якої вона аудиторії;
- яка основна мета створення презентації;
- які основні ідеї та положення учасники мають запам'ятати;
- скільки часу є на презентацію слайдів.

Загалом, чим чіткіше ви сформулюєте, яку саме інформацію учасники мають засвоїти після вашого виступу, тим легше вам буде цього досягнути.

## 2. Оберіть тему

Важко слухати співрозмовника, який перескакує з одного на інше, тому в презентації має бути тільки одна тема. Інакше вийде довга розповідь ні про що. Тема має бути досить вузькою, щоб у кінці запропонувати розв'язання проблеми. Звужуйте тему доти, доки презентацію можна буде викласти в 10–12 коротких пунктах.

## 3. Напишіть сценарій виступу

Одне з основних правил ефективної презентації — спочатку текст виступу, а потім слайди. Матеріали тренінгу та ваш виступ є головним і первинним щодо самої презентації. Слайди лише допомагають учасникам та учасницям зосередитися на важливих аспектах та основних пунктах тренінгу.

Текст виступу варто підготувати так, щоби ви могли провести тренінг і все пояснити навіть без слайдів. Якщо без допомоги певного слайду не виходить зрозуміло донести інформацію, то спочатку потрібно попрацювати над текстом.

## 4. Продумайте дизайн

Після того, як ви сформулювали ідею та основні цілі презентації, можна переходити до її оформлення. Нині є більше сотні додатків для створення електронних презентацій. Ви можете обрати найзручнішу програму, наприклад: [Microsoft PowerPoint](#), [Prezi](#), [Apple Keynote](#), [Google Slides](#), [Canva](#) тощо.

Вся презентація має бути оформлена в одному стилі. Більшість згаданих програм для підготовки презентацій пропонують готові шаблони, які враховують загальні рекомендації щодо стилю оформлення. проте ви можете створити власний. Подбайте про загальну стилістику: якщо ви вибрали для заголовків синій колір і шрифт Cambria, а для тексту шрифт Calibri, то на всіх слайдах маєте дотримуватися єдиного формату.

Уникайте дуже тонких і декоративних шрифтів, які можуть перешкоджати читабельності, особливо дрібних розмірів. Намагайтеся не використовувати розміри

шрифтів менше 18 пт. Оптимальним є використання розміру 40 пт для заголовків, 32 пт — для виділення важливої інформації, 24 пт — для основної інформації.

Використовуйте простий, не дуже яскравий фон, уникайте темних кольорів. Стежте за тим, щоби текст не зливався із тлом презентації, враховуйте, що на проекторі контрастність буде меншою, ніж на моніторі. Використання в якості фону фотографії або картинки може ускладнити сприйняття інформації. Фон і оформлення не мають відволікати учасників від інформації на слайді.

Використовуйте комбінації кольорів і палітри, які легко сприймаються учасниками. Пам'ятайте, що серед вашої аудиторії можуть бути люди з вадами зору, проблемами з візуальною концентрацією та сприйняттям.

## **5. Раціонально використовуйте текст, заголовки та списки**

Тексти і списки — це найменш ефективні способи подання інформації, але обійтися без них складно: їх пропонують усі шаблони для презентацій. Варто пам'ятати, що списки ефективні лише тоді, коли сягають 3–5 пунктів. Якщо ваш список довгий, розділіть його на кілька слайдів або використовуйте ефект, коли пункти списку з'являються поступово.

Текст презентації має бути максимально коротким і містити тільки дійсно важливу інформацію. Уникайте довгих речень: учасники та учасниці можуть відволікатися на читання слайдів. Єдиного правила щодо довжини речення немає, але вважається, що воно має складатися максимум з шести слів.

## **6. Не розміщуйте на слайді багато інформації та різноплановий контент**

Одна з найпоширеніших помилок у презентаціях — занадто велика кількість інформації на слайді. Якщо тренер інстинктивно прагне використати кожен вільний сантиметр місця на екрані, учасники отримують слайди з величезним текстовим масивом, які важко сприймати.

Тому під час створення змістового наповнення діє правило: одна думка — один слайд. Зводьте ваш текст до мінімуму, виділяйте на слайді лише важливі аспекти, решту інформації краще доносити усно.

## **7. Додайте візуалізацію**

Є кілька основних типів візуалізації:

- зображення або фотографія, яка символізує вашу ідею;
- діаграма, яка допомагає аудиторії зрозуміти концепцію того, що ви описуєте;
- графік зі значеннями даних;
- блок-схема, що демонструє алгоритм процесу;
- відео;
- інфографіка — графіки й цифри, зображення.



Використання якісних візуальних образів — це потужний інструмент у руках тренера, особливо якщо ви використовуєте одну загальну тему для всієї презентації.

Водночас фотографії та картинки мають допомагати розкрити зміст, але не замінювати його. Якщо ви знайшли гарну фотографію «в тему», яка не допомагає розкрити думку, не використовуйте її. Добрати якісні зображення допомагають ресурси з тематичними картинками, наприклад: [Unsplash](#), [Free Stock Photos](#), [Negative Space](#) тощо.

Не варто розміщувати на слайді багато візуальних елементів: логотип + текст + фото + графік. Учасники розгубляться, на що звертати увагу насамперед.

## 8. Чергуйте різнопланові слайди

Навчальний матеріал сприймається краще, якщо ви зосереджуєте увагу учасників на важливих послідовностях вашого виступу. В цьому допомагає чергування візуального матеріалу, коли за текстовими слайдами йдуть слайди з картинками, графіками, списками й навпаки.

## 9. Розраховуйте кількість слайдів

Кількість слайдів залежить від загальної тривалості виступу, вашого темпу розповіді, обсягу інформації, на якій ви хочете наголосити. Один слайд — це 2–3 хвилини виступу. Тобто на 30-хвилинну презентацію варто підготувати 10 слайдів. Водночас потрібно пам'ятати: краще менше слайдів, аніж більше. Якщо витратите на кожен слайд менше 2 хвилин, ризикуєте перетворити виступ на швидкий переказ матеріалу з перестрибуванням зі слайду на слайд.

## 10. Готуйтеся до виступу

Презентація — це інструмент викладення інформації, а не самостійний метод навчання, вона не має містити весь навчальний матеріал, який ви хочете донести. Окремо підготуйте конспект чи сценарій матеріалу, який ви представите учасникам.

Не читайте текст зі слайдів! Соціологічні опитування свідчать: 69% респондентів терпіти не можуть, коли тренер повторює текст, розміщений на слайдах його презентації. Пояснюйте інформацію своїми словами, інакше ваша аудиторія просто засне<sup>24</sup>. Виняток — цитата чи правило. Також можна коментувати схему чи графіки: не всім може бути добре видно текст, тому нічого поганого в цьому немає.

Найважливіше у презентації — це тренер і матеріал, який він презентує. Недостатньо створити красиву презентацію, треба вміти її подати: вас мають зрозуміти, почути й засвоїти здобуту інформацію. Щоб виглядати природніше, вживати менше слів-паразитів і не збиватися, потренуйтеся перед виступом. Так слухачі не будуть відволікатися і краще сприйматимуть інформацію<sup>25</sup>.

24 8 правил ефектної презентації. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/show/33>.

25 Ружицький Руслан. Як створити якісну презентацію // Красноловець. URL: <https://krasnomovec.club/yak-stvoriti-efektivnu-prezentaciy/>.

# Рефлексія та фідбек.

## Оцінка ефективності тренінгу

Завершення тренінгу — етап не менш важливий, ніж знайомство чи виконання основних вправ.

Буває, що тренери пропускають цю частину. Найчастіше — через брак часу у зв'язку з неправильним плануванням тренінгу або впевненістю тренера у власних діях та якості поданого матеріалу. Обидві причини свідчать про недосвідченість тренера, адже саме з досвідом приходить розуміння, що правильне завершення навчання допомагає:

- дізнатися, чи відповідає ваш стиль навчання настрою та цілям учасників;
- визначити, чи зміст і контекст навчання були зручними, доречними та легкими для розуміння аудиторією;
- зрозуміти слабкі та сильні аспекти поданого матеріалу й використаних методів;
- зробити висновки щодо відповідності програми навчання визначеним завданням;
- внести зміни до програми та/або змісту тренінгу;
- визначити ключові знання й висновки програми навчання.

Завершення тренінгу та оцінку його ефективності можна умовно розділити на кілька проміжних етапів: рефлексія, зворотний зв'язок (фідбек), моніторинг якості навчання.

### 1. Рефлексія

У перекладі з латинської «reflexio» означає «відображення», «звернення назад». Це процес аналізу власного психічного стану після певної події та засвоєння нової інформації.

Проведення вправ на рефлексію після тренінгу має дві основні цілі:

- 1) підбиває підсумки тренінгу, дає змогу сконцентруватися на найважливіших аспектах теми й ще раз їх обговорити;

- 2) дає змогу з'ясувати настрої аудиторії, актуальність і важливість здобутої інформації, а також отримати ідеї для наступних етапів навчання.

Є кілька форм проведення вправ на рефлексію: оцінка емоційного стану та настрою, рефлексія діяльності/форми навчання, рефлексія змісту навчання.

### Вправи на рефлексію складаються з:

**Реакції на тренінг як подію.** Для з'ясування реакції учасників та учасниць на сам факт проведення тренінгу й організації навчання у сфері антикорупції варто використовувати відкриті запитання: «Як?», «Що?», «Чому?»; проговорити те, що зробили, а не те, що могли б.

**Осмислення ставлення учасників до здобутих знань.** Учасники та учасниці аналізують новизну та важливість інформації, її актуальність для них особисто. Рекомендовані запитання: «Що нового ви сьогодні дізналися?», «Як ви будете використовувати ці знання?», «Якої інформації вам бракувало раніше?».

**Аналіз проблем та шляхів їх розв'язання.** Цей компонент дає змогу проаналізувати причини навчання, з'ясувати, навіщо учасникам знання у сфері антикорупції, які проблеми вони бачать в цій сфері й шляхи їх розв'язання. Рекомендовані запитання: «Чому в нашій організації проводиться навчання антикорупції?», «Чи допомагає ситуації проведення регулярних навчань?», «Чи знаєте ви альтернативні шляхи здобуття знань та інформації?».

**Планування подальших дій.** Під час спільного обговорення з'ясовують можливі прогалини у знаннях після проведеного навчання та збирають пропозиції щодо тематики наступних тренінгів.

Приклади вправ на рефлексію<sup>26</sup>

## 1. Барометр очікувань

Онлайн/офлайн

⌚ 15–20 хв.

📌 Дошка в аудиторії + аркуші-самоклейки (стікери) / Онлайн-дошка

Намалюйте на дошці барометр (стрілки в різні боки зі шкалою вимірювання). Запропонуйте групі оцінити власні очікування за шкалою від 1 до 5 (1 до 10 тощо). Учасники оцінюють кожне зі своїх очікувань, розміщуючи стікер на дошці. Оцінка проводиться кожним учасником.

Варіанти запитань для оцінки очікувань:

- «Наскільки здобута сьогодні інформація є новою для вас?»;


26 Ідеї для вправ на рефлексію можна знайти в літературі та мережі інтернет. Наприклад, [Ігри та вправи для тренінгів \(зі скарбнички неформальної освіти\)](#).

- «Наскільки це навчання є корисним особисто для вас?»;
- «Оцініть, чи зможете ви використовувати цю інформацію у повсякденній діяльності?»;
- «Чи будете ви використовувати опановані інструменти?»;
- «Чи розглянули на тренінгу практичні питання?»;
- «Чи дізналися чіткі алгоритми для правозастосування?».

## 2. Стінгазета

Онлайн/офлайн

 15–20 хв.

 Дошка в аудиторії + аркуші-самоклейки (стікери) / Онлайн-дошка


Роздайте учасникам аркуші й запропонуйте їм написати свої думки до таких газетних «рубрик»:

- Навчання — це не час. Навчання — це зусилля;
- Боротьба з корупцією — це вигідно;
- Не відкладайте на завтра те, що можна зробити сьогодні тощо.
- Для кожної «рубрики» підготуйте аркуші різних кольорів. Учасники заповнюють свої аркуші, а потім спільно оформлюють стінгазету.

## 3. Плани на майбутнє

Онлайн/офлайн

 15–20 хв.

 Аркуші паперу та ручки / Онлайн-документ

Запропонуйте учасникам подумати про результати навчання й те, що вони робитимуть після його завершення.

Учасники ділять аркуш паперу на три стовпці з написом «Шість місяців», «Три місяці», «Завтра» та заповнюють їх.

Виділіть на вправу 10 хвилин, а потім попросіть кожного учасника зачитати одну найважливішу річ із кожного стовпчика.

Попросіть учасників залишити/надіслати аркуші вам для подальшого оцінювання.

## 4. Долоня

Онлайн/офлайн

⌚ 10–15 хв.

📄 Аркуші паперу та ручки /  
Онлайн-документ

Запропонуйте учасникам намалювати долоню. Для онлайн-тренінгів краще завчасно підготувати онлайн-документи з відповідним зображенням.

Учасники пишуть на кожному пальці основні враження від тренінгу:

- великий палець — що дуже сподобалося;
- вказівний — що найбільше вразило;
- середній — що точно взяв/-ла для впровадження;
- підмізинний — що хотів/-ла би отримати для себе особисто й свого розвитку ще від тренера;
- мізинець — чого було мало й хочеться дізнатися більше самостійно.

Дайте учасникам 10 хвилин, а потім попросіть кожного зачитати одну тезу з його «долоні».

Попросіть учасників залишити/надіслати аркуші вам для подальшого оцінювання.

## 5. Клубок/Візерунок

Офлайн

⌚ 10–15 хв.

📄 Клубок ниток

Запропонуйте учасникам стати в коло. Почніть вправу, висловивши власні враження від тренінгу. Запропонуйте іншим долучитися. Учасники передають одне одному клубок ниток, промовляючи побажання, власні враження, слова подяки (будь-якому учаснику, не обов'язково сусідові справа або зліва). Поступово середина кола перетворюється на візерунок з натягнутих ниток.

## 2. Зворотний зв'язок (фідбек)

Фідбек (з англійської «feedback») — зворотний зв'язок, реакція на ті чи інші події, дії, відгук однієї людини або великої аудиторії. Термін «фідбек» часто замінює словосполучення «зворотний зв'язок», оскільки вважається більш ємним, коротким виразом.

Основне завдання фідбеку — отримати відгуки та коментарі щодо навчання, яке відбулося, щоби проаналізувати його та вдосконалити у майбутньому.

Переваги регулярних фідбеків для тренера:

✓ Нагода вдосконалити програми навчання

Аналіз відгуків та коментарів щодо форми та змісту навчання дає змогу побачити сильні та слабкі сторони тренінгу та, можливо, скорегувати його. Оцінка слухачів дає змогу адаптувати зміст навчальних матеріалів до потреб учасників, щоби він краще відповідав їхнім очікуванням.

✓ Нагода виміряти ефективність навчання

Не всі мають однаковий темп навчання та здатність засвоювати знання. Опитування учасників після навчання дають вам цінну інформацію та дані про те, як різні категорії слухачів сприймають навчальні процеси. Завдяки зворотному зв'язку ви можете оцінити свою здатність адаптуватися до потреб учасників, внести корективи та збільшити ефективність навчального процесу.

✓ Змога відстежити прогрес навчання працівників

Якщо антикорупційні навчання в організації відбуваються регулярно, важливо бачити їх ефективність в динаміці. Збираючи фідбеки, ви можете оцінити, наскільки обізнанішими стали ваші працівники або над якими темами потрібно ще попрацювати.

✓ Покращення спілкування працівників

Досягти сталої комунікації між антикорупційним підрозділом і працівниками досить непросто. Останні можуть мати ідеї з покращення антикорупційної політики, якими хочуть поділитися, але не можуть чітко сформулювати свої думки або не знають, як їх висловити. Опитування після навчання дають змогу працівникам надавати чесні відгуки про ефективність вашої програми навчання, а також про те, що можна покращити в організації — без страху осуду.

✓ Цінність думки працівників

Проведення опитування працівників після навчання є чудовим способом продемонструвати ваше прагнення залучити їх до покращення антикорупційних політик та оптимізації програми антикорупційних навчань. Опитування демонструють: їхні думки важливі для розвитку організації.

Рекомендації для складання форми зворотного зв'язку:

1. Формулюйте питання максимально конкретно. Подумайте, яку саме інформацію ви хочете отримати в результаті. Недоцільно, наприклад, запитувати: «Що б ви побажали тренеру?», адже відповіді на нього не будуть релевантними до тематики навчання. Запитайте: «Що б ви покращили в роботі тренера?» або «Запропонуйте власну ідею для покращення тренінгу».
2. Чітко формулюйте критерії оцінювання тренінгу. Якщо ви пропонуєте учасникам оцінити його якість, повноту навчальних матеріалів, інформативність роздаткових матеріалів тощо, необхідно чітко визначити, що саме оцінюють учасники. Наприклад, формулювання «Загальна оцінка професійності тренера» варто замінити на

«Оцініть, наскільки доступно тренер пояснював навчальний матеріал за шкалою від 0 до 10».

3. Не перевантажуйте учасників зайвими запитаннями. Уникайте складних форм зворотного зв'язку, які потребують значних зусиль або часу на заповнення. Заповніть її самі й оцініть, скільки часу це зайняло? Чи всі запитання були зрозумілими? Чи допоможуть отримані відповіді покращити якість навчання в майбутньому?

Отримати зворотний зв'язок можна за допомогою анкетування (опитування), інтерв'ю окремих учасників або проведення фокус-груп.

Найпростішою та найпоширенішою формою є опитування. Ви можете опитати учасників та учасниць безпосередньо після тренінгу, попросивши їх заповнити паперові анкети, або розіслати їх електронною поштою. Під час ручного опитування ви можете контролювати процес заповнення форм та пересвідчитися, що більшість учасників надали свій фідбек після тренінгу. Натомість використання автоматизованих форм узагальнює дані та зручно оформлює їх візуально. Популярними платформами для створення електронних опитувань є: [Google Forms](#), [Survey Monkey](#), [Crowdpurr](#), [Event Mobi](#).

#### **Приклад запитань анкети зворотного зв'язку:**

Яку нову інформацію ви здобули під час навчання?

Які теми ви вважаєте недостатньо розкритими?

Які теми ви рекомендуєте додати до програми тренінгу?

Що, на вашу думку, могло б посилити навчання?

Чи сподобалася вам методика проведення цього тренінгу?

Оцініть зрозумілість і простоту подання інформації під час тренінгу за шкалою від 0 до 10

Оцініть власну залученість до вправ під час тренінгу за шкалою від 0 до 10

Наскільки уважним був тренер до з'ясування потреб учасників?

Чи відповів тренер на додаткові запитання?

Як би ви змінили це навчання для майбутніх учасників?

Чи отримали ви відповідь на практичні запитання?

Чи надав тренер роздаткові матеріали?

Чи ви отримали алгоритми дій?

### 3. Моніторинг якості навчання

Рефлексія та фідбек важливі для оцінки якості конкретного тренінгу або навчальної програми. Проте для стабільного розвитку та сталості організації не менш важливою є побудова ефективної системи навчання працівників, зокрема організація регулярних антикорупційних навчань.

Моніторинг якості навчання має на меті дізнатися про вплив програми навчання на діяльність організації. Важливим аспектом підготовки та проведення антикорупційного тренінгу є можливість проаналізувати та підвищити ефективність впровадження антикорупційних політик.

Основна мета оцінювання будь-якої програми навчання працівників — зрозуміти, чи досягла вона поставлених цілей, чи стали працівники більш обізнаними в політиках організації. Є кілька типів методів та інструментів моніторингу якості навчання, які організації можуть використовувати для оцінки та значного покращення результатів майбутніх тренінгів — оцінювальна модель Дональда Кіркпатріка, п'ятирівнева модель Дж. Філіпса (ROI), цільовий підхід Ральфа Тайлера тощо. Вибір методології оцінювання залежить від мети оцінки, критеріїв оцінювання, можливості залучення людських і фінансових ресурсів<sup>27</sup>.

Найпоширенішим методом оцінювання ефективності навчання є модель Дональда Кіркпатріка. Вона розкриває ступінь задоволеності навчанням: чи влаштовує слухачів організація навчання в організації, наскільки оптимально розподілене навантаження, чи програма навчання є збалансованою. І, найголовніше, дає змогу зробити процес навчання ще ефективнішим.

Модель Кіркпатріка оцінює навчання (тренінг) за чотирирівневим алгоритмом: важливим є кожен крок, адже він впливає на наступний етап.

Крок 1. Реакція (Reaction) — з'ясовуємо в учасників, чи сподобався їм тренінг. Для цього використовуємо прийоми рефлексії та фідбеку, зазначені раніше в цьому розділі.

Крок 2. Навчання (Learning) — визначаємо, які знання здобули слухачі у процесі навчання, чи є прогрес у їхній компетенції та мотивації. Рекомендується використовувати спеціально розроблені тести або практичні завдання.

Крок 3. Поведінка (Behavior) — відстежуємо застосування здобутих знань на практиці. Для оцінки навчання працівників можна використовувати стандартні інструменти, наприклад, оцінку KPI, або проводити періодичні опитування керівників підрозділів.

Крок 4. Результати (Results) — аналізуємо результати, досягнуті працівниками після навчання. Порівнюємо дані «до і після» за ключовими показниками для цих фахівців.

27 Snehnath Neendoor. Training Evaluation – 5 Best Ways to Evaluate Training Effectiveness and Impact. URL: <https://kitaboo.com/training-evaluation-evaluate-training-effectiveness-impact/>.



Процес оцінювання навчання можна умовно розділити на три етапи.

1. Перед навчанням. На початку тренінгу або навчального курсу варто оцінити наявні знання працівників у сфері антикорупції та відповідних політик організації. Інформацію можна дізнатися у стандартний спосіб, використовуючи анкетування, вибіркові інтерв'ю, фокус-групи.

2. Під час навчання. На цьому етапі можна перевірити, як учасники сприймають та засвоюють нову інформацію шляхом періодичного тестування або розв'язання практичних завдань під час тренінгу.

3. Після навчання. Це фаза, коли навички та знання працівників знову оцінюють для вимірювання ефективності навчання. Цей етап призначений для визначення того, чи мало навчання бажаний ефект на рівні окремого відділу та організації в цілому.

ЧАСТИНА 2.

# ФОРМУВАННЯ ОБІЗНАНОСТІ З ПИТАНЬ АНТИКОРУПЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ



# Функція уповноваженого із забезпечення обізнаності з питань антикорупції: міжнародні та національні стандарти



**Обговорення (10 хвилин). Чому забезпечення антикорупційної обізнаності — важливе? Якою є роль антикорупційного уповноваженого в цьому процесі?**

**Мета:** оцінити розуміння учасниками важливості проведення роботи із забезпечення антикорупційної обізнаності.

Обговорення відбувається у форматі фіксації відповідей на дошці, фліпчарті або у Slido.

Експертний коментар. Підбиття підсумків.



**Частина 1. Презентація (20 хвилин). Переваги ефективної системи формування обізнаності з питань антикорупції:**

- 1. Підвищення довіри та ділової репутації організації.** Регулярні навчання підвищують ефективність впровадження антикорупційних політик, загальний рівень доброчесності та корпоративної культури організації та кожного її працівника. Саме тому організація отримує більшу довіру серед партнерів, а отже, їй легше залучати додаткові ресурси на розвиток діяльності (інвестиційні, грантові проекти) та укладати нові контракти.
- 2. Обізнані та поінформовані працівники.** Навчання з питань запобігання корупції забезпечить повну обізнаність персоналу щодо того, що таке корупція, які її форми, якою може бути відповідальність за корупційні дії та як можна повідомити про корупцію. Це допомагає убезпечити від притягнення організації до відповідальності в результаті недоброчесних дій її працівників; корпоративного шахрайства (вчинення недоброчесних дій із власністю організації її працівниками); втрати партнерів через недоброчесність працівників організації.

- 3. Мінімізація корупційних ризиків і підвищення ефективності процесів.** Часто організації не вважають, що їм загрожують корупційні ризики, але дуже важливо, щоб вони дотримувалися як національного, так і міжнародного антикорупційного законодавства, особливо якщо провадять міжнародну діяльність. Знання заборон убезпечує від вчинення правопорушень.
- 4. Згуртованість працівників організації.** Формування єдиних цінностей і принципів діяльності всієї організації, згуртування колективу як команди, яка об'єднана єдиною метою, а способи її досягнення, очевидно для всіх, добродесні. Працівники розуміють, що беруть участь у попередженні негативних наслідків для організації (штрафні санкції, втрата партнерів або інвесторів, зниження прибутковості) та себе особисто (юридична відповідальність за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення).
- 5. Визначення ставлення працівників до наявних антикорупційних політик.** У процесі навчання можна визначити, чи сприймають працівники чинні антикорупційні політики організації та чи розуміють вони їх значення, можливо, мають власні пропозиції для їхнього вдосконалення. Це може допомогти виявити нові ризики та розробити пропозиції з удосконалення антикорупційної програми або іншої антикорупційної політики організації.

#### Функція забезпечення обізнаності в міжнародних та національних стандартах

Для того, щоб антикорупційна система працювала ефективно, а кожен працівник розумів власні корупційні ризики та знав, як їх мінімізувати, в організації має бути ефективна система навчання працівників у сфері запобігання та виявлення корупції. І це не лише вдала управлінська практика. Забезпечення обізнаності з питань антикорупції є вимогою, визнаною на рівні міжнародних і національних нормативно-правових актів та методичних рекомендацій експертних міжнародних організацій.

#### Міжнародний рівень

**Конвенція ООН проти корупції** закликає **держави** забезпечувати заходи з підвищення обізнаності громадськості щодо поняття, причин, відповідальності та загроз, які створює корупція.

Це глобальна вимога, яка стосується забезпечення обізнаності у сфері антикорупції на рівні держави. Водночас кожна організація — важлива ланка в цьому процесі. Саме тому така робота необхідна на рівні шкіл, університетів, лікарень та інших соціально важливих об'єктів.

**Міжнародний стандарт ISO 37001 «Менеджмент у сфері протидії корупції»** визначає, що кожна організація має забезпечити обізнаність та навчання щодо запобігання корупції серед зовнішніх (партнери, контрагенти, клієнти, громадськість) і внутрішніх (працівники організації, керівництво) стейкхолдерів.

## Настанови міжнародних експертних організацій

### Антикорупційна програма та комплаєнс для бізнесу: практичний посібник ООН<sup>28</sup>

Настанова визначає, що організації, які впроваджують антикорупційну програму, мають не лише переконатися, що їхні працівники та ділові партнери обізнані з політикою та процедурами, але й мати необхідну інформацію та навички для виявлення та протидії корупційним ризикам. Регулярна комунікація та навчальні заходи відіграють ключову роль у підвищенні обізнаності та отриманні зобов'язань щодо антикорупційних програм.

### Ініціатива «Партнерство проти корупції». Глобальні принципи протидії корупції, розроблені на основі Світового Економічного Форуму<sup>29</sup>

Рекомендації Форуму визначають: антикорупційна програма організації має бути належним чином прокомунікована серед працівників і третіх осіб. А керівництво та окремі групи працівників мають пройти спеціальне навчання, адаптоване до їхніх потреб та пов'язаних із цим корупційних ризиків.

Міжнародні стандарти визначають такі **принципи планування та організації цього навчання:**

- **заплановане:** проводиться згідно із заздалегідь розробленим та затвердженим планом, який має визначати чіткі дедлайни та відповідальних за його виконання осіб; планування передбачає визначення навчальних та інформаційних заходів на поточний період, узгодження такої діяльності з іншими напрямками роботи уповноваженого;
- **релевантне ризикам:** персонал має проходити регулярне інформування та навчання з питань запобігання корупції відповідно до їхніх посад і ризиків, які можуть виникати під час виконання обов'язків;
- **систематичне:** в організації мають бути розроблені програми інформування та навчання з питань антикорупції, які охоплюють різні напрями та цільові аудиторії, проводяться з певною періодичністю та оновлюються відповідно до потреб і нормативних змін;
- **задокументоване:** організація має зберігати у задокументованому вигляді інформацію про формат, зміст, періодичність та цільову аудиторію антикорупційного навчання. Рекомендуємо зберігати результати проведеної роботи в електронній та/або паперовій формі. На основі такого обліку уповноважений може визначити найактуальніші теми для проведення заходів забезпечення обізнаності. Це також потрібно для звітування про результати роботи перед керівництвом та під час перевірки Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК).

28 An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide. URL: [bit.ly/3GWK9hd](https://bit.ly/3GWK9hd).

29 World Economic Forum. URL: [bit.ly/3MQXdZh](https://bit.ly/3MQXdZh).

## Національний рівень

**Закон України «Про запобігання корупції»** серед основних завдань уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання корупції визначає: *«надання методичної та консультаційної допомоги з питань додержання законодавства щодо запобігання корупції»* (ст. 13-1).

**Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції** розширює перелік завдань у межах повноважень антикорупційного уповноваженого та визначає, що уповноважена особа: *«надає працівникам відповідального суб'єкта або особам, які проходять у них службу чи навчання або виконують певну роботу, методичну допомогу та консультацію щодо здійснення повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону та захисту викривачів, проводить внутрішні навчання з цих питань»* (пп. 12 п. 2 Розділу II).

Необхідність проведення навчань із питань запобігання корупції визначено також у **Методології управління корупційними ризиками**. Вона визначає, що уповноважена особа має провести вступний тренінг для робочої групи, яка проводитиме оцінку корупційних ризиків (пп. 11 п. 2 Розділу III).

Методологія також визначає, що під час розробки Антикорупційної програми необхідно врахувати та включити до її змісту план проведення навчання та заходів із поширення інформації щодо програм антикорупційного спрямування (пп. 1 п. 1 Розділу V).

Для юридичних осіб публічного права **Типова програма юридичної особи** покладає на антикорупційного уповноваженого завдання із **періодичного навчання з питань запобігання і виявлення корупції з метою формування належного рівня антикорупційної культури**. Зокрема, уповноважений забезпечує організацію обов'язкового ознайомлення із положеннями Закону України «Про запобігання корупції», Антикорупційної програми організації та прийнятими на її виконання внутрішніми документами компанії. А також керівник компанії та уповноважений проходять підвищення кваліфікації (навчання) з питань запобігання та виявлення корупції не рідше одного разу на два роки (п. 1 Розділу V).



## Частина 2. Дискусія-обмін досвідом «Як ви забезпечуєте формування обізнаності в організації?» (60 хвилин)

Дискусію проводять у форматі «Світового кафе».

**Обладнання:** ватмани, маркери, столи або окремі фліпчарти для кожної групи.

**Тривалість роботи в кожній групі:** 5 хвилин (загалом 15 хвилин на роботу у групах).

**Узагальнення роботи групи:** 5 хвилин.

**Презентація кожної групи:** до 10 хвилин (загалом 30 хвилин).

Учасників та учасниць тренінгу розподіляють на три групи. Кожна з них отримує питання для обговорення. Після завершення часу біля кожного столу залишається один учасник, який буде узагальнювати результати роботи.

### Питання для роботи у групах:

1. Наведіть приклади того (вид навчання, методи навчання), як ви забезпечуєте обізнаність **працівників організації** з антикорупційного законодавства.
2. Наведіть приклади того (вид навчання, методи навчання), як ви забезпечуєте обізнаність **керівництва організації** з антикорупційного законодавства.
3. Наведіть приклади того, (вид навчання, методи навчання), як ви забезпечуєте **обізнаність партнерів, контрагентів** організації з антикорупційного законодавства?

**Експертний коментар тренера:** 10 хвилин. Тренер підбиває підсумок виступу кожної групи, вказує, які з наведених заходів є ефективними в роботі з кожною групою цільової аудиторії.



### Частина 3. Форми реалізації функції забезпечення антикорупційної обізнаності. Презентація (30 хвилин)

Формування обізнаності в будь-якій організації — це комплекс пов'язаних між собою заходів, які в системі сприяють широкому охопленню цільової аудиторії організації та ефективному доведенню до відома працівників організації вимог антикорупційного законодавства, антикорупційної програми та інших антикорупційних політик організації.

**Обговорення** (10 хвилин):

- які форми формування обізнаності ви знаєте?
- наведіть приклади.

Одним із основних завдань уповноваженого є надання методичної та консультаційної допомоги, а також навчання працівників своєї організації щодо питань дотримання вимог антикорупційного законодавства. Це завдання спрямоване на формування обізнаності та свідомого розуміння принципу доброчесності й інших засад антикорупційного законодавства.

Серед завдань уповноваженого в національному законодавстві можна знайти ті, які відповідають здійсненню заходів із формування обізнаності:

- проведення навчання;
- надання методичної допомоги;
- здійснення консультаційної роботи.

Крім того, окремим видом забезпечення обізнаності є забезпечення функціонування антикорупційного розділу на **вебсайті організації, антикорупційної сторінки в соціальних мережах, поширення соціальної реклами**.

Кожна з цих форм має особливості та вимоги – як до підготовки, так і до реалізації. Важливо не тільки планувати методичну та навчальну роботу на регулярній основі, але й уміло комбінувати різні форми та методи формування обізнаності на основі врахування їхніх особливостей і потреб цільової аудиторії.

Зокрема навчання дає змогу охопити значну кількість персоналу, проте консультування більше орієнтоване на індивідуальні питання працівників. Методична робота менш контрольована в частині охоплення аудиторії, проте має переваги завдяки постійності, на відміну від інших форм інформування.

Обговорімо детальніше кожне з цих завдань.



## Навчальна робота

Міжнародні стандарти визначають, що у випадку недостатнього досвіду або вміння проводити навчання безпосередньо комплаєнс офіцером забезпечити таку роботу можна шляхом залучення зовнішніх експертів або ж організувати навчання працівників за комплексними програмами, які проводять експертні освітні організації.

Забезпечити обізнаність із антикорупційного законодавства та внутрішніх політик організації можна як у форматі навчальних заходів, так і в комунікаційному форматі, особлив якщо це стосується зовнішніх стейкхолдерів.

### Формати організації навчання із забезпечення обізнаності:

- онлайн;
- офлайн.

Офлайн-заходи передбачають особисту участь слухачів, а тому зазвичай відбуваються у формі лекцій та тренінгів із розгляду практичних кейсів, а також публічних заходів (круглих столів, форумів, конференцій, панельних дискусій, воркшопів, паблік ток тощо).

Отже, організація роботи із забезпечення обізнаності має бути плановою. Це стосується й навчальної роботи з антикорупції. Яким же має бути ефективний план навчання?

Під час розробки плану антикорупційного навчання необхідно враховувати:

- **Цільову аудиторію навчання.** Важливо врахувати, що, крім працівників організації, є ще й зовнішні стейкхолдери — партнери, контрагенти, інвестори, клієнти, громадськість. Працівників також варто розділити за групами, враховуючи ступінь ризиковості процесів, із якими вони працюють. Для кожної групи потрібно визначити формат, який буде максимально ефективним для формування їхньої обізнаності як із антикорупційного законодавства, так і з внутрішніх політик організації;
- **Тематику навчання.** Визначати тематику антикорупційного навчання насамперед варто із використанням ризик-орієнтованого підходу, керуючись проведеною оцінкою корупційних ризиків у процесах роботи різних підрозділів. Тематика має бути спрямована на профілактику та мінімізацію корупційних ризиків у відповідних процесах;
- **Періодичність навчання.** Нормативні вимоги свідчать: навчання має бути регулярним. Упродовж звітного періоду (традиційно — календарний рік) навчання мають пройти всі групи цільових аудиторій організації. Для деяких із них навчання можна проводити не один раз на рік. Навчання потрібно повторювати стільки разів, скільки необхідно, щоб персонал знав і розумів як антикорупційне законодавство, так і внутрішні політики організації;

- **Формат організації навчання та його тривалість.** Формат навчання варто вибирати відповідно до особливостей роботи вашої організації та категорії працівників, які проходять навчання.

Потрібно стежити, щоб реалізація заходів, передбачених у плані навчання, була своєчасною та актуальною. Для цього уповноважений має регулярно переглядати план, щоби відстежувати динамічні зміни антикорупційного законодавства, враховувати мінливі потреби працівників і теми, які їх цікавлять. Уповноважений аналізує результати зворотного зв'язку після навчання та враховує відгуки працівників щодо змісту й тематичного наповнення навчання. Крім того, деякі заходи можуть мати позаплановий характер (наприклад, захід оперативного реагування на нові корупційні ризики, окремі повідомлення про корупцію чи швидкі зміни у законодавстві).

Як організувати та провести ефективний тренінг або лекцію в онлайн/офлайн-форматі, ми вже вивчили. Нагадуємо, що для навчання можна використовувати вже готові відеоматеріали, онлайн-курси НАЗК тощо.

### Методична робота

Вимоги антикорупційного законодавства часто є досить складними для розуміння. Саме тому завдання антикорупційного уповноваженого — роз'яснити працівникам складні норми простою мовою, показати алгоритми дій із метою попередження корупції.

Для цього уповноважений може використовувати методичні роз'яснення Національного агентства з питань запобігання корупції. Крім того, він може самостійно розробити власні методичні матеріали на основі роз'яснень НАЗК. Враховуючи, що рекомендації НАЗК мають універсальний характер, уповноважений має забезпечити детальніші роз'яснення вимог закону для своїх працівників.

### Що врахувати під час розробки методичних рекомендацій:

1. Особливості організаційної структури, керівного складу, наявність територіальних підрозділів тощо. Розуміння структури організації дає змогу спланувати розробку методичних рекомендацій для різних підрозділів відповідно до їхнього запиту та потреби.
2. Корупційні ризики організації, що дасть змогу пріоритетувати тематичні напрями підготовки рекомендацій.
3. Запит працівників організації. Для цього уповноважений може збирати потреби працівників із роз'яснення вимог закону або спланувати розробку системи питань, які він буде розкривати протягом року.

### **Принципи** розробки методичних матеріалів:

- актуальність норм;
- затребуваність теми чи напряму;
- простота та лаконічність викладення;
- цікавий дизайн та зручна форма.

### **Форми** методичних матеріалів:

- методичне роз'яснення/рекомендації;
- презентація;
- пам'ятка;
- інфографіка;
- алгоритм;
- чекліст;
- постер;
- буклет/брошура.

Якість методичної роботи залежить від способу та ефективності її комунікації.

### **Способи поширення** методичних рекомендацій:

- розповсюдження друкованих примірників серед працівників під час нарад, навчальних і публічних заходів;
- ознайомлення з вимогами антикорупційного законодавства під підпис новопризначених працівників;
- розміщення на інтернет-ресурсах організації та партнерських організацій;
- розсилка внутрішніми каналами комунікації;
- розміщення візуалізованих методичних матеріалів (інфографіка, чекліст, алгоритм, пам'ятка) на стендах, у місцях надання послуг та інших облаштованих громадських просторах (зала для прийому відвідувачів, хол організації, приймальня тощо).

### **Консультаційна робота**

Уповноважений має забезпечити доступ працівників до консультування з питань застосування антикорупційного законодавства. Водночас така робота має забезпечувати конфіденційність інформації та особи, яка отримала консультацію.

Отже, кожна організація має визначити підходи до форм консультацій уповноваженим із питань застосування антикорупційного законодавства.

Для ефективної реалізації функції консультування він має:

- 1) визначити форми консультацій, серед яких варто виділити:
  - особистий прийом — уповноважений має визначити графік прийому працівників із зазначенням годин та місця прийому; можна також передбачити форму для здійснення запису на особистий прийом;
  - електронне (онлайн-формою на сайті організації, електронною поштою тощо) чи письмове звернення через діловодство;
  - групова консультація (наприклад, у каналі чи чаті в месенджері);
- 2) прокомунікувати форми та способи звернення по консультацію.

Уповноважений має розмістити на вебсайті, інших інформаційних ресурсах інформацію для працівників організації про те, як вони можуть взяти консультацію з питань застосування антикорупційного законодавства.

# Облік заходів із формування обізнаності



**Обговорення (10 хвилин): Як зрозуміти, що уповноважений здійснює формування обізнаності ефективно?**



**Презентація (20 хв.)**

З метою ефективного виконання завдання з формування обізнаності уповноважений має вести облік цієї роботи. Це може бути **паперовий або електронний журнал, графіки, довідки чи протоколи**. Уповноважений може використовувати один вид документу для обліку всіх видів роботи з формування обізнаності або ж вести облік кожного виду роботи окремо. Водночас варто пам'ятати, що всі організації прагнуть скорочувати паперовий документообіг. Тому оптимальним варіантом буде вести ці документи в електронному форматі.

Зібрані під час обліку заходів дані необхідні:

- **уповноваженому** для планування роботи з формування обізнаності, звітування перед керівником організації, звітування перед НАЗК під час щорічного оцінювання роботи уповноваженого або перевірки НАЗК;
- **керівнику** для розуміння, яку інформацію знають його працівники.

## Облік навчальної роботи

**Яку б форму обліку ви не обрали, вона має передбачати таку інформацію:**

- тема навчання;
- дата навчання;
- перелік слухачів навчання (ім'я та прізвище);
- підрозділ, в якому працює слухач;
- підпис слухача (за можливості, їх зібрати).

Для онлайн-навчання можна застосовувати онлайн-форми підтвердження участі працівників у навчанні. За допомогою такої форми можна також збирати зворотний зв'язок про якість проведеного навчання.

Крім того, уповноважений може готувати **короткі публікації з фотографіями на вебсайті** та в соціальних мережах організації про проведені навчальні заходи.

### Облік консультаційної роботи

Під час здійснення консультування також важливо вести облік звернень працівників. Важливо збирати таку інформацію:

- запитання, з якими звертаються працівники;
- перелік підрозділів, у яких працюють працівники.

Ці дані важливі для проведення аналізу інформаційних потреб працівників. На основі цієї інформації можна планувати черговість підготовки методичних матеріалів із роз'ясненням найпоширеніших запитань щодо застосування вимог антикорупційного законодавства.

Для самоперевірки рівня організації роботи за цим напрямом пропонуємо вам такий чекліст.

### ЧЕКЛІСТ

перевірки якості та ефективності організації роботи з формування обізнаності

№	Заходи	Так	Ні	У процесі
1	Заходи з формування обізнаності спрямовані на всіх працівників і бізнес-партнерів			
2	Заходи з формування обізнаності включені до процесу внутрішнього та зовнішнього найму персоналу			
3	Заходи з формування обізнаності проводяться постійно			
4	Методична робота та навчання узгоджуються із заходами антикорупційної програми			
5	Зміст заходів актуальний			
6	Для забезпечення обізнаності використовуються відповідні медіаканали, а саме: вебсайти, електронні листи, інформаційні бюлетені, журнали компанії та річні звіти			

№	Заходи	Так	Ні	У процесі
7	Навчальні та методичні заходи відповідають викликам і потребам співробітників і ділових партнерів, задіяних у процесах із високим ризиком			
8	Навчання проводиться з використанням інтерактивних підходів			
9	Діяльність із формування обізнаності обліковується, документується, контролюється та оцінюється щодо її ефективності			
10	Зміни в діяльності організації (наприклад, зміни законодавства, організаційні зміни, нові внутрішні правила, проекти, процеси) враховуються під час планування та реалізації заходів із формування обізнаності			
11	Організація публічно висвітлює свою діяльність щодо формування обізнаності (наприклад, публікує результати роботи на офіційному вебсайті чи на офіційних сторінках організації у соціальних мережах)			



## Практикум: робота у групах

### Складання річного плану антикорупційного навчання в організації

**Тривалість:** 60 хвилин.

**Завдання:** учасники та учасниці тренінгу об'єднуються в чотири групи.

**Тривалість роботи у групах:** 20 хвилин.

Кожна група має скласти річний план антикорупційного навчання, враховуючи рекомендації, надані в попередній темі тренінгу. Під час роботи треба визначити: види заходів, перелік методів, учасників заходів, мету проведення кожного заходу та його періодичність.

**Група 1** складає план навчання для державного підприємства.

**Група 2** складає план навчання для центрального органу виконавчої влади.

**Група 3** складає план навчання для органу місцевого самоврядування.

**Група 4** складає план навчання для приватного підприємства, яке веде зовнішньоекономічну діяльність.

Для складання плану команди отримують три каталоги.

### **I. Каталог видів навчальних заходів**

Офлайн-навчання

Онлайн-навчання

Роз'яснення на вебсайті організації

Масова розсилка електронною поштою

### **II. Каталог методів навчання**

Лекція

Тренінг

Відеонавчання

Онлайн-курси

Мікронавчання

### **III. Каталог цільової аудиторії**

Вище керівництво організації

Керівники структурних підрозділів організації

Працівники організації

Партнери організації

Контрагенти організації

Громадськість

## **Форма для заповнення**

Тема навчального заходу	Вид навчального заходу	Методи навчання	Цільова аудиторія	Мета заходу	Період та періодичність проведення навчання <sup>30</sup>

**Презентація планів навчання:** 10 хвилин для презентації кожної групи, обговорення — до 5 хвилин.

30 Вказати конкретний місяць та/або періодичність проведення навчання



# Корпоративні політики запобігання корупції як елемент формування обізнаності



## Презентація (30 хвилин)

У межах реалізації завдання уповноваженого із формування обізнаності персоналу з вимогами антикорупційного законодавства важливе місце посідають корпоративні політики. Вони допомагають внормувати відносини в колективі всередині організації, деталізують і роз'яснюють норми антикорупційного законодавства.

**Корпоративна антикорупційна політика** — системи принципів, правил, стандартів і процедур реалізації функцій організації з урахуванням корупційних ризиків та засобів їх мінімізації, які сприяють формуванню єдиної системи корпоративних цінностей і культури. Фактично, це внутрішній документ, який визначає правила, норми поведінки, процедури, які має реалізовувати та розділяти кожен працівник організації.

До основних антикорупційних політик належать: антикорупційна програма, етичний кодекс, положення або інші форми документів внутрішнього регламенту у сфері запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, політика заохочення до викривання корупції, порядок перевірки контрагентів, політика формування культури повідомлення про корупцію.



## Обговорення (5 хвилин): Для чого потрібна внутрішня політика?

### Коментар тренера:

Корпоративна антикорупційна політика — невід'ємний елемент загального менеджменту організації, оскільки:

- визначає правила етикету та допустимої (добросесної) поведінки в організації;

- формує корпоративну ідентичність і цілісність організації всередині;
- забезпечує сприятливе середовище (клімат) і довірливі відносини всередині організації;
- впливає на формування власної корпоративної культури в організації;
- створює позитивний імідж і надійну репутацію організації.

Корпоративна політика відображає засади корпоративної культури організації та відповідає характеру та меті її функціонування. Завдяки цьому корпоративні антикорупційні політики формують єдині критерії відповідності вимогам антикорупційного законодавства.

Внутрішні політики деталізують норми антикорупційного законодавства та положення антикорупційної програми (чи іншого документу з управління ризиками), дають детальні інструкції та визначають процедури, за якими варто діяти в ризикованих ситуаціях, визначають єдині підходи до врегулювання конфліктів, забезпечують єдине розуміння антикорупційних норм і застережень завдяки детальним процедурам.

Політика є важливим компонентом антикорупційного комплаєнсу в організації, а отже, підлягає нормативному визначенню на локальному рівні. Оновлена Методологія управління корупційними ризиками й Типова програма юридичної особи містять вимоги щодо визначення засад антикорупційної політики в організації. Антикорупційна програма має більш стратегічний характер і містить загальні засади антикорупційного менеджменту організації. Тому в антикорупційній програмі окремим розділом також можуть бути визначені деякі політики. Втім, деталізувати механізми та процедури їх реалізації варто шляхом окремих внутрішніх політик. Вони можуть бути окремим розділом Антикорупційної програми або їх можна перелічити у програмі. Якщо політика визначена та деталізована в окремому акті, вона буде дієвішою.

За своїм змістом політика має мету та логічну структуру, зокрема визначає ключові правила, відповідальних осіб, а також заходи контролю за виконанням політики.



### **Брейнштормінг: наведіть приклади відомих вам політик (10 хвилин)**

Антикорупційні політики можна розробляти з різних питань, а саме:

- у сфері запобігання та врегулювання конфліктів інтересів;
- отримання подарунків чи пільг;
- дотримання вимог фінансового контролю;
- викривання корупції чи інших порушень;

- механізмів заохочення до викривання;
- політики конфіденційності (Confidential policy);
- етичні політики (кодекси) тощо.

Варто зазначити, що форма закріплення політики законодавством не визначена. Головне, щоби зміст цього документу відповідав чинному законодавству України (антикорупційному, трудовому тощо) та містив дієві деталізовані правила поведінки співробітників організації та розширені процедури, що мають застосовуватися у випадку можливих корупційних ризиків.

Проте цінність політики полягає в тому, що вона має бути не тільки формально затвердженою, але й активно прокомунікованою серед всього персоналу. Тільки тоді вона буде дієвим заходом запобігання порушенням.



## Інтерактив (60 хвилин)

**Завдання: Перегляд наданих тренером політик національних і міжнародних організацій. Здійснення аналізу їх успішності у групах (30 хвилин)**

Усі групи отримують по три політики. Їм потрібно визначити переваги й недоліки. **Прикладами таких політик можуть бути:**

### 1. «Конфлікт інтересів»:

- KERNEL — [Політика управління конфліктом інтересів та протидії шахрайству і корупції](#);

### 2. «Аналіз контрагентів»:

- НЕК «Укренерго» — [Кодекс постачальника НЕК «Укренерго»](#);

### 3. Робота з повідомленнями про корупцію:

- Державна авіаційна служба України — [Керівництво з обробки повідомлень про корупцію, що надходять до Державіаслужби](#).

**(30 хвилин)**

Спільний розгляд політики та обговорення. Представлення результатів роботи командами.

**Тренер коментує та звертає увагу учасників на особливості прикладів політик, обговорює їхню мету та особливості.**



## Поширення антикорупційної політики в організації. Презентація (30 хвилин)

### Лідерство та корпоративні політики

Корпоративна культура та корпоративна політика залежать від тону «згори». Безумовно, тон керівника впливає на всіх працівників, їхню поведінку та залученість до загальної культури компанії. Саме від керівника залежить не тільки ініціатива розробки та впровадження антикорупційних політик, але й безпосередня ефективність їх реалізації. Керівник має бути прикладом дотримання визначених політикою цінностей і демонструвати їх підтримку своєю поведінкою та рішеннями.

Усвідомлення керівником важливості впровадження антикорупційного менеджменту та демонстрація власної прихильності заходам запобігання корупції створює фундамент для розвитку добросовісного середовища цієї організації.

Завдання уповноваженого — від самого початку налагодити взаємодію з керівником. Варто роз'яснити переваги впровадження політик, отримати розуміння й бажання керівника сприяти реалізації цього завдання. Уповноважений має погоджувати проєкт будь-якої політики з керівником (чи дійсно вони відповідають духу компанії та її цінностям), адже від цього залежить, чи будуть вони працювати.

### Як підготувати комунікаційний план для поширення корпоративної політики

Наявність політики в організації не змінює ставлення чи поведінку людей автоматично. Для сприйняття положень політики та зміни поведінки персоналу важливо пояснювати працівникам її важливість, переваги, які вона надає, негативні наслідки її порушення тощо. Для виконання політики працівник має не тільки розуміти зміст та вимоги, які вона визначає, але й усвідомлювати переваги та мету, навіщо він має її дотримуватися. Тому важливе значення має правильна та системна комунікація політик серед персоналу організації.



**До відома!** Теорія соціального навчання (Social Learning Theory) канадського психолога Альберта Бандури (Albert Bandura)<sup>31</sup> передбачає, що люди можуть засвоювати нову поведінку, спостерігаючи за іншими. Ця теорія підкреслює взаємозв'язок між соціальними характеристиками середовища й тим, як вони сприймаються людьми, наскільки людина мотивована та здатна відтворювати поведінку, яку спостерігає. Водночас люди не лише зазнають впливу, але й самі впливають на світ довкола себе.

Еверетт Роджерс<sup>32</sup> визначає п'ять стадій процесу прийняття змін:

- 1) знання/обізнаність — знайомство з новою інформацією;

31 Теорія соціального навчання Альберта Бандури // ПСИХОЛОГІС – енциклопедія практичної психології. URL: [http://psychologis.com.ua/teoriya\\_socialnogo\\_naucheniya\\_alberta\\_bandury.htm](http://psychologis.com.ua/teoriya_socialnogo_naucheniya_alberta_bandury.htm).

32 Шамота Г. М. Дифузія інновацій в Україні на сучасному етапі. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/56821/7/Shamota\\_innovation.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/56821/7/Shamota_innovation.pdf).

- 2) переконання — у людини виникає зацікавленість у змінах і відбувається пошук деталей щодо нових даних;
- 3) рішення — сприйняття концепції змін, аналіз переваг і недоліків, сприйняття чи несприйняття інформації (найважча стадія);
- 4) впровадження — використання нововведень, сприйняття та розуміння користі новації, поглиблене вивчення;
- 5) затвердження та продовження — подальше використання нових знань, сприйняття та демонстрація відповідної поведінки.

Ці теорії можна застосовувати й для зміни ставлення персоналу до політик та формування єдиної поведінкової моделі для всіх працівників, яка заснована на цінностях компанії, доброчесності й нетолеруванні корупції.

Головною метою комунікації корпоративної політики є ідея несприйняття корупції. Це керівний принцип і цінність діяльності організації. Працівники мають усвідомити: комплаєнс неминучий, адже це невід’ємний елемент ефективного розвитку організації. Доброчесність і викривання як похідні інструменти сприяють належній діяльності організації та виконанню її функцій на високому рівні, формують відповідну репутацію на ринку. Натомість корупційні порушення, скандали, журналістські розслідування негативно впливають на діяльність всієї компанії, несуть матеріальну та моральну шкоду.

Якщо говорити про поширення конкретної політики, важливо глибше показати її ключові елементи та засади, які сприятимуть розумінню політики персоналом та формуванню корпоративної культури.

Щоб забезпечити ефективну комунікацію політики, важливо виконати попередню «домашню роботу» або підготувати комунікаційний план.

### Чекліст розробки комунікаційного плану

#### Крок 1. **Оберіть тему й предмет комунікації.** Звичайно, можна презентувати

всю політику працівникам та отримати підтвердження ознайомлення з нею. Та це не підтверджує готовність працівників розділити її положення та безумовно їх виконувати. Тому в деяких випадках важливо проводити ґрунтовнішу роботу з поширення політики, яка зосередить увагу працівників на найважливіших частинах, а саме:

- загальні вимоги дотримання законодавства та виконання політики;
- роз’яснення ключових обмежень і заборон, визначених у політиці;
- чіткі алгоритми дій для недопущення порушення вимог законодавства та політики;
- зміни в законодавстві та політиці;
- наслідки за невиконання політики.

## **Крок 2. Визначте цільову аудиторію:**

- керівництво;
- середня ланка менеджменту;
- всі працівники;
- окремі підрозділи (фінанси та закупівлі, кадровий підрозділ, юристи тощо);
- контрагенти/клієнти.

## **Крок 3. Визначте канали комунікації:**

- проведення нарад, лекцій, тренінгів, публічних заходів;
- поширення роздаткових/методичних матеріалів (пам'ятки, інфографіка);
- персональна консультація/ознайомлення;
- розміщення новин на інформаційній дошці;
- розсилка інформації на пошту чи в корпоративному чаті;
- розміщення інформації в соціальних мережах організації та на офіційному вебсайті.

**Крок 4. Визначте таймлайни та регулярність проведення заходів.** Залежно від складності та змісту політики кількість комунікаційних заходів може бути різною. Крім того, потрібно визначати, що новопризначені працівники будуть регулярно ознайомлюватися з політикою.

**Крок 5. Визначте виконавця заходу.** Як для здійснення ефективного планування, так і для контролю виконання поширення політики важливо визначати відповідальну особу, особливо якщо ви працюєте у складі уповноваженого підрозділу й маєте певний розподіл повноважень. Якщо уповноважена особа лише ви, вам потрібно розуміти й мати можливість виконувати ці заходи нарівні з іншими заходами та завданнями. Ви можете залучати працівників із інших підрозділів (кадри, закупівлі) чи навіть зовнішніх експертів за профільною темою.

**Крок 6. Погодьте план із керівником та підрозділом із комунікації.** Оскільки це одне з ваших прямих завдань як уповноваженого, керівник має розуміти ваше загальне навантаження. На підставі такого плану ви будете звітувати про результати виконаної роботи.

**Крок 7. Підготуйте контент заздалегідь.** Варто завчасно розробити інформаційні матеріали (до реалізації заходу). Інколи краще провести апробації сценаріїв. Окрім того, деякі форми потребуватимуть попереднього погодження. Також не варто забувати, що для візуального оформлення матеріалу вам потрібно звернутися до дизайнера чи виділити на це власний час.

## Комунікаційний план корпоративної політики

Цільова аудиторія	Канал комунікації	Термін виконання	Відповідальний виконавець	Стан виконання
Назва політики (Тема заходу) <b>Етичний кодекс поведінки</b>				
Новопризначені працівники	Особиста консультація	Регулярно (протягом трьох днів після призначення працівника)	Уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції	
Керівництво	Наради	Щоквартальні наради менеджменту	Уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції	
Департамент соціальних послуг	Тренінг	Лютий 2023 року	Уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції	
Працівники організації	Вебінар	Вересень 2023 року	Уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції	
Працівники організації	Розсилка-ознайомлення	Червень 2023 року	Уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції	

# Ефективна антикорупційна комунікація організації



## Презентація (20 хвилин): Форми та способи антикорупційної комунікації

- **Комунікаційна та просвітницька робота**

Одним зі способів поширення внутрішніх політик і методичних матеріалів є проведення комунікаційних просвітницьких кампаній. Вони спрямовані на поширення затверджених в організації політик. Проте сам формат заходів дає змогу визначити цікавішу форму викладу й донесення інформації, має гарний візуальний формат і простішу комунікаційну форму.

- **Медіа чи соціальна реклама**

Деяко ширше поняття, оскільки медіа вважають четвертою владою, яка впливає на соціальні процеси. Запобігання корупції — одне з найважливіших явищ, яке, на жаль, пронизує абсолютно всі галузі політичного та приватного життя. Саме тому впливати на запобігання корупції варто в ширшому масштабі. На прикладі організації це можуть бути матеріали, які змінюють її сферу діяльності чи функцій.

- **Комунікаційні кампанії**

Система заходів, об'єднаних спільною стратегічною метою та реалізованих протягом визначеного періоду, які мають на меті змінити поведінку певної цільової аудиторії. Часто присвячені певним подіям (наприклад, кампанія з вакцинації від COVID-19). Для нас — це запобігання корупції.

- **Просвітницькі та публічні заходи**

Майданчики для обговорення викликів, пошуку різних поглядів на проблематику та спільний пошук рішень. Дають нагоду поглянути на проблему під



різними кутами зору, врахувати можливий вплив на дотичні сфери життя. Чим більший масштаб заходу, тим більшого резонансу, впливу, а відтак і змін можна досягнути.

Тренер демонструє успішні практики:

- **Комунікаційна кампанія:**
  - ✓ відео й постери Державної прикордонної служби (соціальна реклама) проти хабарів: [dpsu.gov.ua](https://dpsu.gov.ua) ➔
  - ✓ «Доброчесність перемагає» (НАЗК): [youtube.com](https://youtube.com) ➔
  - ✓ «Вступ без хабарів» (Асоціація юридичних клінік України): [youtube.com](https://youtube.com) ➔
- **Медіа:**
  - ✓ DOCUDAYS: трансляція соціально важливих роликів для молоді [docudays.ua](https://docudays.ua) ➔
- **Організації форумів та конференцій:**
  - ✓ Конференція з відновлення України в Лугано;
  - ✓ Міжнародний форум викривачів;
  - ✓ Круглі столи в системі закладів освіти МВС.



### Презентація (30 хвилин): Антикорупційні рубрики та розділи на офіційних інформаційних ресурсах організації

Зважаючи на актуальність і динамічність теми запобігання корупції та стереотипні уявлення про її стан, уповноваженому важливо бути інформаційно активним, зокрема своєчасно наповнювати та актуалізувати офіційний вебсайт організації.

Національне законодавство з питань запобігання корупції встановлює вимоги до оприлюднення інформації щодо запобігання корупції на вебсайті органу. Перелік ресурсів можна розширювати, адже серед них — соціальні мережі, корпоративні месенджери, де також можна комунікувати інформацію щодо антикорупційної роботи організації.

До того ж оприлюднення ключових тем щодо запобігання корупції на офіційних інформаційних ресурсах організації підвищує підзвітність її роботи, засвідчує відкритість та доброчесність. Все це надає репутаційних переваг, сприяє залученню доброчесних стейкхолдерів та працівників до співпраці.

Універсальним ресурсом для здійснення та поширення результатів антикорупційної роботи є **вебсайт організації**, де уповноважений має вести окрему

рубрику чи розділ із запобігання корупції. Це вимога прозорості та відкритості діяльності організацій як для публічного, так і для приватного сектору.

Таким чином організація у зручній для користувача формі висвітлює власні результати діяльності для працівників, зовнішніх стейкхолдерів і контрагентів.

Інформаційні блоки щодо запобігання корупції, які варто забезпечити на **головній сторінці** вебсайту:

- гаряча кнопка «Повідом про корупцію»;
- розділ «Запобігання корупції»;
- контакти антикорупційного уповноваженого (також варто продублювати їх у розділах про структуру та контакти організації).

Вимоги до **змістовного наповнення** розділу «Запобігання корупції»:

- інформація про уповноважений підрозділ з питань запобігання та виявлення корупції (нормативні основи діяльності, загальні засади запобігання корупції);
- рубрика «Повідом про корупцію» — сторінка з даними, які описують наявні канали для повідомлення про корупцію. Саме на цю сторінку переходить викривач, який натискає гарячу кнопку на головній сторінці сайту;
- антикорупційні програми та ризик-реєстри;
- внутрішні акти та політики з питань запобігання корупції;
- антикорупційне інформування та навчання (методичні матеріали, пам'ятки, плани навчання персоналу на рік тощо);
- плани та звіти щодо роботи уповноваженого;
- контакти і графік прийому антикорупційного уповноваженого;
- рубрика «Зворотний зв'язок/запит на допомогу від уповноваженого».



Також важливо наповнювати сайт цікавими новинами з теми антикорупції.



Для ефективної комунікації варто налагодити системну співпрацю з підрозділами, відповідальними за комунікаційну політику в організації.

**Якісні** вимоги антикорупційної комунікації уповноваженого:

- орієнтування на користувачів. Інформація антикорупційного змісту на сайті органу має бути зручною у використанні та актуальною (її необхідно вчасно оновлювати)<sup>33</sup>;
- зрозумілість інформаційного наповнення вебресурсу. Його дизайн є інтуїтивним і передбачуваним, а зміст інформації — простим для сприйняття;

33 Важливо регулярно перевіряти робочий стан посилань на сторінці, файли мають бути доступними для копіювання та завантаження.

- загальна доступність інформаційного наповнення вебсайту. З технічної точки зору, сайт має враховувати рівні цифрової грамотності його користувачів, створювати можливості безперешкодного доступу до інформації для різних категорій людей, а також для людей із інвалідністю. Завдяки цьому усі користувачі знаходитимуться в рівних умовах. Уповноважений самостійно не забезпечує вимоги доступності (це завдання відповідальної за ведення вебсайту особи), проте важливо контролювати дотримання цих вимог у розділі «Запобігання корупції».

Наповнення сайтів різноманітною антикорупційною інформацією надає змогу посилити рівень ефективності роботи уповноваженого щодо формування обізнаності персоналу.



## **Інтерактив (60 хвилин): Вдалі практики комунікації організацією антикорупційної роботи**

**Аналіз практики комунікації організацією антикорупційної роботи (вебсайти або офіційні сторінки у соціальних мережах різних типів організацій):**

### **1. Державні органи:**

- ✓ Мінрегіон: [minregion.gov.ua](http://minregion.gov.ua) ➔
- ✓ Державна авіаційна служба України: [avia.gov.ua](http://avia.gov.ua) ➔

### **2. Місцева влада:**

- ✓ Запорізька обласна рада: [zor.gov.ua](http://zor.gov.ua) ➔
- ✓ Сумська обласна державна адміністрація: [sm.gov.ua](http://sm.gov.ua) ➔

### **3. Українські підприємства:**

- ✓ ДТЕК: [dtek.com](http://dtek.com) ➔
- ✓ Укрзалізниця: [uz.gov.ua](http://uz.gov.ua) ➔

### **4. Міжнародний бізнес:**

- ✓ Кока Кола: [coca-cola.ua](http://coca-cola.ua) ➔
- ✓ Мерседес: [mercedes-benz.kiev.ua](http://mercedes-benz.kiev.ua) ➔

**Кожна група визначає характерні ознаки комунікації антикорупційної діяльності на сайті різних категорій організацій (30 хвилин)**

## Завдання 1

1.1. Аналіз прикладів наповнення антикорупційного розділу та оцінювання його ефективності за критеріями від 1 до 5:

- актуальність (свіжі новини, актуальні норми, роз'яснення);
- доступність (проста навігація сайту, легко знайти інформацію, зрозумілість, доступність і функціональність сервісів сайту);
- зрозумілість та простота викладення інформації;
- змістовність та логічність (системне та логічне наповнення інформації з різних напрямів і тем діяльності уповноваженого);
- інтерфейс (привабливість подачі інформації, гарна візуалізація та дизайн сторінки, сучасні інструменти сайту);
- власний критерій (описати, не повторюючи інші).

1.2. Після представлення всіх результатів сформувати рейтинг із трьох організацій за якістю антикорупційної комунікації.

### Обговорення (5 хвилин для кожної групи)



### Підбиття підсумків за результатами аналізу ефективності антикорупційної комунікації за різними типами організацій (10 хвилин).

НАЗК визначило та опублікувало [20 вдалих практик інтернет-комунікації](#), рекомендованих для використання в роботі та поширення. Вони є в кожному розділі бази знань НАЗК, адресованому антикорупційним уповноваженим.

Найбільше таких практик станом на початок 2020 року було виявлено у Національному антикорупційному бюро, Національній службі охорони здоров'я (НСЗУ), Міністерстві розвитку громад та територій (Мінрегіон) та Міністерстві внутрішніх справ. Тренер демонструє та коментує декілька із них.

Ось як зазначені органи прокомунікували свої політики на вебсайтах (локальні акти щодо організації роботи із запобігання корупції, розміщені на офіційних вебсайтах [Мінрегіону](#) та [НСЗУ](#)):

#### Мінрегіон розробило та оприлюднило:

- Порядок повідомлення про наявність реального чи потенційного конфлікту інтересів членом конкурсної та дисциплінарної комісій;
- Порядок проведення перевірок діяльності державних підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління;
- Правила етичної поведінки працівників апарату міністерства;

- Порядок погодження кандидатур претендентів на посади керівників уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання та виявлення корупції підприємств та інші методичні розробки.

#### **НСЗУ впровадила:**

- Порядок взаємодії Відділу з питань запобігання та виявлення корупції з Департаментом управління персоналом щодо обліку суб'єктів декларування та перевірки факту подання ними декларацій;
- Порядок передачі дарунків, одержаних як подарунки державі або органу;
- Порядок дій працівників апарату щодо організації роботи із повідомленнями про можливі факти корупційних або пов'язаних із корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції», внесеними викривачами;
- Правила етичної поведінки працівників апарату;
- Покрокові інструкції щодо формування запиту до Державної фіскальної служби про суми виплачених доходів, а також щодо отримання інформації про рахунки в банках тощо.

#### **Окремо можна продемонструвати чи рекомендувати переглянути приклади закордонних сайтів і місце комплаєнсу на них:**

- ✓ BMW GROUP [bmwgroup.com](http://bmwgroup.com) ➔
- ✓ Coca-cola [coca-colacompany.com](http://coca-colacompany.com) ➔
- ✓ Worldbank [worldbank.org](http://worldbank.org) ➔



ДОДАТКИ

# Додаток 1

## Програма триденного тренінгу у форматі ToT для антикорупційних уповноважених

### День 1

До 10:00	Реєстрація
10:00 – 10:10	Вітання. Представлення тренера та організаторів
10:10 – 10:40	Знайомство: «Розкажи про мене»
10:40 – 11:00	Презентація «Warm Up: як розпочати ефективний тренінг»
11:00 – 11:30	Презентація «П'ять моделей ефективного навчання»
11:30 – 12:00	Кава-пауза
12:00 – 12:40	Інтерактив «Цікаво про важливе: тренінгові методи в навчанні антикорупції (дискусія)»
12:40 – 13:00	Інтерактив «Цікаво про важливе: тренінгові методи в навчанні антикорупції (рольова гра у форматі демонстрації)»
13:00 – 13:30	Презентація «Як підготовка презентації впливає на якість тренінгу: приклади вдалих і не дуже презентацій»
13:30 – 14:30	Обід
14:30 – 15:30	Інтерактив «Цікаво про важливе: тренінгові методи в навчанні антикорупції (кейс-метод)»
15:30 – 16:00	Презентація «Методи онлайн-навчання: як зробити дистанційне навчання інтерактивним»
16:00 – 16:30	Кава-пауза
16:30 – 16:40	Вікторина «Цікаві факти про корупцію»
16:40 – 17:10	Презентація «План тренінгу: як підготувати та провести ефективне тренінгове навчання»
17:10 – 18:00	Інтерактив «Рефлексія та фідбек. Оцінка ефективності тренінгу»

## День 2

10:00 – 10:15	Рефлексія попереднього дня. Розігрів «Це чудово»
10:15 – 10:30	Презентація «Функція уповноваженого із забезпечення обізнаності з питань антикорупції: міжнародні та національні стандарти»
10:30 – 11:30	Світове кафе «Як ви забезпечуєте формування обізнаності в організації?»
11:30 – 12:00	Кава-пауза
12:00 – 12:20	Презентація «Форми реалізації функції забезпечення обізнаності з питань антикорупції»
12:20 – 13:20	Інтерактив «Рольова гра в антикорупційному навчанні»
13:20 – 13:40	Презентація «Облік заходів із формування обізнаності»
13:40 – 14:40	Обід
14:40 – 15:40	Практикум: робота у групах. Складання річного плану антикорупційного навчання в організації
15:40 – 16:00	Презентація «Корпоративні політики запобігання корупції як елемент формування обізнаності»
16:00 – 16:30	Кава-пауза
16:30 – 17:30	Інтерактив: робота у групах. Огляд та обговорення корпоративних політик організацій на прикладах (вдалі та невдалі приклади політик, форма закріплення, структура політик)
17:30 – 18:00	Рефлексія другого дня тренінгу
18:30 – 19:30	Вечеря

## День 3

10:00 – 10:30	Рефлексія попереднього дня. Розігрів «Герой дня»
10:30 – 11:00	Презентація «Як скласти комунікаційний план антикорупційної політики»
11:00 – 11:30	Інтерактив: робота у групах. Складання комунікаційного плану антикорупційної політики



11:30 – 12:00	Кава-пауза
12:00 – 12:30	Інтерактив: робота у групах. Складання комунікаційного плану антикорупційної політики (презентація роботи груп)
12:30 – 13:30	Презентація «Ефективна антикорупційна комунікація в організації». Обмін досвідом і обговорення.
13:30 – 14:30	Обід
14:30 – 15:30	Інтерактив: робота у групах. Вдалі практики комунікації організацією антикорупційної роботи (аналіз вебсайтів організацій)
15:30 – 16:15	Рефлексія тренінгу
16:15 – 17:00	Підбиття підсумків тренінгу. Видача сертифікатів

# Додаток 2

## Приклади кейсів для інтерактивної вправи з використанням кейс-методу<sup>34</sup>



### Кейс 1

11 травня 2021 року до Ясинуватської районної державної адміністрації (РДА) Донецької області надійшло анонімне повідомлення про вчинення начальником відділу адміністративно-господарського забезпечення цієї РДА кримінального правопорушення, передбаченого ч. 1 ст. 191 Кримінального кодексу України. Голова Ясинуватської РДА розглянув це повідомлення 8 червня 2021 року та ухвалив рішення про перенаправлення повідомлення до Національної поліції.

- Які строки розгляду анонімного повідомлення про корупцію? Чи змінюються вони, якщо анонімне повідомлення надійшло через Єдиний портал повідомлень викривачів?
- Опишіть алгоритм дій у цій ситуації.



### Кейс 2

У січні 2022 року суддя Л. звернулася до прокуратури із заявою про кримінальне правопорушення, повідомивши про пропозицію їй неправомірної вигоди за винесення судового рішення в інтересах міського голови. Правоохоронними органами розпочато кримінальне провадження за фактом. Голова суду після здійснення повідомлення суддею Л. почав ставитися до неї негативно та запровадив контроль перебування на робочому місці та виставлення відмітки «прогул» в табелях обліку робочого часу за кожним виявленим фактом відсутності на робочому місці лише щодо неї, відмовляв у наданні відпустки, оформленні відряджень, здійснював неповну виплату суддівської винагороди. Також написав скаргу на суддю Л. до Вищої ради правосуддя за неналежне виконання нею службових обов'язків.

- Чи буде вважатися суддя Л. викривачем у цій ситуації?

<sup>34</sup> До кожного кейсу потрібно підготувати короткі витяги законодавства, актуального на момент проведення навчання.

- Чи можна розцінювати дії голови суду як заходи негативного впливу щодо викривача?
- Які є ефективні шляхи захисту прав викривача в описаній ситуації?



### Кейс 3

Син керівника уповноваженого підрозділу державного органу одружився зі спеціалісткою відділу документообігу цього органу. Відтак в уповноваженого серед працівників державного органу, де він працює, з'явилася близька особа — невістка.

- Як ви вважаєте, чи може наявність близької особи в державному органі впливати на виконання уповноваженим цього органу його посадових повноважень?
- Чи можлива подальша робота зазначених осіб в одному органі?



### Кейс 4

О. нещодавно влаштувався на роботу в орган місцевого самоврядування на посаду уповноваженого. Згідно з функціоналом він розпочав роботу з оцінки корупційних ризиків у діяльності міської ради та її виконкому. Під час дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища органу натрапив на медіапублікацію щодо фактів корупції в органі.

Отже, на підставі інформації, наведеної нижче, допоможіть О. правильно сформулювати можливі корупційні ризики в діяльності ради та її виконкому.

Вечірні вісті:

**Міський голова й два депутати ради вимагали гроші в директора агропідприємства з іноземними інвестиціями, яке є одним із найбільших платників податків у регіоні, під виглядом благодійної допомоги. Вони гарантували не проводити штучні перевірки використання агропідприємством земель і не перешкоджати господарській діяльності підприємства. Директор мав перерахувати 200 тис. грн до благодійного фонду, засновником і керівником якого є один із депутатів.**



### Кейс 5

Р. нещодавно влаштувався на роботу в орган місцевого самоврядування на посаду уповноваженого. Згідно з функціоналом він розпочав роботу з оцінки корупційних ризиків у діяльності міської ради та її виконкому. Під час дослідження

внутрішнього та зовнішнього середовища органу натрапив на медіапублікацію щодо фактів корупції в органі.

Отже, на підставі інформації, наведеної нижче, допоможіть Р. правильно сформулювати можливі корупційні ризики в діяльності ради та її виконкому.

Народна газета:

**Голова постійної депутатської комісії міської ради з питань будівництва та земельних ресурсів за різні суми неправомірної вигоди «гарантував» місцевим підприємцям сприяння у безперешкодній передачі у приватну власність земельних ділянок комунальної форми власності для ведення господарської діяльності, а на заміну вимагав неправомірну вигоду.**

## Додаток 3

# Сценарій інтерактивної вправи з використанням методу рольової гри

### ФАБУЛА ГРИ

До органу виконавчої служби надійшов лист від Головного управління Національної поліції щодо вручення адміністративного протоколу працівнику В. за статтею ст. 172-7 КУпАП за вчинення дій в умовах реального конфлікту інтересів. Зокрема, головний виконавець відділу виконавчої служби виконував обов'язки керівника відділу на час відпустки й закриття перевірку виконавчого провадження своєї сестри без законних на це підстав за наявності явних порушень його сестрою процедури виконавчого провадження.

Уповноважений отримав лист та ознайомився з його змістом.

Керівник викликає уповноваженого до себе в кабінет із вимогою надати пояснення з приводу цього листа НПУ.

Уповноважений має роз'яснити, що сталося, чому працівник В. допустив таке порушення та що робив уповноважений.

Уповноважений роз'яснює порядок дій. Надає інформацію про те, що працівник мав ознайомитися з вимогами та обмеженнями законодавства щодо запобігання корупції, оскільки уповноважений проводив навчання з питань конфлікту інтересу.

Керівник кричить, сварить уповноваженого. Запитує його: «Що ж тепер робити?».

Уповноважений роз'яснює, що він має викликати та опитати працівника В. та його сестру для встановлення обставин справи, а також рекомендує керівнику розпочати дисциплінарне провадження щодо працівника В. (уповноважений навіть може підготувати службову записку щодо цього).

Крім того, уповноважений зазначає, що в межах провадження, він має встановити, чому у відділі кадрів відсутня інформація про роботу близької особи працівника В. у відділі та чому про цей факт не було відомо раніше.

Керівник погоджується на проведення дисциплінарного провадження та просить у всьому розібратися.

Уповноважений викликає працівника В. для надання пояснень щодо цього факту, на що працівник В. повідомляє, що із сестрою вони не спілкуються після розлучення батьків вже три роки. Тому повідомляти не мав підстав. На навчання не приходив, адже має дуже велике навантаження й узагалі, навіщо потрібні ці навчання та ознайомлення, треба робити свою роботу — йому за це гроші платять! А усно, в дуже неформальній манері, додав, що має знайомого суддю в районному суді: він допоможе із цією справою, тому розголосу не буде.

Уповноважений шокований, адже навчання він проводить регулярно й пам'ятає, що працівник В. був на одному із тренінгів.

**Якщо є час, можна до гри додати моделювання роботи дисциплінарної комісії та відділу кадрів.**

Уповноважений оформив протокол справи, додав пояснення сестри та працівника В. Зібрав пояснення від працівників відділу кадрів, які підтвердили, що працівник не повідомив про роботу своєї сестри у відділі. Вона одружена, тому має інше прізвище.

За результатами провадження, комісія рекомендує винести догану за порушення етичної поведінки державного службовця і неповідомлення про роботу близьких осіб та прийняття рішення в умовах конфлікту інтересів.

Керівник підтримує це рішення та виносить відповідний наказ. На додачу він надає вказівку уповноваженому провести навчання з персоналом щодо нагадування про вимоги антикорупційного законодавства.

Уповноважений нагадує відділу кадрів про обов'язок надіслати матеріали до Реєстру корупціонерів про притягнення до дисциплінарної відповідальності за корупцію.

Інформація про працівника В., який приховував дані про приватний інтерес, не вжив заходів реагування під час виникнення потенційного конфлікту інтересів, була внесена до Реєстру корупціонерів. А працівник звільнений після рішення суду.

Які висновки мають зробити працівники після розігрування такої ситуації?

## ІНСТРУКЦІЯ ДЛЯ АКТОРІВ

### Керівник організації

До органу, який ви очолюєте, надійшов лист від Головного управління Національної поліції щодо вручення адміністративного протоколу працівнику В. за статтею ст. 172-7 КУпАП за вчинення дій в умовах реального конфлікту інтересів. Зокрема, він (головний виконавець відділу виконавчої служби) виконував обов'язки керівника

відділу на час відпустки й закрити перевірку виконавчого провадження своєї сестри без законних на це підстав за наявності явних порушень його сестрою процедури виконавчого провадження.

Ви обурені й дуже злі, адже минулого року ініціювали розробку та затвердження нової політики щодо конфлікту інтересів у вашій організації, доручили уповноваженому провести навчання для ваших працівників. Водночас в організації факт роботи близьких осіб був невідомий.

Ви кричите і сваритеся, погрожуєте всіх звільнити. Але потім погоджуєтеся провести дисциплінарне провадження та доручаєте уповноваженому в усьому розібратися.

### **Антикорупційний уповноважений**

До органу, в якому ви працюєте, надійшов лист від Головного управління Національної поліції щодо вручення адміністративного протоколу працівнику В. за статтею ст. 172-7 КУпАП за вчинення дій в умовах реального конфлікту інтересів. Зокрема, він (головний виконавець відділу виконавчої служби) виконував обов'язки керівника відділу на час відпустки й закрити перевірку виконавчого провадження своєї сестри без законних на це підстав за наявності явних порушень його сестрою процедури виконавчого провадження.

Вас викликає керівник. Судячи з його тону, він дуже злий.

Минулого року у вашій організації була прийнята нова політика щодо конфлікту інтересів. Ви проводили онлайн-тренінг та доручили всім працівникам пройти онлайн-курс від НАЗК.

Ви рекомендуєте викликати та опитати працівника В. та його сестру для встановлення обставин справи. Також рекомендуєте керівнику розпочати дисциплінарне провадження.

Ви в шоці, адже не знаєте, як таке взагалі могло статися. Однак переконуєте керівника, що все з'ясуєте.

### **Працівник В.**

Ви — головний виконавець відділу виконавчої служби. Влітку ви виконували обов'язки керівника відділу на час його відпустки й закрили перевірку виконавчого провадження своєї сестри.

Із сестрою ви не спілкуєтеся після розлучення батьків вже три роки. Тому повідомляти про факт родинних зв'язків не мали підстав. У вас різні прізвища, й ніхто в організації не знав, що ви родичі. Особисто ви не вважаєте її близькою особою.

Ви знаєте, що є таке поняття як конфлікт інтересів, але в чому він точно проявляється, не знаєте, бо не відвідували навчання й не ознайомилися з новою політикою.

Ви дуже зайняті, на вас постійно перекидають нові виконавчі провадження, тому у вас немає часу на навчання з антикорупції. Вам не за це платять гроші, та й вашу роботу за вас ніхто не зробить.

У розмові з уповноваженим ви розслаблені й ні про що не хвилюєтеся, адже у вас є знайомий суддя в районному суді: він допоможе з цією справою, тож розголосу не буде. Про це ви в дуже неформальній манері усно повідомляєте уповноваженого.



