



Міжнародна
організація
праці



► **Метод самооцінки
інституцій
соціального діалогу**

МСО ІСД

Copyright © Міжнародна організація праці, 2021

Вперше опубліковано у 2021 р.

На видання Міжнародного бюро праці поширюється видавниче право згідно з Протоколом 2 Загальної конвенції про авторські права. Проте, короткі витяги з них можуть передруковуватися без спеціального дозволу за умови зазначення джерела. Звернення щодо передруку або перекладу потрібно надсилати до Відділу публікацій МОП (видавничі права та дозволи) за адресою: ILO Publications (Rights and Licensing), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland, або електронною поштою: rights@ilo.org. Міжнародне бюро праці вітає такі звернення.

Робити копії цієї публікації можуть бібліотеки, інститути та інші користувачі, зареєстровані в організаціях інтелектуальної власності, відповідно до умов виданої їм для цих цілей ліцензії. Щоб знайти у своїй країні організацію з питань отримання права на копіювання публікацій, відвідайте веб-сайт www.ifrro.org.

Метод самооцінки інституцій соціального діалогу – МСО ІСД
Міжнародне бюро праці – Женева: МОП, 2021

ISBN: 9789220361726 (друкований варіант)
ISBN: 9789220361733 (інтернет-варіант у форматі pdf)

соціальний діалог / трипартизм / врядування

Також видано англійською мовою: *A self-assessment method for social dialogue institutions. SAM SDI*, ISBN: 978-92-2-034266-4 (print) ISBN: 978-92-2-034267-1 (web PDF); французькою мовою: *Méthode d'autoévaluation pour les institutions de dialogue social. MA- IDS*, ISBN 978-92-2-034330-2 (друкований варіант), 978-92-2-034329-6 (інтернет-варіант у форматі pdf); та іспанською мовою: *Método de autoevaluación para las instituciones de diálogo social. MA-IDS*, ISBN 978-92-2-034331-9 (друкований варіант), 978-92-2-034332-6 (інтернет-варіант у форматі pdf).

Найменування, які використовують у публікаціях МБП, відповідають практиці ООН, а подані в них матеріали не означають відображення будь-якої точки зору Міжнародного бюро праці на правовий статус будь-якої країни, регіону чи території або їхньої влади, а також демаркації їхніх кордонів.

За погляди, відображені в опублікованих авторських статтях, дослідженнях та в інших матеріалах, відповідають виключно їхні автори, а публікація не означає згоди з цими поглядами з боку Міжнародного бюро праці.

Посилання на найменування фірм чи комерційних продуктів або процесів не означає їх схвалення з боку Міжнародного бюро праці, а відсутність згадування певної фірми, комерційного продукту чи процесу не свідчить про їх несхвалення.

Для отримання додаткової інформації про публікації і цифрові продукти МБП відвідайте наш веб-сайт: www.ilo.org/publns.



Подяка

Розробку цього методу самооцінки інституцій соціального діалогу (МСО ІСД) здійснював Відділ із питань соціального діалогу і трипартизму (DIALOGUE) Департаменту з питань управління і трипартизму (GOVERNANCE) у співробітництві з Бюро з діяльності роботодавців (ACT/EMP) і Бюро з діяльності працівників (ACTRAV) Міжнародного бюро праці (МБП).

Проект здійснювався за підтримки Уряду Швеції (Sida) через Програму партнерства МОП на 2018-2021 роки.

Підготовка МСО ІСД була колективною роботою, в якій брало участь багато працівників МОП і тристоронніх партнерів, внески яких заслуговують на щирі подяку.

Це співпрацівники МОП і консультанти DIALOGUE, які відповідали за побудову концепції МСО ІСД, розробку її проекту і адміністративну підтримку: Керолайн О'Рейлі, Кассандра Гібор-Сір (консультантка), Юсеф Геллаб, Ігор Гуардіанчич (консультант), Ненсі Варела, Жермен Ндіайє-Гіссе та Делфін Буа, а також Вонгай Масоча (Відділ трудового права).

Члени робочої групи, які надавали експертні матеріали для розробки МСО ІСД:

- зовнішні експерти: Марко Бос і Вероніка Тіммерхюйс (Соціально-економічна рада, Нідерланди); Франсіско Гонсалес де Лена (Міжнародна асоціація соціально-економічних рад і подібних до них інституцій – МАСЕРПІ); Серж Нгендакумана (Національний комітет із соціального діалогу, Бурунді); Моніка Тепфер (Профспілка будівельних працівників, Аргентина) і Канішка Веєрасінге (Федерація роботодавців Цейлону);
- технічні спеціалісти МОП: Магдалена Бобер (ACT/EMP); Генрі Каннінгем (ACTRAV, Міжнародний навчальний центр МОП, Турін (МНЦ МОП), Мелані Джинрой (ACTRAV), Лімфо Мандоро (МОП, Група технічної підтримки з питань гідної праці (ГТП) для країн східної та південної Африки, Преторія) і Кристина Міхес (МОП, Група технічної підтримки з питань гідної праці та Бюро МОП для країн Центральної та Східної Європи, Будапешт).

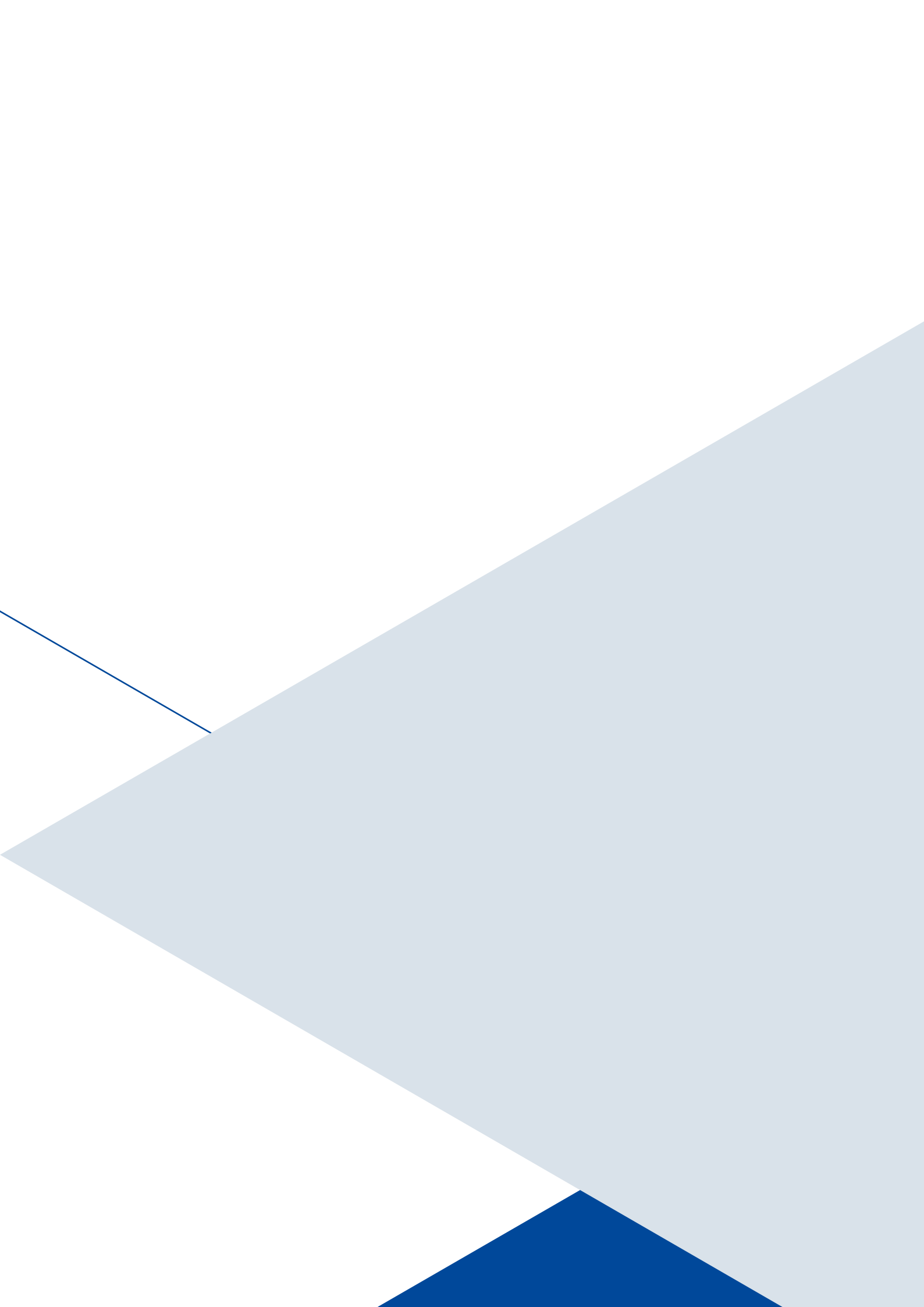
Члени трьох інституцій соціального діалогу, які люб'язно брали участь у «перевірках у реальних умовах» проекту метода:

- Національного керівного комітету з питань соціального діалогу, Мбабане (Есватіні);
- Державна трудова консультативна рада, Ченнай (штат Тамілнад, Індія);
- Національна соціально-економічна рада (NESC), Дублін (Ірландія).

Колеги з Міжнародного навчального центру МОП у Туріні (МНЦ МОП), які організували та провели два колегіальні семінари для розробки МСО ІСД: Сільвен Баффі, Фернандо Фонсека, Глорія Філіппі та Емануела де Марко з Відділу соціального захисту, управління і трипартизму.

Марк Джонсон, редактор тексту; Даніела Коттоне і Нікола Зонта з компанії vg59 (Турін, Італія), які забезпечили дизайн і верстку МСО ІСД та виготовлення USB-карт.

Особлива подяка – професору Едварду Вебстеру (Університет Вітватерсранда, Південно-Африканська Республіка); Анне-Марі Макгоран (NESC, Ірландія); Крістіану Вельцу (Європейський фонд поліпшення умов життя і праці - Eurofound); Махандрі Найдю і Канагарані Сельвакумар (МОП, ГТП для країн Південної Азії та Представництво в Індії) за цінні доробки до проекту.



► Передмова

Цей метод самооцінки інституцій соціального діалогу розроблений Міжнародною організацією праці у відповідь на звернення держав-членів МОП щодо підтримки у зміцненні їхніх національних інституцій соціального діалогу (ІСД). Використовуючи цей метод, суб'єкти соціального діалогу пройдуть процес аналізу інклюзивності та ефективності своєї інституції соціального діалогу, за результатами якого зможуть розробити та реалізувати план дій з посилення інклюзивності та підвищення ефективності.

Важливість соціального діалогу і трипартизму для мандата МОП, її структури і функціонування неможливо переоцінити. МОП ґрунтується на принципі трипартизму, який передбачає співробітництво шляхом діалогу між урядами, організаціями роботодавців і працівників на рівних умовах і в якості незалежних партнерів, у всіх питаннях, що стосуються сфери праці. Соціальний діалог, побудований на додержанні свободи асоціації та ефективному визнанні права на ведення колективних переговорів, грає вирішальну роль у розробленні заходів політики, спрямованих на сприяння соціальній справедливості. Він є засобом забезпечення соціально-економічного прогресу. Соціальний діалог і трипартизм – необхідні умови для демократії й належного врядування¹.

Інституції соціального діалогу відіграють ключову роль у прийнятому Організацією Об'єднаних Націй (ООН) [Порядку денному у сфері сталого розвитку до 2030 року](#), зокрема у досягненні [Цілі сталого розвитку \(ЦСР\) 16](#), яка сприяє розбудові мирного та інклюзивного суспільства задля сталого розвитку, забезпечення всім доступу до правосуддя і створення *ефективних, підзвітних та інклюзивних інституцій на всіх рівнях* (виділено автором). Завдання 16.7 полягає у забезпеченні відповідального, інклюзивного, партисипативного і представницького прийняття рішень на всіх рівнях. Соціальний діалог, крім того, є невід'ємним компонентом [ЦСР 8](#), яка передбачає сприяння безперервному, всеохопному і сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх, а також [ЦСР 5](#) щодо забезпечення ґендерної рівності.

У цьому контексті МОП розробила цей метод самооцінки² на засадах співробітництва і всеохопності, залучивши до цього процесу представників урядів, роботодавців і працівників з ІСД декількох країн і працюючи з спеціалістами МОП, запрошеними з широкого кола підрозділів, як-от GOVERNANCE, ACT/EMP і ACTRAV та представництва на місцях³. Проєкт здійснювався за підтримки Уряду Швеції (Sida). Процес розробки МСО ІСД включав проведення двох семінарів, організованих у співпраці з МНЦ МОП, у квітні та жовтні 2019 року, «перевірки у реальних умовах» першої версії розробленого методу з членами та персоналом секретаріату ІСД в Есватіні, Індії (штат Тамілнад) та Ірландії влітку 2019 року і внутрішній контрольний семінар, що відбувся у Женеві у березні 2020 року⁴.

Ми хотіли б скористатися цією можливістю, щоб висловити нашу щирю вдячність усім особам і установам, які витратили свій час, енергію, знання і досвід для реалізації цього проєкту. Робота над МСО ІСД триває. Ця, перша версія методу буде запущена і апробована

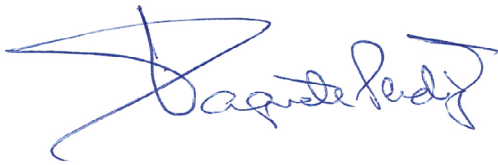
¹ ILO (2018a). *Conclusions concerning the second recurrent discussion on social dialogue and tripartism*, International Labour Conference, 107th Session, Geneva, p.1. [Висновки щодо другого періодичного обговорення питань соціального діалогу і трипартизму, Міжнародна конференція праці, 107 сесія, Женева, с. 1]

² МСО ІСД оснований на публікації ILO (2013a). *National tripartite social dialogue: An ILO guide for improved governance*, Geneva [Національний тристоронній соціальний діалог. Посібник МОП з ефективного управління, Женева]. У цій публікації наведено настанови із створення і зміцнення інституційної бази або механізмів для забезпечення тристороннього соціального діалогу на національному рівні.

³ Повний перелік осіб і установ, залучених у розробленні МСО ІСД, наведений вище у розділі «Подяка».

⁴ Представникам урядів, роботодавців і працівників у ІСД (членам спеціальної робочої групи) було запропоновано подати свої коментарі до остаточного проєкту тексту до проведення валідаційного семінару, але вони не брали в ньому участі особисто.

у низці інституцій соціального діалогу або спільно з ними у 2021 році. Очікується, що роль сильних інституцій соціального діалогу стане як ніколи значущою саме зараз, коли країни усієї планети намагаються подолати наслідки пандемії COVID-19 і прагнуть запровадити та реалізувати плани сталого відновлення. Сподіваємось, що уроки, отримані в процесі застосування МСО ІСД, будуть використані для вдосконалення цього методу в його наступній версії, а також для визначення потреби тристоронніх партнерів МОП та ІСД у додаткових матеріалах або інструментах. Ми з нетерпінням чекаємо на відгуки на МСО ІСД від його користувачів.



Вера Пакете-Пердігао

Директор Департаменту з питань управління і трипартизму
Міжнародної організації праці
Женева, червень 2021 року



Перелік скорочень

ACT/EMP	Бюро МОП із діяльності роботодавців
ACTRAV	Бюро МОП із діяльності працівників
МАСЕРПІ	Міжнародна асоціація соціально-економічних рад і подібних до них інституцій
КЕЗКР	Комітет експертів із застосування конвенцій та рекомендацій
КСО	Комітет із питань свободи об'єднання
ОГС	організація громадянського суспільства
DIALOGUE	Відділ МОП із питань соціального діалогу і трипартизму
МКП	Міжнародна конференція праці
МОП	Міжнародна організація праці
МБП	Міжнародне бюро праці
МОР	Міжнародна організація роботодавців
МНЦ МОП	Міжнародний навчальний центр МОП (Турін)
МКП	Міжнародна конфедерація профспілок
ПВТС	попередження і вирішення трудових спорів
МіО	моніторинг і оцінка
BVM	Взаємовигідна модель
NATLEX	база даних МОП, що містить національне законодавство з питань праці, соціального забезпечення і відповідних прав людини
НУО	неурядова організація
NORMLEX	інформаційна система МОП із питань міжнародних трудових норм
МСО-ІСД	метод самооцінки інституцій соціального діалогу
ЦСР	Ціль сталого розвитку
ІСД	інституція соціального діалогу
Sida	Шведське агентство міжнародного співробітництва у галузі розвитку
SWOT	сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози
ТЗ	теорія змін
ООН	Організація Об'єднаних Націй



► Зміст

Подяка	iii
Передмова	v
Перелік скорочень	vii
Перелік рисунків	xii
Піктограми, що використовуються у МСО ІСД	xiii
ВСТУП	3
Чому МОП розробила метод самооцінки інституцій соціального діалогу (МСО ІСД)?	3
Що таке МСО ІСД?	4
Навіщо інституції соціального діалогу проводити самооцінку?	5
Які інституції соціального діалогу можуть застосовувати МСО ІСД? . .	5
Концептуальна основа МСО ІСД	7
Короткий огляд етапів МСО ІСД	13
Хто залучений на кожному етапі реалізації МСО ІСД?	16
Додаткова література і ресурси	17
ЕТАП 0. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО ЗАСТОСУВАННЯ МСО ІСД І ПІДГОТОВКА	23
Ціль	23
Кінцевий результат	23
Процес	24

1. Прийняття рішення про застосування МСО ІСД	25
2. Формування команди з оцінки	31
3. Розробка плану дій та бюджету	36
Додаткова література і ресурси	38
ЕТАП 1. З'ЯСУВАННЯ ІСТОРІЇ ТА КОНТЕКСТУ ІСД	41
Ціль	41
Кінцевий результат	41
Процес	42
1. Розгляд цілей ІСД	42
2. Складання хронології	43
3. Окреслення інституційного середовища ІСД	44
ЕТАП 2. ОЦІНКА ІНКЛЮЗИВНОСТІ ІСД	51
Ціль	51
Кінцевий результат	51
Процес	51
1. Оцінка інклюзивності ІСД	53
2. Узагальнення і вивчення результатів обговорення	60
3. Визначення цілей та дій для посилення інклюзивності ІСД	61
Додаткова література і ресурси	63
ЕТАП 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІСД	67
Ціль	67
Кінцевий результат	67
Характеристики вимірів ефективності	68
Процес	71
1. Розгляд вимірів ефективності	72
2. Визначення результатів ІСД за кожним виміром ефективності	73
3. Оцінка основних вимірів ефективності	77
4. Оцінка оперативного виміру ефективності	87
5. Визначення цілей та дій для підвищення ефективності ІСД	92

ЕТАП 4. РОЗРОБКА ПЛАНУ ДІЙ 99

Ціль	99
Кінцевий результат	99
Процес	99
1. Складання звіту за результатами самооцінки	101
2. Розробка плану дій	101
3. Консультаційний захід або процес для отримання зауважень і пропозицій до проекту звіту та плану дій	108
4. Оформлення і розповсюдження звіту за результатами самооцінки і плану дій	108
Додаткова література і ресурси	109

ЕТАП 5. РЕАЛІЗАЦІЯ ПЛАНУ ДІЙ 113

Ціль	113
Поради щодо успішної реалізації	113
Додаткова література і ресурси	116

► ДОДАТКИ 119

Додаток 1. Глосарій основних термінів	120
Додаток 2. Правові акти МОП, особливо актуальні для тристороннього соціального діалогу	124
Додаток 3. Інструментарій для прийняття рішень і досягнення консенсусу	126
Додаток 4. Вторинні джерела інформації для самооцінки	128
Додаток 5. Інші джерела інформації та даних	129
Додаток 6. Настанови з організації консультації	130
Додаток 7. Заходи і засоби для сприяння колективній та продуктивній роботі команди	132
Додаток 8. Пропонований план звіту за результатами самооцінки	134

► Перелік рисунків

Рис. 1	Політичний цикл	8
Рис. 2	П'ять вимірів інклюзивності інституції	10
Рис. 3	П'ять вимірів ефективності інституції	11
Рис. 4	Концептуальна основа МСО ІСД.	12
Рис. 5	Шість етапів МСО ІСД	13
Рис. 6	Подорож шляхом МСО ІСД	15
Рис. 7	Кроки Етапу 0.	24
Рис. 8	Кроки Етапу 1.	42
Рис. 9	Інституційна карта	46
Рис. 10	Виміри інклюзивності	52
Рис. 11	Кроки Етапу 2.	53
Рис. 12	Кроки Етапу 3.	71
Рис. 13	Аналітичний підхід МСО ІСД і відповідна термінологія SWOT-аналізу.	79
Рис. 14	Послідовність оцінювання кожного основного виміру ефективності	80
Рис. 15	Процес визначення цілей та пріоритетних дій	92
Рис. 16	Кроки Етапу 4.	100

► Піктограми, що використовуються у МСО ІСД

Щоб допомогти користувачам розібратися у МСО ІСД, у всьому тексті застосовуються піктограми, що слугують пояснювальними засобами.

	Навідні запитання	Для полегшення групових обговорень *
	Визначення	Визначення або пояснення понять
	Заходи	Для сприяння колективній та продуктивній роботі *
	Приклади	Ілюструють різні аспекти МСО ІСД
	Шаблони	Для зведення і документування результатів роботи *

* Користувачам електронної версії МСО ІСД доступний окремий комплект інтерактивних шаблонів. Вони дозволяють безперервно фіксувати результати самооцінки в електронній формі. Шаблони, наведені в друкованій версії документа, в такий спосіб використовувати неможливо.

Вступ

Зміст

Чому МОП розробила метод самооцінки інституцій соціального діалогу (МСО ІСД)?	3
Що таке МСО ІСД?	4
Навіщо інституції соціального діалогу проводити самооцінку?	5
Які інституції соціального діалогу можуть застосовувати МСО ІСД? .	5
Концептуальна основа МСО ІСД	7
1. Передумови ефективного соціального діалогу	7
2. Норми МОП стосовно соціального діалогу	7
3. Розуміння ролі тристороннього соціального діалогу в формуванні політики	7
4. Концептуальна основа розуміння інклюзивності та ефективності інституції	8
Короткий огляд етапів МСО ІСД	13
Етап 0: Прийняття рішення про застосування МСО ІСД і підготовка	13
Етап 1: З'ясування історії та контексту ІСД	14
Етап 2: Оцінка інклюзивності	14
Етап 3: Оцінка ефективності	14
Етап 4: Розробка плану дій	14
Етап 5: Реалізація плану дій	14
Хто залучений на кожному етапі реалізації МСО ІСД?	16
Додаткова література і ресурси	17





Вступ

► Чому МОП розробила метод самооцінки інституцій соціального діалогу (МСО ІСД)?

У 2019 році Міжнародна конференція праці (МКП) у своїй Декларації тисячоліття про майбутнє сфери праці підтвердила принципову важливість соціального діалогу. У Декларації зазначено, що соціальний діалог, зокрема колективні переговори і тристороннє співробітництво, є найважливішою основою всіх дій МОП і сприяє ефективній розробці політики та прийняттю рішень в її державах-членах⁵. У ній міститься заклик до використання «сильних, впливових та інклюзивних механізмів соціального діалогу» для відстоювання всіх основоположних принципів і прав у сфері праці⁶. На тлі стрімких і глибоких перетворень, які зараз відбуваються у сфері праці, інклюзивний та ефективний соціальний діалог сьогодні є потрібним як ніколи. Соціальний діалог надає урядам і соціальним партнерам⁷ можливості для того, щоб стати рушіями змін і рішуче відстоювати необхідні дії для вирішення значної низки проблем, з якими вони стикаються, і використання тих широких можливостей, які перед ними відкриваються.

ІСД з загальною компетенцією існують у більшості з 187 держав-членів МОП⁸. У багатьох із них є додаткові, спеціалізовані механізми соціального діалогу, які вирішують конкретні питання, як-от зайнятість, соціальне забезпечення, встановлення заробітної плати або питання, що стосуються МОП⁹. Коло повноважень, склад і вплив цих інституцій істотно різняться. У деяких країнах вони продовжують демонструвати свою цінність у здійсненні впливу на напрямок соціально-економічної політики, зокрема в умовах кризи, спричиненої пандемією COVID-19 у 2020-2021 роках¹⁰. В інших країнах, однак, їх відтіснили на другий план, підриваючи таким чином довіру соціальних партнерів і загрожуючи сталості політичних реформ¹¹. Отже, існує нагальна потреба у посиленні ролі, спроможності та впливу багатьох із цих інституцій¹².

⁵ ILO (2019a). *Декларація століття МОП про майбутнє сфери праці*, Міжнародна конференція праці, 108 сесія, Женева, п. II.B.

⁶ ILO (2019a). п. IV.C.(iii).

⁷ Термін «соціальні партнери» означає репрезентативні організації роботодавців і працівників.

⁸ ІСД із загальною компетенцією існують у приблизно 85% країн. ILO (2018b). *Social dialogue and tripartism*, Report VI, International Labour Conference, 107th Session, Geneva. para. 57 [Соціальний діалог і трипартизм, Доповідь VI, Міжнародна конференція праці, 107 сесія, Женева, п. 57].

⁹ Конвенція МОП 1976 р. про тристоронні консультації (міжнародні трудові норми) (№144), станом на вересень 2020 р. ратифікована 153 державами-членами, вимагає, щоб країни застосовували процедури, які забезпечують ефективні тристоронні консультації з конкретних питань, що стосуються діяльності МОП.

¹⁰ ILO (2013b). *Social dialogue*, Report VI, International Labour Conference, 102nd Session, Geneva [Соціальний діалог, Доповідь VI, Міжнародна конференція праці, 102 сесія, Женева]; and ILO (2020a). "The need for social dialogue in addressing the COVID-19 crisis", Geneva [Необхідність соціального діалогу в зв'язку з кризою, викликаною пандемією COVID-19, Женева].

¹¹ Див., наприклад, ILO (2020b). "Peak-level social dialogue as a governance tool during the COVID-19 pandemic: Global and regional trends and policy issues", Geneva [Соціальний діалог на найвищому рівні як інструмент урядування в період пандемії COVID-19. Глобальні та регіональні тенденції й питання політики, Женева].

¹² Критично значуща роль соціального діалогу визнана у Рамковій політиці МОП із протидії економічному і соціальному впливу кризи, спричиненої COVID-19 (ILO policy framework for tackling the economic and social impact of the COVID-19 crisis). Четвертий компонент цієї політики – «Забезпечення рішень на основі соціального діалогу» – передбачає посилення інституцій і процесів соціального діалогу, колективних переговорів і трудових відносин.

Цю потребу було визнано у [Висновках](#) стосовно соціального діалогу і трипартизму, прийнятих Міжнародною конференцією праці у 2018 році. У цих Висновках Конференція закликає МОП зміцнювати спроможність її членів та інституцій соціального діалогу з метою «підвищення ефективності та інклюзивності механізмів і інституцій національного тристороннього соціального діалогу між урядами й соціальними партнерами, зокрема стосовно тих напрямків, які стосуються майбутнього сфери праці та ЦСР», а також «забезпечення рівного представництва жінок і чоловіків в інституціях соціального діалогу на національному й міжнародному рівнях»¹³.

Саме в цьому контексті МОП за підтримки Уряду Швеції (Sida) розпочала розробку МСО ІСД, залучивши в якості партнерів представників інституцій соціального діалогу та експертів у цій галузі з різних країн світу.

► Що таке МСО ІСД?

МСО ІСД – це інструмент, який дозволяє членам інституції соціального діалогу (ІСД) провести поглиблену самооцінку своєї установи та розробити план дій із метою підвищення її інклюзивності та ефективності. Він проводить користувачів послідовністю кроків, спрямованих на те, щоб виявити та зрозуміти фактори, що впливають на інклюзивність і ефективність інституції. За результатами цієї оцінки вони розробляють план дій з усунення виявлених слабких місць та розвитку сильних сторін.



► Що таке соціальний діалог?

Соціальний діалог означає всі види переговорів, консультацій і обміну інформацією між представниками урядів, роботодавців і працівників або між представниками роботодавців і працівників із питань, що становлять спільний інтерес, у сфері соціально-економічної політики¹⁴.

МСО ІСД називається «методом» тому, що процес оцінки полягає у низці взаємозв'язаних етапів, а не складається з окремих модулів чи розділів, які можна застосовувати незалежно один від одного. МСО ІСД з самого початку і до кінця реалізується за логічною послідовністю, яку в загальному випадку слід застосовувати у повному обсязі. Проте, в межах кожного етапу ІСД може застосовувати гнучкий підхід, зокрема адаптувати цей метод до своєї конкретної ситуації. Крім того, кожна ІСД може визначити строки проведення самооцінки залежно від своїх пріоритетів, наявності ресурсів або інших доречних факторів.

МСО ІСД призначений для використання членами ІСД та її секретаріату з метою самостійного оцінювання даної інституції; це – не інструмент зовнішньої оцінки чи аналізу ІСД зовнішньою особою, як-от незалежний консультант або науковець. Проте, оскільки застосування МСО ІСД (принаймні у перший раз) може виявитися доволі складним через передбачені різні кроки та прийоми оцінки, не зайвим буде залучення послуг нейтрального фасилітатора, який допоможе ІСД належним чином виконати процедуру оцінки. За такою допомогою можна звертатись до представництва МОП на місцях або штаб-квартири МОП¹⁵.

¹³ ILO (2018a). пп. 5(d) and (i).

¹⁴ ILO (2013a), *op.cit.*, с. 15.

¹⁵ Подальші настанови щодо залучення організатора для МСО ІСД наведені в описі [Етапу 0, розділ 2.1](#).

► Навіщо інституції соціального діалогу проводити самооцінку?

Кінцева мета МСО ІСД – сприяти країнам у досягненні більш соціально справедливих і економічно сталих результатів здійснення політики шляхом посилення внеску інституцій соціального діалогу в національні процеси формування політики. Як свідчать факти, заходи політики, розроблені шляхом соціального діалогу, з залученням репрезентативних організацій роботодавців і працівників разом з урядами, забезпечують кращі, більш справедливі та більш сталі здобутки, ніж ті, що задумувалися в односторонньому порядку урядом або приписувалися міжнародною організацією без належних консультацій із зацікавленими національними суб'єктами¹⁶.

Проводячи самооцінку і вживаючи заходів за її підсумками, ІСД зможе підвищити свою інклюзивність і ефективність. Це, у свою чергу, посилить легітимність ІСД в очах суспільства, її інклюзивність і ефективність, демонструючи цим її цінність для уряду, соціальних партнерів і населення країни в цілому.

Сам по собі процес застосування МСО ІСД буде корисним для інституції, оскільки допоможе їй розвинути внутрішню культуру праці, яка заохочує відверті та відкриті розмови на засадах взаємної поваги.

► Які інституції соціального діалогу можуть застосовувати МСО ІСД?

Соціальний діалог здійснюється у різні способи і на різних рівнях – від місцевого до міжнародного. Він може відбуватися на офіційних організаційних засадах або через відносно неформальні механізми. МСО ІСД орієнтований в основному на тристоронні інституції соціального діалогу, що діють на національному рівні або на рівні штатів/провінцій, які мають широкі повноваження в сфері соціально-економічної політики¹⁷. Тим не менш, цей метод є придатним для застосування інституціями соціального діалогу, які різняться за розміром, складом, колом повноважень і наявними ресурсами. Необхідно, щоб на початок оцінки ІСД працювала вже кілька років і мала певний практичний досвід,

¹⁶ Див., наприклад, Fraile (2010). *Blunting neoliberalism: Tripartism and economic reforms in the developing world*, ILO and Palgrave Macmillan [Фрайль, Грубий неолібералізм: трипартизм і економічні реформи у світі, що розвивається]; Papadakis, K. and Y. Ghellab (eds.) (2014). *The governance of policy reforms in southern Europe and Ireland: Social dialogue actors and institutions in times of crisis*, ILO, Geneva [К. Пападакіс та Й. Геллаб (ред.), Управління політичними реформами у південній Європі та Ірландії: суб'єкти та інституції соціального діалогу в часи кризи]; and Guardiancich, I. and O. Molina (eds.) (2017). *Talking through the crisis: Social dialogue and industrial relations trends in selected EU countries*, ILO, Geneva [І. Гуардіанчич та О. Моліна (ред.), Ретельне обговорення кризи: тенденції в царині соціального діалогу і соціально-трудова відносин у вибраних країнах ЄС].

¹⁷ МСО ІСД не призначений для використання двосторонніми структурами або механізмами, створеними спеціально для цілей колективних переговорів.

на основі якого можна побудувати оцінку; цей метод не розрахований на новостворені інституції, які перебувають на дуже ранніх етапах розвитку¹⁸.



► Основні терміни

Трипартизм – це модель управління ринком праці, на якій побудована МОП і яку вона просуває в усіх сферах своєї роботи. Трипартизм означає взаємодію між урядами, роботодавцями і працівниками (в особі їхніх представників) в якості рівних і незалежних партнерів із метою пошуку рішень із питань, які становлять спільний інтерес. Трипартизм закріплений у [Статуті МОП](#) і відображений у тристоронній структурі її керівних органів ([Міжнародної конференції праці](#) (МКП) і [Адміністративної ради](#)). Трипартизм вимагає, щоб точка зору кожної з цих трьох сторін ураховувалася рівною мірою на всіх дискусійних майданчиках, і визнає конкретну роль і внесок кожної з них.

Тристороння інституція соціального діалогу включає представників трьох сторін МОП (урядів, організацій роботодавців і організацій працівників)¹⁹.

МОП заохочує також **двосторонній соціальний діалог (біпартизм)** для забезпечення здорових і гармонічних трудових відносин на різних рівнях. Двосторонній соціальний діалог означає взаємодію між роботодавцями або їхніми репрезентативними організаціями і організаціями працівників, без залучення уряду^{20 21}. **Двостороння інституція соціального діалогу** включає представників роботодавців і працівників.

Деякі країни вирішили створити інституції чи механізми для ширшого діалогу (відомого також як громадянський діалог), до яких, крім уряду і репрезентативних організацій роботодавців і працівників, входять також інші суб'єкти, що представляють конкретні інтереси, і (або) незалежні експерти²². [Резолюція про трипартизм і соціальний діалог](#), прийнята МКП у 2002 році на її 90-й сесії, дає уявлення про взаємовідносини між соціальними партнерами і організаціями громадянського суспільства. У ній підкреслено, що «соціальні партнери відкриті для діалогу і працюють у даній сфері з НУО, які поділяють такі самі цінності та завдання й конструктивно діють задля їх досягнення». У резолюції визнано також, що «інші форми діалогу, ніж соціальний діалог, є найбільш корисними за умови, що всі сторони поважають відповідні ролі та обов'язки інших сторін, особливо в питаннях представництва».

¹⁸ МСО ІСД може, тим не менш, надати поживу для міркувань новій інституції, яка розглядає питання про те, як найкраще виконати покладені на неї завдання.

¹⁹ Національні тристоронні інституції соціального діалогу створені у багатьох країнах усіх регіонів: це, наприклад, Вища трудова рада у Чилі, Соціально-економічна рада у Хорватії, Рада з забезпечення економічної та соціальної злагоди у Чеській Республіці, Індійська конференція праці, Трудова консультативна рада в Уганді, Національна рада з соціального діалогу в Тунісі та багато інших.

²⁰ Колективні переговори як форма двостороннього соціального діалогу визначені у [Конвенції 1981 р. про колективні переговори](#) (№ 154). Визначення цього терміну наведено у глосарії термінів (Додаток 1).

²¹ У деяких випадках у двосторонньому соціальному діалозі можуть брати участь представники уряду, якщо держава є роботодавцем, і представники працівників державного сектора, наприклад галузі охорони здоров'я чи освіти.

²² Наприклад, у Республіці Корея до складу Ради з економічних, соціальних і трудових питань входять не тільки представники основних тристоронніх партнерів, а й представники молоді, жінок, позаштатних працівників, малих і середніх підприємств; у Південно-Африканській Республіці Національна рада з питань економічного розвитку і праці (NEDLAC) включає представників бізнесу, працівників, уряду та громадськості; склад Соціально-економічної ради (SER) Нідерландів передбачає рівну участь соціальних партнерів і незалежних членів (так званих «представників корони»), роль яких полягає у захисті суспільних інтересів; до складу Національної соціально-економічної ради (NESC) Ірландії входять представники бізнесу і організацій роботодавців, профспілок, сільськогосподарських і фермерських компаній, місцевих громадських і добровільних організацій, природоохоронних організацій, а також керівники урядових департаментів і незалежні експерти.

► Концептуальна основа МСО ІСД

1. Передумови ефективного соціального діалогу

МОП визначила чотири передумови ефективного соціального діалогу:

- дотримання основоположних прав і свобод, зокрема свободи об'єднання, і ефективне визнання права на ведення колективних переговорів;
- незалежні, сильні та репрезентативні організації роботодавців і працівників;
- політична воля і прихильність усіх сторін до участі у діалозі на засадах сумлінності;
- сприятлива інституційно-правова база.

Тільки за умови наявності всіх цих передумов можна розраховувати на ефективне функціонування соціального діалогу. Отже, ці принципи є основоположними для МСО ІСД і повинні враховуватися впродовж усього процесу проведення оцінки.

2. Норми МОП стосовно соціального діалогу

Особливе значення для соціального діалогу мають [Конвенція 1948 р. про свободу асоціації та захист права на організацію \(№ 87\)](#) і [Конвенція 1949 р. про право на організацію і на ведення колективних переговорів \(№ 98\)](#). Обидві вони є основоположними конвенціями, або конвенціями з прав людини. Більшість норм МОП передбачають залучення соціальних партнерів до їх імплементації і зазвичай вимагають проведення консультацій з найбільш репрезентативними організаціями роботодавців та працівників на національному рівні. Низка норм МОП стосується конкретно тристороннього соціального діалогу, як, зокрема [Конвенція 1976 р. про тристоронні консультації \(міжнародні трудові норми\) \(№ 144\)](#), [Рекомендація 1976 р. щодо тристоронніх консультацій \(діяльність Міжнародної організації праці\) \(№ 152\)](#), що її супроводжує, та [Рекомендація 1960 р. щодо консультацій у галузевому та національному масштабі \(№ 113\)](#)²³.

3. Розуміння ролі тристороннього соціального діалогу в формуванні політики

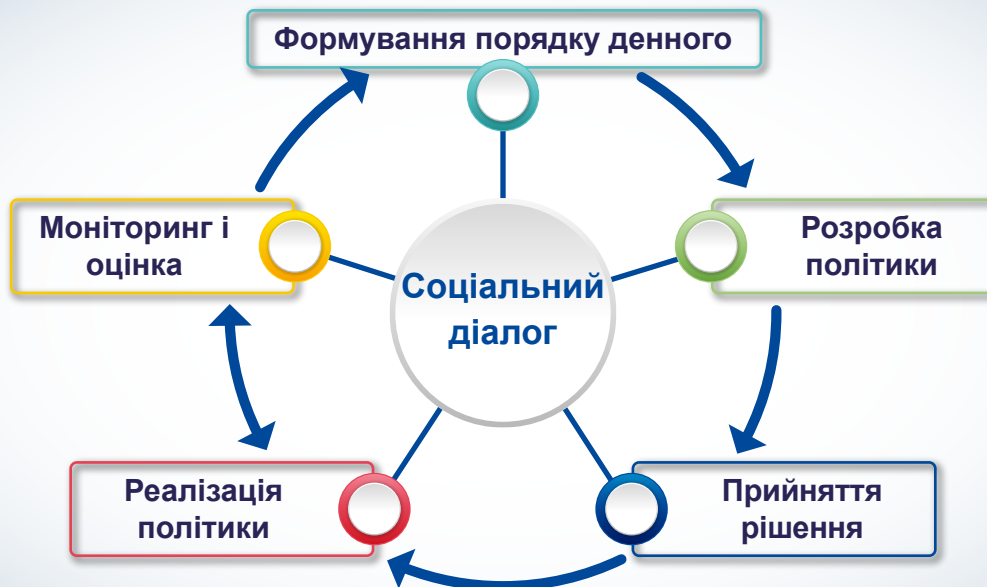
Формування політики зазвичай передбачає низку етапів:

- формування порядку денного (вибір політичних пріоритетів, які заслуговують на увагу);
- розробка політики (розгляд альтернативних варіантів політики);
- прийняття рішення (вибір бажаного варіанту політики);
- реалізація політики (втілення політики у практику);
- моніторинг і оцінка (оцінювання результатів і впливу, які можуть лягати в основу подальшого коригування політики)²⁴.

²³ Огляд основних положень цих та інших норм, особливо актуальних для тристороннього соціального діалогу, наведений у [Додатку 2](#).

²⁴ Концепція політичного циклу була розроблена у 1950-х роках у США Гарольдом Лассвеллом. Докладніше пояснення можна знайти, наприклад, у роботі Savard, J.-F., R. Banville (2012). "Policy Cycles" in L. Côté and J.-F. Savard (eds.), *Encyclopedic Dictionary of Public Administration* [Дж.-Ф. Савар, Р. Банвіль, Політичні цикли, в «Енциклопедичному словнику державного управління», під ред. Л. Коте і Дж.-Ф. Савара].

► Рис. 1. Політичний цикл



В ідеальному сценарії тристоронній соціальний діалог повинен здійснюватися на кожному етапі, надаючи всьому політичному процесові більшої легітимності на основі обміну політичними позиціями та переговорів. У реальності, однак, соціальний діалог може здійснюватися з більшою чи меншою інтенсивністю - або взагалі не мати місця - на різних етапах. Обсяг та інтенсивність соціального діалогу залежать від багатьох факторів, як-от переважні політичні, соціальні та економічні умови, рівень довіри між соціальними партнерами, політична воля до участі у соціальному діалозі та національна культура і традиції.

У регіонах і країнах спостерігаються істотні відмінності у ролі соціального діалогу у формуванні політики. Якогось шаблону або універсального підходу до соціального діалогу не існує. Конкретні механізми або інституції у даній країні повинні відповідати наявним у ній умовам, її потребам і пріоритетам. Проте, тристоронній соціальний діалог повинен *завжди* передбачати участь у ньому незалежних соціальних партнерів на рівних умовах з урядом²⁵.

4. Концептуальна основа розуміння інклюзивності та ефективності інституції

Підхід, використаний у МСО ІСД, базується на двох ключових концепціях: інклюзивності та ефективності. Ці аспекти ІСД були виділені МКП у 2018 році, коли вона закликала МОП зміцнити спроможність інституцій соціального діалогу²⁶. Хоча ці концепції часто згадуються в контексті соціального діалогу, жодна з них не визначена ані в актах, ані в офіційних

²⁵ Вираз «на рівних умовах» означає, що думкам усіх трьох сторін надається рівна вага у дискусіях, а точка зору будь-якої сторони не може домінувати над точками зору інших сторін.

²⁶ ILO (2018a), *op. cit.*, п. 5(d): «у цілях... підвищення ефективності та інклюзивності механізмів і інституцій національного тристороннього соціального діалогу між урядами й соціальними партнерами, зокрема стосовно тих напрямків, які стосуються майбутнього сфери праці та ЦСР».

документах МОП; немає й інших, погоджених на міжнародному рівні та застосовних визначень, від яких можна було б відштовхнутися²⁷.

У МСО ІСД конкретні визначення понять «інклюзивність» і «ефективність» не пропонуються²⁸. Замість цього в даному розділі встановлено:

- ▶ набір *робочих вимірів* інклюзивності та ефективності. Завдання цих вимірів – відобразити ключові аспекти кожної концепції та створити основу для процесу самооцінки;
- ▶ *орієнтовну концептуальну основу*. Мета цієї основи – виходячи з наукової літератури, допомогти зрозуміти, як концепції інклюзивності та ефективності стосуються результативності та кінцевого впливу ІСД.

1) Оперативні виміри інклюзивності та ефективності

Оскільки мета МСО ІСД полягає у підвищенні інклюзивності та ефективності ІСД, необхідно спочатку точніше зрозуміти, що ці концепції означають у практичному чи оперативному сенсі²⁹.

За відсутності визначень, прийнятих МОП або погоджених на міжнародному рівні, підхід, прийнятий у МСО ІСД, полягає у пропонуванні низки «вимірів» інклюзивності та ефективності, які мають відобразити певні важливі аспекти кожної з цих концепцій. Автори жодним чином не стверджують, що всі виміри обов'язково застосовуються до всіх без винятку ІСД, або що вони в сукупності охоплюють усі можливі аспекти інклюзивної чи ефективної інституції. Тим не менше, ці виміри сформовані на основі передової практики діяльності ІСД різних країн світу і тому, як вважається, доречні для більшості інституцій.

Нижче на рисунках подано стисле пояснення значення кожного виміру. Докладніше вони висвітлюються на [Етапі 2](#) (інклюзивність) і [Етапі 3](#) (ефективність).

²⁷ Існують, однак, загальні словникові визначення. Наприклад, інклюзивність визначається як «практика або політика недопущення виключення якоїсь особи за ознакою раси, статі, релігії, віку, інвалідності тощо», а ефективність – як «властивість бути ефективним», де термін «ефективний» визначається як «успішний у досягненні бажаного чи запланованого результату».

²⁸ Автори не вважають за доречне чи необхідне пропонувати такі визначення за відсутності широких консультацій з тристоронніми партнерами МОП.

²⁹ Поглиблене теоретичне дослідження концепції ефективності стосовно ІСД див. у публікації Guardiancich I. and O. Molina. (2020). *The effectiveness of national social dialogue institutions: From theory to evidence*. ILO, Geneva [І. Гуардіанчич і О. Моліна, Ефективність національних інституцій соціального діалогу: від теорії до доказів. МОП, Женева].



► Рис. 2. П'ять вимірів інклюзивності інституції



* У МСО ІСД визнається існування інституцій з ширшим складом членів, зокрема інших груп чи організацій громадянського суспільства; такий ширший діалог виходить за рамки тристороннього соціального діалогу, який втілює та практикує МОП. Так само у МСО ІСД визнано наявність інституцій з вузьким складом членів, де уряд не представлений або представлений тільки опосередковано.

** Стосується тільки тих ІСД, які мають окремий орган, що приймає рішення, чи кілька таких органів (відмінних від пленарного засідання).



► Рис. 3. П'ять вимірів ефективності інституції



* Вимір «соціальна стабільність» покликаний відобразити роль ІСД у підтриманні загального гармонічного середовища соціально-трудових відносин і в ослабленні напруженості між суб'єктами ринку праці. Цей вимір стосується і тих ІСД, які мають конкретні повноваження на попередження і вирішення спорів. Настанови з оцінювання спеціалізованих органів із вирішення трудових спорів (на які МСО ІСД не орієнтований) наведені у публікації ІТCІО (2013). *Labour dispute systems: Guidelines for improved performance*, Turin [МНЦ МОП, Системи вирішення трудових спорів: настанови для покращення результативності].

2) Попередня концептуальна основа МСО ІСД³⁰

Окресливши зміст вимірів інклюзивності та ефективності, важливо зрозуміти зв'язок між цими ключовими аспектами ІСД, з одного боку, та досягненням більш соціально справедливих і економічно сталих результатів політики (що є кінцевою метою МСО ІСД) – з іншого. Головна ідея, що лежить в основі МСО ІСД, полягає в тому, що завдяки підвищенню своєї інклюзивності та ефективності ІСД зможе збільшити свій внесок у досягнення цієї бажаної політичної мети.

Для того, щоб зрозуміти цей зв'язок між ІСД і кінцевою політичною метою, необхідно використати такі поняття, як «легітимність ресурсів», «легітимність результатів» і «легітимність процесу». Ці поняття запропоновані у науковій літературі як нормативні критерії оцінювання політичної легітимності демократичних інституцій³¹. У контексті прийняття рішень легітимність ресурсів відповідає на питання «хто?», легітимність результатів – на питання «що?», а легітимність процесу – на питання «як?».

На рис. 4 цю концептуальну основу зображено у вигляді блок-схеми, яка демонструє, як саме інклюзивність і ефективність ІСД пов'язані з легітимністю ресурсів, результатів і процесу соціального діалогу і як ці характеристики в кінцевому підсумку сприяють політичному впливові інституції.



► Рис. 4. Концептуальна основа МСО ІСД



- *Легітимність ресурсів* соціального діалогу стосується *інклюзивності* ІСД – а саме того, які організації беруть у ній участь, чи представляють ці організації думку широкого спектра роботодавців і працівників, чи передбачено найбільш доречне представництво уряду («хто?»). Отже, оскільки сильні та репрезентативні соціальні

³⁰ Цю концептуальну основу слід вважати попередньою, з можливістю подальшого опрацювання у майбутньому.

³¹ Докладніший розгляд цих понять у контексті систем демократичного врядування див. у Scharpf, F. (2003). "Problem-solving effectiveness and democratic accountability in the EU", MPIfG Working Paper 03/1 [Ф. Шарпф, Ефективність розв'язання проблем і демократична підзвітність у ЄС]; та Schmidt, V.A. (2013). "Democracy and legitimacy in the European Union revisited: Input, output and 'throughput'", *Political Studies*, 61(1), pp. 2-22 [В.А. Шмідт, Ще раз про демократію і легітимність у Європейському Союзі: легітимність ресурсів, результатів і процесу].

партнери мають легітимність для участі у соціальному діалозі, *інклюзивна* ІСД посилює *легітимність ресурсів* соціального діалогу в рамках процесу формування політики.

- ▶ *Легітимність процесу* соціального діалогу стосується як *інклюзивності*, так і *ефективності* ІСД. Легітимність процесу означає, як ресурси, надані членами ІСД, трансформуються, за допомогою її внутрішніх процедур і операцій, на її політику чи інші результати. Це стосується, наприклад, процесу формування порядку денного, організації роботи ІСД, взаємодії її членів між собою («як?»). Якщо ІСД рівною мірою враховує точки зору кожної сторони, реалізуючи інклюзивні та ефективні внутрішні процедури для досягнення результатів на основі консенсусу, *легітимність процесу* соціального діалогу посилюється.
- ▶ Нарешті, *легітимність результатів* соціального діалогу має відношення до *ефективності* ІСД і стосується політики або інших результатів, які він дає («що?»). Це показує, наприклад, чи основані результати роботи ІСД на доказах, чи належним чином вони представлені, чи збалансовані вони, чи впливають вони в кінцевому підсумку на політику так, як було задумано³². Отже, якщо політика або інші результати діяльності ІСД відповідають певним, заздалегідь установленим критеріям якості та мають вплив у формуванні політики, *легітимність результатів* соціального діалогу є високою.

▶ Короткий огляд етапів МСО ІСД

МСО ІСД складається з шести етапів, представлених на рис. 5. Кожний етап включає кроки, які наочно представлені на рис. 6 «Подорож шляхом МСО ІСД».

▶ Рис. 5. Шість етапів МСО ІСД



▶ Етап 0. Прийняття рішення про застосування МСО ІСД і підготовка

Цей критично значущий початковий етап передбачає участь осіб, які приймають рішення в ІСД, з метою встановити, чи існують належні умови для проведення оцінки.

³² Оцінка ефективності не поширюється на прийняті та виконані документи політики з точки зору їхньої суті та сприяння більш соціально справедливим і економічно сталим політичним результатам. Це було б оцінюванням впливу ІСД, що виходить за рамки МСО ІСД.

Таке «моментальне опитування» дозволяє швидко здійснити самооцінку ІСД як компонент процесу прийняття рішення. Якщо ухвалено рішення про проведення самооцінки, важливо забезпечити прихильність членів ІСД до цього процесу та його кінцевого підсумку. Наводяться настанови, які допомагають сформувати інклюзивну команду для проведення самооцінки та розробки плану дій.

► **Етап 1. З'ясування історії та контексту ІСД**

Команда з оцінки здійснює низку попередніх заходів для досягнення спільного розуміння історії та контексту ІСД. Це, зокрема, розгляд цілей ІСД, складання хронології ключових подій в історії розбудови ІСД та окреслення ширшого інституційного середовища, в якому діє ІСД.

► **Етап 2. Оцінка інклюзивності**

Команда проводить оцінку різних вимірів інклюзивності інституції за результатами аналізу її сильних і слабких сторін у співставленні з встановленими еталонами. Ця оцінка утворює основу для розробки комплексу цілей та дій щодо посилення інклюзивності ІСД.

► **Етап 3. Оцінка ефективності**

Команда вивчає різні виміри ефективності інституції. Спочатку визначаються конкретні результати діяльності ІСД, пов'язані з кожним виміром, після чого ставиться низка навідних запитань, покликаних допомогти команді зрозуміти основні фактори, вплив яких сприяв досягненню цих результатів. Можливо, команді необхідно буде проконсультуватися з іншими керівниками чи членами ІСД – колишніми чи нинішніми – або з сторонніми організаціями чи партнерами, щоб мати більш широку перспективу щодо розглядуваних питань. За результатами цієї оцінки команда визначає ключові цілі та заходи щодо підвищення ефективності ІСД.

► **Етап 4. Розробка плану дій**

Команда складає план дій, основуючись на орієнтовних цілях і заходах, сформульованих на другому і третьому етапах. Потім цей проєкт плану конкретизується, зокрема з узагальненням попередніх накреслень і включенням додаткових деталей, як-от графік, розподіл обов'язків, бюджет і система моніторингу і оцінки. Зацікавленим сторонам пропонується надати свої зауваження і пропозиції до проєктів звіту і плану дій, які потім остаточно оформлюються і розповсюджуються.

► **Етап 5. Реалізація плану дій**

На п'ятому етапі надаються поради з ефективного виконання плану дій та контролю його виконання.

► Рис. 6. Подорож шляхом МСО ІСД

- **Етап 0. Прийняття рішення про застосування МСО ІСД і підготовка**
1. Прийняття на основі консенсусу рішення про застосування МСО ІСД
 2. Формування команди з оцінки
 3. Розробка плану роботи та бюджету
- **Етап 1. З'ясування історії та контексту ІСД**
1. Розгляд цілей ІСД
 2. Складання графіку
 3. Окреслення інституційного середовища
- **Етап 2. Оцінка інклюзивності ІСД**
1. Оцінка п'яти вимірів інклюзивності за еталонами
 2. Визначення цілей та дій для посилення інклюзивності
- **Етап 3. Оцінка ефективності ІСД**
1. Обговорення вимірів ефективності й за потреби внесення корективів
 2. Визначення прикладів досягнень і розчарувань
 3. Оцінка п'яти вимірів ефективності за допомогою навідних запитань
 4. Визначення цілей та дій для підвищення ефективності
- **Етап 4. Розробка плану дій**
1. Складання плану дій
 2. Проведення консультації для отримання зауважень і пропозицій
 3. Оформлення і розповсюдження звіту і плану дій з самооцінки
- **Етап 5. Реалізація плану дій**
1. Контроль стану виконання
 2. Коригування процесу виконання залежно від досягнутого прогресу



► Хто залучений на кожному етапі реалізації МСО ІСД?

	Залучені зацікавлені сторони
Етап 0	Керівники в ІСД³³, які ухвалюють рішення про проведення оцінки, призначають членів команди з оцінки та виділяють ресурси для забезпечення їхньої роботи. Команда з оцінки³⁴, яка вивчає/адаптує цей метод і готує план роботи. Члени/пленарне засідання ІСД, яким (якому) може знадобитися розглянути і схвалити план роботи. Якщо уряд не представлений в ІСД, слід як мінімум поінформувати його чи проконсультуватися з ним або, ймовірніше, забезпечити його представництво в оцінювальній групі³⁵.
Етап 1	Команда з оцінки, яка проводить аналіз контексту ІСД. Керівники в ІСД, які постійно отримують інформацію про стан виконання і за потреби надають указівки.
Етапи 2 і 3	Команда з оцінки, яка оцінює інклюзивність і ефективність ІСД. Можливо залучення інших членів ІСД та її секретаріату, а також зовнішніх зацікавлених суб'єктів у якості джерел додаткової інформації та думок. Керівники в ІСД, які постійно отримують інформацію про стан виконання і за потреби надають указівки.
Етапи 4 і 5	Команда з оцінки, яка складає проєкт звіту за результатами оцінки та проєкт плану дій. Члени і секретаріат ІСД та інші ключові зацікавлені сторони, які розглядають проєкти звіту і плану дій та надають свої зауваження і пропозиції. Керівники в ІСД, які схвалюють підсумковий звіт і план дій та забезпечують/виділяють ресурси на його реалізацію. Уряд, якщо він не представлений в ІСД, має бути залучений так, як вважають за належне керівники ІСД³⁶. Члени і секретаріат ІСД, які беруть участь у виконанні плану дій та у моніторингу і оцінюванні його виконання.

³³ Керівниками в ІСД можуть бути, наприклад, члени керівного органу, виконавчої ради, комітету з управління, бюро чи іншої структури самоуправління. Представники соціальних партнерів повинні бути залучені до прийняття рішення на **Етапі 0** і в усьому подальшому процесі проведення самооцінки.

³⁴ Склад команди з оцінки обговорюється на **Етапі 0**.

³⁵ Хоча склад команди з оцінки формується на розсуд керівництва ІСД, рекомендується включити до неї представника уряду. Це обумовлено тим, що уряд зазвичай надає ІСД фінансування, є зацікавленим у її ефективному функціонуванні та, ймовірно, буде залучений до надання підтримки у реалізації плану дій.

³⁶ Знов-таки рекомендується залучити представника уряду.

► Додаткова література і ресурси

ILO (1998). *Декларація МОП основних принципів та прав у сфері праці і механізм її реалізації*, Женева.

Прийнята МКП у 1998 році, Декларація зобов'язує всі держави-члени МОП, незалежно від того, чи ратифікували вони відповідні конвенції, дотримуватися основних принципів і прав у сфері праці, зміцнювати та реалізовувати їх. Основними принципами і правами у сфері праці є: свобода асоціації та реальне визнання права на ведення колективних переговорів; скасування всіх форм примусової чи обов'язкової праці; реальна заборона дитячої праці; недопущення дискримінації в галузі праці та занять.

ILO (2011). *Promote tripartite consultation: Ratify and apply Convention No. 144: Tripartite Consultation (International Labour Standards) Convention, 1976 (No. 144)*, Geneva [Сприяння тристороннім консультаціям: ратифікація і застосування Конвенції № 144 (Конвенція 1976 р. про тристоронні консультації (міжнародні трудові норми) (№ 144)), Женева].

Зручний для користувача посібник із Конвенції № 144, де пояснюється, що вона значить, чому її слід ратифікувати та як її застосовувати на практиці.

ILO (2013a). *National tripartite social dialogue: An ILO guide for improved governance*, Geneva [Національний тристоронній соціальний діалог. Посібник МОП з ефективного управління, Женева].

Цій посібник було розроблено як відповідь на потребу держав-членів МОП у технічній підтримці для створення або зміцнення механізмів тристороннього соціального діалогу на політичному рівні відповідно до міжнародних трудових норм і належної практики.

ILO (2013b). *Social dialogue*, Report VI, International Labour Conference, 102nd Session, Geneva [Соціальний діалог, Доповідь VI, Міжнародна конференція праці, 102 сесія, Женева].

У цій довідковій доповіді до першого періодичного обговорення на МКП питань соціального діалогу, яке відбулося у 2013 році, визначено основні поняття і терміни в галузі соціального діалогу, надано огляд тенденцій, проблем і можливостей щодо соціального діалогу у світі, що змінюється, описано діяльність МОП щодо задоволення потреб і вимог її сторін, і висвітлено основні спостереження й набутий досвід.

ITCLO (2013). *Labour dispute systems: Guidelines for improved performance*, Turin [МНЦ МОП, Системи вирішення трудових спорів: настанови для покращення результативності, Турін].

Мета цього посібника – допомогти практикам, які працюють над створенням, оцінюванням і вдосконаленням систем та процесів ефективного попередження і вирішення трудових спорів. Ці процеси є запорукою зведення до мінімуму поширеності й наслідків конфліктів на робочому місці та допомагають зміцнювати соціальне партнерство. У посібнику викладено практичні поради щодо кроків, потрібних для активізації діяльності існуючої системи або створення нової, незалежної інституції, з забезпеченням їх ефективної роботи й надання ними дієвих послуг із вирішення спорів.

ILO (2017). *Voice matters: Consultation (Industrial and National Levels) Recommendation, 1960 (No. 113)*, Geneva [Думка має значення: Рекомендація 1960 р. щодо консультацій у галузевому та національному масштабі (№ 113)].

Це – зручний для користувача посібник із Рекомендації щодо консультацій у галузевому та національному масштабі (№ 113), прийнятої у 1960 р. Посібник, призначений для урядів та організацій роботодавців і працівників, містить практичну інформацію, що допоможе сторонам МОП застосовувати цю рекомендацію, зокрема щодо значення консультацій, їхніх цілей та змісту, різних форм їх проведення та можливих результатів. У посібнику наведено зразки належної практики держав-членів МОП у царині консультацій та співробітництва.

ILO (2018a). *Resolution and conclusions concerning the second recurrent discussion on social dialogue and tripartism*, International Labour Conference, 107th Session, Geneva [Резолюція і висновки щодо другого періодичного обговорення питань соціального діалогу і трипартизму, Міжнародна конференція праці, 107 сесія, Женева].

Ці висновки, ухвалені МКП у 2018 році, утворюють рамкову основу для дій щодо сприяння реалізації стратегічного завдання МОП – соціального діалогу і трипартизму. Ця рамкова основа включає керівні принципи та широкий спектр рекомендацій щодо заходів, які мають уживатися державами-членами МОП і Міжнародним бюро праці. Ці рекомендації охоплюють усі форми й рівні соціального діалогу. Згодом, у березні 2019 р. Адміністративна рада МОП схвалила [план дій із соціального діалогу і трипартизму на 2019-2023 роки](#).

ILO (2018b). *Social dialogue and tripartism*, Report VI, International Labour Conference, 107th Session, Geneva [Соціальний діалог і трипартизм, Доповідь VI, Міжнародна конференція праці, 107 сесія, Женева].

У цьому документі (довідковій доповіді до другого періодичного обговорення питань соціального діалогу і трипартизму, яке відбулося на 107 сесії МКП) наведено огляд стану соціального діалогу в світі у його різних формах у 2018 році, заходів, ужитих МОП для реагування на потреби тристоронніх учасників МОП щодо підтримки в цій сфері, а також висвітлено проблеми й можливості для соціального діалогу у світі праці, що швидко змінюється.

ILO (2019a). *Декларація століття МОП про майбутнє сфери праці*, Міжнародна конференція праці, 108 сесія, Женева.

У Декларації століття МОП, ухваленій МКП у 2019 році, висвітлено головні проблеми та можливості для майбутнього сфери праці – від технологічних інновацій до зміни клімату, від демографічних змін до потреби у нових навичках. У Декларації викладено настанови щодо вирішення цих нагальних питань і запропоновано платформу для співпраці між МОП та іншими організаціями міжнародної системи. Декларація є також рішучим підтвердженням мандату МОП на забезпечення соціальної справедливості, який було їй надано сто років тому, і критично важливої ролі соціального діалогу й міжнародних трудових норм у виконанні цього мандату.

ILO (2019b). *“Our story, your story”* [Наша історія, ваша історія].

На тлі святкування соті річниці МОП ця публікація запрошує читача до подорожі у минуле, сьогодення і майбутнє МОП. Читач дізнається про фактори, які сформували МОП, зокрема трипартизм і соціальний діалог.

ILO. [“Freedom of association: A guide for workers”](#) [Свобода об’єднання: посібник для працівників]

Цей онлайн-посібник, підготовлений Бюро МОП із діяльності працівників (ACTRAV), містить огляд принципів свободи об’єднання, встановлених наглядовими органами МОП на підставі Статуту МОП і її норм. Пояснюється також, як за допомогою процедури органів МОП можна забезпечувати й заохочувати свободу об’єднання на практиці.

Онлайн-курси з індивідуальним графіком

ITCILO (n.d.). [“Introduction to social dialogue and tripartism”](#), International Training Centre of the ILO, Turin [Вступ до соціального діалогу і трипартизму, Міжнародний навчальний центр МОП, Турін].

Цей модуль дозволяє отримати базові знання про соціальний діалог – що таке соціальний діалог, хто в ньому бере участь, які переваги він надає, як допомагає МОП і яку роль відіграють конкретні органи МОП.

ITCILO (n.d.). [“Social dialogue and industrial relations. A self-guided induction course”](#). International Training Centre of the ILO, Turin [Соціальний діалог і соціально-трудові відносини. Ввідний курс з індивідуальним графіком. Міжнародний навчальний центр МОП, Турін].

Мета цього ввідного курсу полягає у розвитку базових знань і розуміння щодо соціального діалогу, трипартизму і соціально-трудова відносин на основі відповідних норм МОП.

ITCILO (2014). [eLearning module on social dialogue](#), International Training Centre of the ILO, Turin [Модуль дистанційного навчання з питань соціального діалогу, Міжнародний навчальний центр МОП, Турін].

Мета цього онлайн-модуля – забезпечити розуміння основ соціального діалогу – що таке соціальний діалог, хто бере в ньому участь, які його переваги – і отримати інформацію про результати, досягнуті європейськими соціальними партнерами на міжгалузевому рівні.



Етап 0. Прийняття рішення про застосування МСО ІСД і підготовка

Зміст

Ціль	23
Кінцевий результат	23
Процес	24
1. Прийняття рішення про застосування МСО ІСД	25
2. Формування команди з оцінки	31
3. Розробка плану дій та бюджету	36
Додаткова література і ресурси	38



▶ Етап 0. Прийняття рішення про застосування МСО ІСД і підготовка

Найперший крок – прийняти рішення про те, чи проводити самооцінку, і, у разі позитивного рішення, здійснити необхідні підготовчі заходи.

Хоча за прийняття цього рішення відповідають керівники ІСД, важливо також повною мірою залучити ширше коло її членів і працівників секретаріату³⁷. Для досягнення успіху в цьому процесі важливо з самого початку досягти консенсусу, забезпечити прихильність і сформувані реалістичні очікування. Процес проведення самооцінки включає використання ретельно продуманих запитань про сильні та слабкі сторони інституції і передбачає готовність до відкритої та чесної розмови про них. Цей процес не обов'язково є легким, але у кінцевому підсумку він має виявитися плідним і продуктивним.

▶ Ціль

Етап 0 має дві цілі³⁸:

1. прийняття рішення про те, чи проводити самооцінку, на основі консультацій між керівниками та членами ІСД за підтримки секретаріату;
2. готовність ІСД до початку проведення самооцінки, наявність сформованої команди з оцінки та розробленого плану роботи, а також виділення ресурсів для забезпечення цього процесу.

▶ Кінцевий результат

- ▶ Прихильність і зацікавленість керівників і членів ІСД до цього процесу.
- ▶ Спільне розуміння процесу проведення оцінки та його бажаних результатів.
- ▶ Команда з оцінки, план роботи та виділені ресурси.

³⁷ МСО ІСД визнає багатоманітність структур ІСД. Малі інституції можуть мати тільки пленарний орган, відповідальний за всі аспекти управління і діяльності ІСД. В інших може існувати виконавча рада, комітет або бюро, до складу яких входять керівники/представники відповідних сторін і які відповідають за прийняття рішень з оперативних питань. У деяких ІСД є секретаріат із значною кількістю співробітників, тоді як в інших секретаріат невеликий або його взагалі немає.

³⁸ «Цілі» відображають конкретні підсумки, що мають бути досягнуті до завершення кожного етапу МСО ІСД, а «кінцеві результати» означають ширші здобутки.

► Процес

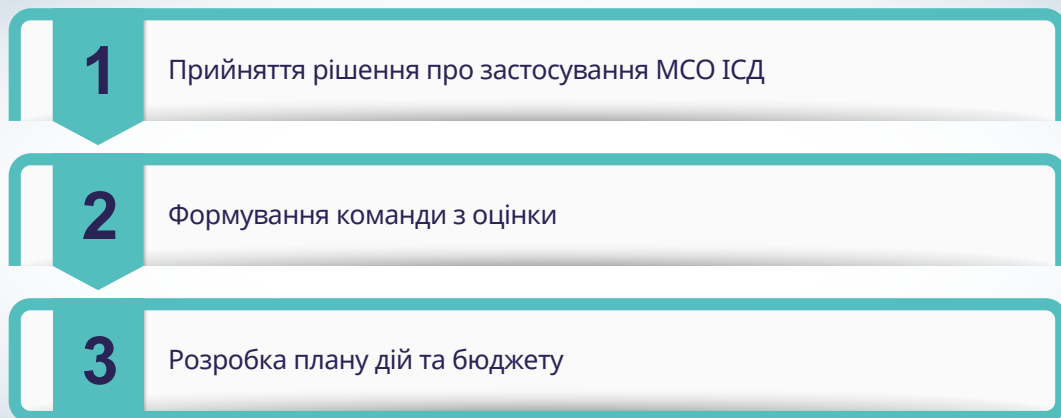
Пропозиція про проведення самооцінки може бути подана як пункт порядку денного³⁹ для обговорення на пленарному засіданні інституції або ж обговорюватися в будь-який інший спосіб згідно з практикою країни. Важливо не пришвидшувати процес прийняття рішення і виділити достатньо часу на змістовне обговорення потенційних вигід від проведення самооцінки і відповідних витрат. Кожній стороні-учасниці слід надати можливість викласти свою точку зору, щоб досягти рішення на основі консенсусу. Інклюзивний процес прийняття рішення, в якому беруть участь як мінімум представники різних сторін ІСД, прокладе шлях до продуктивного процесу самооцінки і отримання необхідного кінцевого результату.



► Прийняття рішення на основі консенсусу

Рішення, прийняте консенсусом, є виразом колективної волі всіх сторін, які беруть участь у процесі прийняття рішення. Дискусії тривають доти, поки не буде знайдене рішення, прийнятне для всіх. Прийняття рішення на основі консенсусу допомагає забезпечити, щоб члени команди взяли на себе відповідальність за це рішення і з готовністю співпрацювали над його виконанням. Успішному завершенню процесу прийняття рішення сприятиме виявлення поваги, чесності й навичок активного слухання.

► Рис. 7. Кроки Етапу 0



³⁹ Настанови щодо проведення регулярних засідань і консультацій можна знайти у публікації Lécuyer, N. (2013). *Guide for secretariats of national tripartite consultation bodies in English-speaking African countries*. ILO, Geneva and African Regional Labour Administration Centre (ARLAC), Harare [Н. Лекуєр, Посібник для секретаріатів національних тристоронніх консультаційних органів у англійськомовних країнах Африки. МОП, Женева, та Африканський регіональний центр адміністрації праці (ARLAC), Хараре].

► 1. Прийняття рішення про застосування МСО ІСД

1.1 Чи спроможна ІСД провести самооцінку?

Самооцінка вимагає вкладення ресурсів із боку ІСД, в першу чергу часу членів команди з оцінки та всіх інших осіб, залучених до процесу оцінки. Вона потребує також наявності певних передумов, зокрема готовності всіх зацікавлених сторін до повноцінної участі в самооцінці й до вжиття заходів за її результатами. На цьому, першому кроці керівники ІСД розглянуть питання про те, чи *могла б* ІСД (у принципі) здійснити самооцінку. За підсумками розгляду цього питання вони вирішать, чи *повинна* ІСД (на практиці) застосувати МСО ІСД.

Необхідно спільно розглянути нижченаведені *навідні запитання* у рамках формату (форматів), обраного (обраних) для обговорення самооцінки. Слід документально зафіксувати основні тези відповідей.



► Використання навідних запитань і фіксація обговорень

Навідні запитання широко використовуються у МСО ІСД стосовно різних етапів та кроків оцінки. Ці запитання пропонуються для того, щоб допомогти спрямувати обговорення. Мета цих запитань – не отримати прості відповіді типу «так/ні», а стимулювати дискусію серед членів команди, яка приймає рішення, та команди з оцінки. Не всі запитання обов'язково слід обговорювати, і якогось заздалегідь визначеного порядку їх обговорення немає. Члени команди можуть вирішити приділити більше часу певним запитанням, які становлять особливий інтерес або є особливо важливими для ІСД, а деякі запитання взагалі не ставити, якщо вони не мають великого значення або зовсім не актуальні. Цей процес цілком знаходиться в руках членів команди, яким слід побудувати його у якомога корисніший спосіб.

Важливо зафіксувати у стислій формі основні тези або висновки за результатами обговорень, проведених на кожному етапі процесу. Це можна зробити у різні способи – наприклад, занотувати їх вручну в блокноті, на фліпчартах або стікерах або записати в електронній формі на ноутбуку чи персональному комп'ютері. Потім, під час проведення самооцінки команда може повернутися до записів проведених раніше розмов і використати ці нотатки для складання звіту за результатами самооцінки. Слід у встановленому порядку призначити членів команди, відповідальних за документальну фіксацію процесу на кожному етапі роботи, а також за написання звіту.



Оцінювання спроможності ІСД до проведення самооцінки

- a. Чи функціонувала/зберігала активний статус ІСД в останні два-три роки або довше?
 - МСО ІСД вимагає, щоб ІСД мала певний досвід, який стане основою оцінки. Цей метод не розрахований на новостворену ІСД або на ІСД, яка вже багато років перебуває у неактивному стані або практично не функціонує. Проте, навіть у таких випадках ознайомлення МСО ІСД може стимулювати в самій інституції роздуми про те, як забезпечити інклюзивність і ефективність ІСД.
- b. Чи наявні в ІСД та її секретаріаті (якщо такий є) керівники/члени, здатні та готові витратити час і енергію на проведення самооцінки? Чи отримали б вони підтримку і визнання з боку своїх управлінців у зв'язку з прийняттям цієї додаткової відповідальності?
- c. Чи взяли б керівники та члени ІСД на себе обов'язок ужити заходів за результатами самооцінки та реалізувати план дій?
- d. Чи готові члени ІСД відкрито і щиро сприйняти реальний стан справ у інституції, зокрема її слабкі місця і недоліки? Чи готові вони вивчити ситуацію в ІСД об'єктивно, не звертаючи увагу на всі попередження чи припущення, які можливо в них були стосовно інституції?
 - Існування довіри між членами ІСД полегшить команді конструктивну роботу над самооцінкою. Проте, цей процес може сприяти зміцненню довіри, якщо вона з самого початку є слабкою. Важливо усвідомити, що погляди учасників ІСД на цей процес можуть відрізнятись.
- e. Чи існує відносно стабільний політичний клімат, у якому самооцінку може бути проведено без істотного ризику зупинки або втручання ззовні?

Якщо на всі ці запитання чи на більшу їх частину надано позитивні відповіді, тоді ІСД, в принципі, повинна бути спроможна провести самооцінку. Якщо надано багато негативних відповідей або висловлено значні сумніви, це означає, що, мабуть, наразі не найкраща ситуація для проведення самооцінки, але у майбутньому така можливість існуватиме.

1.2 Прийняття рішення, забезпечення прихильності та зацікавленості

Настав час прийняти рішення про те, чи слід проводити самооцінку, прямо зараз або у майбутньому.

Моментальне опитування щодо поточного стану ІСД

Нижче запропоновано моментальне опитування, що складається з двадцяти запитань, яке допоможе вирішити, чи слід ІСД проводити самооцінку. Це опитування слід провести у малій представницькій групі у складі керівників і (або) членів ІСД, а також співробітників секретаріату (за бажанням). Відповіді на поставлені запитання можна надати в електронному документі або вручну за допомогою стікерів, клейких папірців для нотаток або інших засобів.

Мета опитування – отримати інформацію для прийняття рішення щодо проведення самооцінки шляхом:

- аналізу певних ключових аспектів поточного стану ІСД (частина А); та

- здійснення попередньої суб'єктивної оцінки її інклюзивності та ефективності (частина В).

Цей процес організовано таким чином:

1. Для кожного поставленого запитання обговоріть усією командою відповідну проблему та запишіть вашу погоджену відповідь, ґрунтовану на фактах (частина А), або суб'єктивну оцінку (частина В).
2. Визначте разом, чи є члени команди в цілому «задоволеними» 😊, «незадоволеними» ☹️ або займають «нейтральну позицію»⁴⁰ 😐 щодо даного аспекту діяльності ІСД.
3. Занотуйте також ключові тези вашої розмови (можна скористатися шаблоном 1, наведеним нижче, для відображення найважливіших імовірних сильних і слабких сторін ІСД). Якщо члени команди не погоджуються, можна викласти різні думки.
4. Опрацюйте в такий спосіб кожне запитання. Наприкінці кожної частини складіть загальну кількість різних емоцій, запишіть підсумки та «інтерпретуйте» у загальних рисах отримані результати, користуючись для цього вказівками, наведеними під шаблоном 1.

Це опитування повинно надати стислий огляд того, як команда наразі сприймає сильні та слабкі сторони ІСД. Хоча бажано досягти консенсусу, «згода про незгоду» також можлива; команді не слід витрачати надто багато часу на цьому ранньому етапі на спроби досягти узгодженої позиції з усіх без винятку пунктів. Якщо ухвалено рішення застосовувати МСО ІСД, цей процес дозволить здійснити набагато глибший розгляд усіх цих питань.



Моментальне опитування щодо поточного стану ІСД

Частина А. Оцінювання ключових аспектів поточного стану ІСД		😊 ☹️ 😐 Оберіть емоції
а. Правова база ІСД визначена законодавчо або в інший спосіб?		
<i>Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення (задоволений, незадоволений або нейтральна позиція), обравши відповідне емоції</i>		Оберіть емоції
б. Якою є компетенція ІСД – дорадча/консультаційна діяльність, прийняття рішень або і те, й інше?		
<i>Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення</i>		Оберіть емоції
в. ІСД працює під егідою державної структури (наприклад, Міністерства праці чи Служби Прем'єр-міністра) або ж є самостійною?		
<i>Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення</i>		Оберіть емоції
г. Яким є порядок головування в ІСД?		
<i>Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення</i>		Оберіть емоції

⁴⁰ «Нейтральне» емоції можна використати для таких випадків, які «ані задоволений, ані незадоволений», «утримуюсь» або «не впевнений».

е. Чи має ІСД внутрішню (внутрішні) структури управління чи прийняття рішень, наприклад керівний орган, виконавчу раду чи бюро?	<i>Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення</i>	Оберіть емоді
ф. Скільки разів у середньому на рік ІСД проводила засідання в останні роки?	<i>Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення</i>	Оберіть емоді
г. Чи має ІСД підкомітети або робочі групи (постійні або спеціальні)? З яких питань?	<i>Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення</i>	Оберіть емоді
h. Чи має ІСД секретаріат? Якщо так, скільки у ньому співробітників? Чи мають вони навички і досвід для ефективного забезпечення роботи ІСД?	<i>Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення</i>	Оберіть емоді
і. Який річний бюджет ІСД? З якого джерела (яких джерел) він фінансується? Чи надаються кошти стабільно і своєчасно?	<i>Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення</i>	Оберіть емоді
j. Чи ратифікувала країна Конвенції МОП №№ 87 і 98 (про свободу асоціації та колективні переговори) та № 144 (про тристороннє співробітництво)? Чи забезпечено повномасштабну імплементацію та дотримання цих конвенцій на практиці?	<i>Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення</i>	Оберіть емоді
к. Чи має ІСД обов'язок із проведення тристоронніх консультацій з питань, що стосуються трудових норм, як вимагає Конвенція № 144?	<i>Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення</i>	Оберіть емоді
l. Чи є цілі та функції ІСД, визначені в її установчому документі, актуальними й доречними сьогодні?	<i>Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення</i>	Оберіть емоді
Підсумок по частині А		 =  =  =

Частина В. Суб'єктивна оцінка інклюзивності та ефективності ІСД		 Оберіть емоді
м. Чи включає ІСД представників уряду та організацій роботодавців і працівників на рівних умовах?		
Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення		Оберіть емоді
п. Чи забезпечують членські організації ІСД широке представництво відповідних тристоронніх партнерів? ⁴¹		
Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення		Оберіть емоді
о. Чи забезпечено справедливе співвідношення жінок і чоловіків серед членів ІСД, чи відображено в її складі інші аспекти багатоманітності в суспільстві?		
Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення		Оберіть емоді
р. Чи обговорює ІСД значущі питання в сфері праці та соціально-економічної політики?		
Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення		Оберіть емоді
q. Чи успішна ІСД в цілому в досягненні консенсусу серед її членів з питань політики на основі глибокого аналізу?		
Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення		Оберіть емоді
r. Чи впливає ІСД на законодавчі процеси та формування політики та результати цих процесів?		
Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення		Оберіть емоді
s. Чи сприяє ІСД підтриманню соціальної стабільності в країні?		
Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення		Оберіть емоді
t. Чи має ІСД ефективні внутрішні процеси, чи ефективно інформує про свою роботу цільову аудиторію?		
Запишіть свою відповідь і оцініть рівень задоволення		Оберіть емоді
Підсумок по частині В		 =  =  =
Разом по частинах А і В		 =  =  =

⁴¹ «Широке представництво» означає, що організації роботодавців і працівників у ІСД представляють думки та інтереси широкого спектра роботодавців і працівників у сьогодишньому світі праці.



Шаблон 1. Основні підсумки обговорення за результатами моментального опитування

	Головні сильні сторони ІСД	Головні слабкі місця ІСД
1. Поточний стан ІСД		
2. Інклюзивність та ефективність ІСД		

Інтерпретація результатів опитування – не наукове дослідження! Разом подивіться на загальні бали та дійте згідно з нижчевикладеними вказівками.

Інтерпретація результатів опитування

Оцінка	Значення
Переважно 😊	Члени команди з прийняття рішення переважно задоволені загальним станом справ у ІСД. Потреби у повномасштабному застосуванні МСО ІСД майже напевно немає. Проте, якщо в частині В є кілька 😐 або 😞 стосовно інклюзивності або ефективності ІСД, можна здійснити подальший аналіз цих аспектів за допомогою етапів 2 і 3 МСО ІСД. Якщо 😐 або 😞 стосуються запитань у частині А (які не є безпосереднім об'єктом МСО ІСД), найбільш доречними можуть бути етапи 4 та 5, зокрема для планування і реалізації заходів для вирішення цих питань. Проте, враховуючи ці недоліки або сумніви, пов'язані з поточним станом справ у ІСД, ця інституція, ймовірно, не є повністю інклюзивною та ефективною.
Переважно 😐	Опитування виявило багато слабких місць або недоліків стосовно аспектів поточного стану ІСД, її інклюзивності та ефективності. Можливо, розумно буде розглянути питання про повномасштабне застосування МСО ІСД або, як варіант, вибрати певні сфери, що визначені як найбільш проблемні, та перш за все зосередитися на них. Коли буде набуто досвіду застосування МСО ІСД, можна буде пізніше зайнятися рештою аспектів.
Переважно 😞	Цей результат свідчить про високий ступінь нейтральності або невизначеності щодо ситуації в ІСД серед членів команди з прийняття рішення. Можливо, варто було б запросити до участі в опитуванні інших керівників/членів ІСД або зовнішніх суб'єктів, бо вони, можливо, мають глибшу інституційну пам'ять або здатні привнести в оцінку додаткові думки та погляди. Залежно від результату може бути бажано реалізувати МСО ІСД повністю або зосередитися на певних сферах, які вважаються найбільш пріоритетними.

Комбінація різних результатів	Цей результат означає, що в одних сферах ІСД є сильнішою, ніж в інших. Застосування МСО ІСД допоможе досягти розуміння факторів, які впливають на ефективність та інклюзивність ІСД, та з'ясувати її сильні та слабкі сторони в цьому відношенні. Пропонується розглянути питання про застосування МСО ІСД повністю або про використання поступового підходу.
--------------------------------------	---

Прийняття і оприлюднення рішення

На цій стадії непогано було б, якщо б деякі або всі члени команди з прийняття рішення стисло розглянули весь МСО ІСД, щоб отримати краще уявлення про те, що саме передбачає цей процес. Після ознайомлення з методом, команда має ухвалити рішення про те, чи застосовувати цей метод чи ні. Прийнятним є будь-який результат, за умови, що його досягнуто шляхом інклюзивного обговорення і на основі консенсусу.

Яке рішення прийнято?

► Так!

Вітаємо з прийняттям рішення про застосування МСО ІСД і забезпечення залучення відповідних сторін. Неодмінно повідомте про це рішення членів ІСД та інші зацікавлені сторони про початок процесу самооцінки. Важливо також поінформувати, що на певних етапах процесу самооцінки знадобиться їхнє співробітництво і участь.

► Ні, не зараз.

Навіть якщо прийнято рішення не проводити самооцінку, можливо сам процес прийняття рішення спонукав учасників до певних початкових роздумів щодо ефективності та інклюзивності ІСД. Якими були основні причини такого рішення? Важливо буде відстежити розвиток ситуації з часом. До рішення можна буде повернутися, скажімо, за шість місяців або рік, щоб побачити, чи створено нарешті необхідні умови.

► 2. Формування команди з оцінки

Забезпечення збалансованого складу команди з оцінки, яка включає осіб із необхідними характеристиками й навичками, є запорукою успіху процесу оцінки.

Процес відбору повинен бути прозорим і враховувати умови, що існують у вашій країні. Він має забезпечити повноцінну участь соціальних партнерів та всіх інших сторін, присутніх в ІСД, причому всім зацікавленим сторонам має бути надана можливість висловити свої думки та схвалити остаточне рішення з відбору. Нижче наведено деякі настанови щодо складу команди з оцінки.



► Хто повинен увійти до складу команди з оцінки?

- Команда повинна бути невеликою, але мати інклюзивний характер.
- До її складу повинен входити щонайменше один представник кожної сторони з глибоким знанням цієї інституції соціального діалогу та досвідом роботи у ній, а також член (члени) секретаріату (за його наявності).
- Якщо уряд в ІСД не представлений, слід подивитися, які переваги будуть забезпечені, якщо запропонувати урядові делегувати свого представника до складу команди.
- Необхідно забезпечити ґендерну збалансованість складу команди, а також урахувати інші виміри багатоманітності, зокрема вік, етнічне походження, професійну підготовку та регіональний розподіл.
- Члени команди повинні займати достатньо високе посадове положення, щоб мати відповідні повноваження.
- Слід шукати осіб, які користуються довірою членів ІСД, її керівників і партнерів.
- Необхідно підготувати список дублерів/заступників на випадок відсутності будь-кого з членів команди.

Викладені нижче наведені запитання можуть бути корисними для групи з прийняття рішення у процесі розгляду нею кандидатур членів команди з оцінки⁴².



Відбір команди з оцінки

- a. Скільки осіб має входити до складу команди з оцінки загалом і від кожної сторони?
- b. Хто повинен висувати членів команди, і який порядок схвалення їх кандидатур? Чи передбачено спеціальні заходи для забезпечення збалансованої кількості жінок і чоловіків у команді з оцінки?
- c. Якими знаннями, навичками й досвідом повинні володіти члени команди з оцінки?

Складіть перелік бажаних характеристик, які можуть включати, зокрема:

- глибокі знання і досвід роботи в сфері діяльності ІСД і (або) організацій соціальних партнерів в останні роки;
- розуміння загального національного політичного, соціального і економічного контексту (минулого і теперішнього);
- професійну кваліфікацію, наприклад, у галузі права, економіки, досліджень у сфері розвитку, політології або соціально-трудових відносин;
- навички проведення досліджень і аналізу;
- навички письма;
- навички фасилітації

⁴² Можливо, особливо у дуже невеликій ІСД, що особи, які приймають рішення, та члени команди з оцінки – це одні й ті самі люди, або що певні особи будуть залучені і у прийнятті рішення, і у застосуванні МСО ІСД. В інших випадках команда з оцінки може повністю складатися з інших людей, а не з тих, що ухвалюють рішення про проведення самооцінки.

d. Які особисті якості є важливими?

Наприклад:

- ▶ чесність і неупередженість;
- ▶ орієнтованість на результати та розв'язання проблем;
- ▶ здатність до лідерства і координації;
- ▶ навички спілкування;
- ▶ здатність ефективно працювати в команді.

e. Чи повинен бути координатор команди? Якщо так, як його слід вибрати? Або це має бути спільний обов'язок?**f.** Чи слід покласти на окремих членів команди конкретні обов'язки? Чи слід розробити технічне завдання для проведення самооцінки з зазначенням очікуваних результатів і забезпечити його схвалення керівництвом членів команди?**g.** Чи слід звільнити членів команди на період проведення самооцінки від деяких з їх професійних обов'язків?

- ▶ Це залежатиме від того, скільки часу передбачено на проведення оцінки і як сплановано цю роботу. Важливо, щоб керівництво членів команди визнало необхідність роботи, передбаченої МСО ІСД, і забезпечило, щоб вона була не просто доповненням до наявного у них робочого навантаження.

Після того, як персональний склад команди з оцінки сформовано і схвалено керівниками ІСД (поряд із заступниками, за потреби), її склад має буде доведений до відома всіх членів ІСД та інших зацікавлених сторін.

2.1 Чи потрібна підтримка зовнішнього фасилітатора?

Будь-який процес змін може стикнутися із свідомим чи несвідомим опором із боку тих, кого ці зміни зачіпають. Зміни викликають напруженість і незручність, позаяк тим, кого вони безпосередньо торкаються, може бути важко справитися самостійно. З цих причин ІСД може вирішити скористатися послугами фасилітатора, який допоможе провести самооцінку.

Роль фасилітатора як неупередженої третьої особи, яка має конкретні організаторські навички та досвід, полягає у тому, щоб задати та підтримувати темп роботи, вести дискусії, пом'якшувати можливі незручності та незгоди у команді, спрямовувати в потрібне русло емоції та керувати розстановкою сил. Фасилітатор допоможе виявити знання і думки членів команди за допомогою різноманітних заходів, навичок і засобів та забезпечить, щоб у всіх були рівні можливості для самовираження і внеску в роботу команди. Зокрема, у ситуаціях, де напруженість або недовіра між членами команди, можливо, вже існує (хоча і не тільки у таких ситуаціях), кваліфікований фасилітатор може підвищити загальну ефективність, забезпечити виконання роботи за графіком і допомогти в досягненні консенсусу й відповідальності за результати самооцінки.

Крім того, використання МСО ІСД може бути дуже складним завданням без підтримки фасилітатора, який знайомий з цією методикою і пройшов підготовку з її застосування. Хоча докладено максимальних зусиль для того, щоб цей інструмент не вимагав пояснень і був зручним для користувача, його застосування все ж вимагає доволі інтенсивної та

трудомісткої роботи. З цієї причини деякі ІСД можуть вирішити звернутися до МОП з проханням про надання технічної підтримки та послуг з організації застосування МСО ІСД.

У **Додатку 7** до цього посібника наведено низку заходів, які допоможуть створити атмосферу співпраці та ініціювати продуктивні дискусії між членами команди з оцінки. Подано також посилання на деякі онлайн-матеріали, які можуть бути використані у плануванні та організації роботи й для співробітництва в дистанційному режимі⁴³.

Наведені нижче запитання можуть бути корисними під час розгляду можливості призначення зовнішнього фасилітатора проведення самооцінки.



Залучення фасилітатора для надання допомоги у процесі проведення самооцінки

- a. Які потенційні переваги й недоліки проведення командою самооцінки самотужки, з одного боку, або з використанням послуг стороннього фасилітатора, з іншого боку?
- b. Де можна було б знайти підходящого і неупередженого фасилітатора – наприклад, у представництві МОП у країні або в її штаб-квартирі, в державному відомстві, науковій установі або серед національних чи міжнародних консультантів?
- c. Як слід вибирати фасилітатора?
- d. Упродовж якого терміну будуть потрібні послуги фасилітатора і на скільки робочих днів/тиждень загалом (це зв'язано з планом роботи з проведення самооцінки, що розглядається нижче у підрозділі 3)?
- e. Скільки коштуватимуть ці послуги (включно з гонораром, відрядженнями та добовими витратами, за потреби), і з якого джерела можна їх фінансувати?
- f. Що передбачатиме технічне завдання фасилітатора? Хто укладе контракт? Як здійснюватиметься контроль виконання фасилітатором своєї роботи, і як у процесі його роботи надаватимуться конструктивні зауваження?

2.2 Сприяння ґендерній рівності через МСО ІСД

Сприяння ґендерній рівності є одним з ключових аспектів соціального діалогу та гідної праці в цілому. Впровадження МСО ІСД відкриває перед ІСД широкі можливості для заохочення комплексного ґендерного підходу та ґендерної рівності в команді з оцінки впродовж усього процесу проведення самооцінки та у плані дій, що є його результатом.

⁴³ Багато з цих заходів є доступними через [the Compass](#) – портал МНЦ МОП для заходів із навчання, професійної підготовки та обміну знаннями. Це може стати джерелом натхнення в пошуку відповідних методик на основі участі, незалежно від того, залучено організатора чи ні.



Комплексний ґендерний підхід і ґендерна рівність у МСО ІСД

Комплексний ґендерний підхід – це процес оцінювання наслідків будь-яких запланованих заходів для жінок і чоловіків, зокрема прийняття і реалізації законодавства, політики або програм, у будь-якій сфері та на всіх рівнях. Мета цього підходу – шляхом безпосереднього врахування у розробленні, реалізації, моніторингу і оцінюванні політики та програм інтересів і досвіду як жінок так і чоловіків, – забезпечити, щоб жінки та чоловіки отримували від них однакову користь і щоб, зрештою, була забезпечена ґендерна рівність⁴⁴.

Ураховувати ґендерний аспект і заохочувати ґендерну рівність у процесі застосування МСО ІСД можна у різні способи. Це, зокрема:

- ▶ забезпечення ґендерно збалансованого складу команди з оцінки;
- ▶ включення до звіту за результатами оцінки окремого розділу щодо ґендерних проблем у соціальному діалозі;
- ▶ виявлення і аналіз будь-яких відмінностей між точками зору жінок і чоловіків упродовж усього процесу проведення самооцінки;
- ▶ включення додаткових навідних запитань для висвітлення ґендерних проблем;
- ▶ забезпечення залучення спеціалістів із ґендерної рівності в ключові моменти процесу самооцінки або під час ключових подій у цьому процесі;
- ▶ використання ґендерно нейтральної термінології під час складання звіту за результатами оцінки та плану дій;
- ▶ забезпечення ґендерної орієнтованості плану дій та прагнення сприяти ґендерній рівності в усіх аспектах роботи ІСД;
- ▶ включення до плану дій конкретної цілі щодо ґендерної рівності в ІСД;
- ▶ створення показників із розбивкою за ґендером для моніторингу і оцінки (МіО) виконання плану дій.

Так само є багато заходів, за допомогою яких ІСД та її члени можуть заохочувати ґендерну рівність у своїх відповідних організаціях. Серед них:

- ▶ прагнення до ґендерного балансу в складі та керівництві організацій соціальних партнерів та ІСД за допомогою запровадження квот, преференційної політики набору кадрів або інших засобів;
- ▶ створення жіночих відділів/комітетів або запровадження інших заходів для інтеграції аспекту ґендерної рівності в організаціях соціальних партнерів;
- ▶ реалізація політики збільшення кількості жінок, працюючих у міністерствах праці та інших державних відомств, зокрема на вищих управлінських посадах
- ▶ проведення спеціальних програм для жінок із розбудови спроможності в організаціях соціальних партнерів та в уряді;

⁴⁴ Див. ILO (n.d.). "Gender Equality Tool" [Довідник із ґендерної рівності].

- ▶ створення в ІСД робочої групи або спеціального комітету з питань ґендерної рівності з покладенням на них завдання з вирішення конкретних питань ґендерної рівності у світі праці;
- ▶ призначення в ІСД одного чи кількох координаторів із питань ґендерної рівності, в ідеалі – і жінок, і чоловіків;
- ▶ запровадження відповідних процедур із метою забезпечити ґендерну орієнтованість усіх дискусій в ІСД, звітів і рекомендацій з питань політики;
- ▶ вжиття заходів, які враховують інтереси сім'ї та спрямовані на заохочення участі як жінок, так і чоловіків у засіданнях ІСД, наприклад, надання послуг із догляду за дітьми, проведення всіх засідань у звичайний робочий час та використання для проведення багатоденних заходів такі приміщення, щоб учасникам із сімейними обов'язками повертатися додому на ніч;
- ▶ прийняття політики абсолютної нетерпимості до ґендерно зумовленого насильства і домагань в ІСД та в організаціях соціальних партнерів⁴⁵.

▶ 3. Розробка плану дій та бюджету⁴⁶

Тепер, коли команду сформовано, час розпочати планування самооцінки. Чи знають уже члени команди одне одного й чи працювали вони зазвичай разом? Може бути корисно з самого початку організувати якийсь захід із гуртування колективу, щоб сприяти добрим стосункам і командному духу або для того, щоб залучені до команди люди познайомилися у неформальній, неробочій атмосфері.

Перше, що слід зробити членам команди з оцінки, - це ознайомитися з методом самооцінки та розробити відповідний план роботи.

МСО ІСД не встановлює якусь конкретну тривалість самооцінки, тому вона варіюватиметься залежно від національних умов. План роботи з проведення МСО ІСД залежатиме від декількох факторів, зокрема:

- ▶ від *ресурсів* для проведення самооцінки, які є в наявності або можуть бути надані;
- ▶ від *обсягу* самооцінки;
- ▶ від того, чи необхідно провести самооцінку в конкретний строк, наприклад з урахуванням робочого навантаження ІСД, наступного пленарного засідання або внутрішніх чи зовнішніх процесів бюджетування.
- ▶ *Ресурси*

Для початку важливо оцінити час та інші ресурси, які будуть наявні в наступні місяці та які реально можуть бути виділені на МСО ІСД. План роботи має бути здійсненням з урахуванням наявності ресурсів; немає жодного сенсу складати дуже амбітний план роботи, який неможливо реалізувати на практиці. Домовтесь у команді про те, скільки часу може бути присвячено МСО ІСД і протягом якого періоду, а також з'ясуйте, чи потрібні інші ресурси для забезпечення проведення самооцінки до самого її завершення. Намагайтесь задати такий темп роботи, який є сумісним з іншими обов'язками членів команди – як професійними, так і особистими.

⁴⁵ У Конвенції 2019 р. про насильство і домагання (№ 190) викладено детальні політичні настанови для держав-членів МОП щодо запобігання та усунення насильства і домагань у сфері праці, зокрема, і не тільки, ґендерно зумовленого насильства і домагань.

⁴⁶ Додаткові настанови щодо складання плану роботи і бюджету наведені на Етапі 4 МСО ІСД.

► **Обсяг**

Чи пропонується застосувати МСО ІСД повністю або ж зосередитися тільки на певних аспектах? У цьому відношенні мають бути корисними результати вищезгаданого моментального опитування. Перше рішення щодо обсягу оцінки слід прийняти саме зараз, але потім обсяг оцінки можна буде розширити або зменшити, виходячи з накопиченого досвіду використання МСО ІСД. Ознайомившись із методикою, необхідно вирішити, чи застосовувати МСО ІСД повністю або ж реалізувати лише деякі частини методики. Обсяг самооцінки має бути обговорений з керівниками ІСР та схвалений ними (якщо вони не входять до складу команди з оцінки).

► **Строк**

Розгляньте питання про те, чи необхідно реалізувати процес МСО ІСД за конкретний період часу, обмежений кінцевим строком або іншим параметром (у цьому випадку роботі буде надано відтінок терміновості), або ж у вас є відносна свобода дій у встановленні темпу роботи з метою більш поступового її виконання за довший період?

У світлі вищенаведених міркувань слід підготувати попередній план роботи, яким буде встановлено порядок дій на наступні дні, тижні чи місяці. План слід коригувати в міру просування процесу оцінки. Важливо також оцінити потребу в ресурсах для реалізації МСО ІСД і завчасно забезпечити наявність цих ресурсів.

У плануванні роботи можуть бути корисними нижченаведені навідні запитання.



Розробка плану роботи

Наявність ресурсів

- a. Які матеріальні ресурси для самооцінки є в наявності на даний момент (зокрема зали засідань, комп'ютери/ноутбуки, проектор, витратні матеріали, як-от папір, ручки, стікери, фліпчарти тощо)?
- b. Які витрати, ймовірно, будуть понесені на кожному етапі методики, наприклад, гонорар фасилітатора, витрати на проїзд до місця проведення засідань, наймання приміщення для підсумкового семінару тощо?
- c. Як будуть забезпечені у разі потреби додаткові кошти або інші ресурси?
- d. Чи є в наявності довідкові матеріали і вторинні джерела інформації? Перелік корисних джерел інформації наведено у [Додатку 4](#).

Обсяг оцінки і планування роботи

- e. Чи планується застосувати МСО ІСД в повному обсязі або ж зосередитися тільки на певних аспектах?
- f. Як плануватиметься робота – чи слід зосередити зусилля впродовж обмеженої кількості днів/тижнів або ж проводити роботу короткими «сплесками» за більш тривалий період?
- g. Які заплановано дати початку і закінчення кожного етапу, а також основних рубежів чи подій упродовж процесу оцінки?

- h. Як буде організована робота в команді з оцінки? Наприклад, чи слід задіяти всю команду впродовж усього процесу або ж слід розбити її на менші групи для виконання різних завдань?
- i. Як і хто фіксуватиме результати кожного етапу роботи?
- j. Як, коли й кому будуть повідомлятися дані про стан виконання?
- k. Як фіксуватимуться процес і результати кожного етапу роботи?
- l. Як, коли й кому будуть повідомлятися дані про стан виконання?

► Додаткова література і ресурси

ILO (2009). “*Social dialogue at work: Voices and choices for women and men*”, Geneva [Соціальний діалог у сфері праці: думки та варіанти вибору для жінок і чоловіків, Женева].

Оскільки соціальний діалог відображає потреби та прагнення учасників, жінки та чоловіки повинні бути представлені на рівних умовах, а їхні думки були почуті, без будь-яких побоювань щодо репресій.

Briskin, L. and A. Muller (2011). *Promoting gender equality through social dialogue: Global trends and persistent obstacles*, Working Paper No. 34, Industrial and Employment Relations Department, Geneva, ILO [Л. Бріскін та А. Маллер, Заохочення ґендерної рівності через соціальний діалог: світові тенденції та стійкі перешкоди, робоча доповідь № 34, Департамент соціально-трудових і трудових відносин МОП, Женева].

Ця праця є частиною проєкту з порівняльного дослідження, мета якого – продемонструвати, що ґендерна рівність і соціальний діалог є взаємовигідними, тож заходи з їх просування повинні здійснюватися паралельно. У цьому дослідженні висвітлено потенціал тристороннього соціального діалогу та колективних переговорів як засобів сприяння ґендерній рівності.

Seeds for Change (n.d.). “*Our Resources*” [Доробок для змін, Наші ресурси].

Комплект матеріалів, розроблений кооперативом працівників Seeds for Change («Доробок для змін») для сприяння роботі на засадах співробітництва і реалізації змін, зокрема шляхом прийняття рішень консенсусом.



Етап 1. З'ясування історії та контексту ІСД

Зміст

Ціль	41
Кінцевий результат	41
Процес	42
1. Розгляд цілей ІСД	42
2. Складання хронології	43
3. Окреслення інституційного середовища ІСД	44



Етап 1. З'ясування історії та контексту ІСД

Цей етап дозволяє команді з оцінки глибше зрозуміти основні аспекти історії ІСД та її теперішньої діяльності. Ймовірно, члени команди матимуть різні рівні знань і досвіду стосовно діяльності ІСД. Завдяки здійсненню запропонованих заходів усі члени команди розпочнуть процес проведення самооцінки з однієї відправної точки. Досягнення спільного розуміння минулого і сьогодення ІСД допоможе команді краще прогнозувати майбутнє інституції.

Ціль

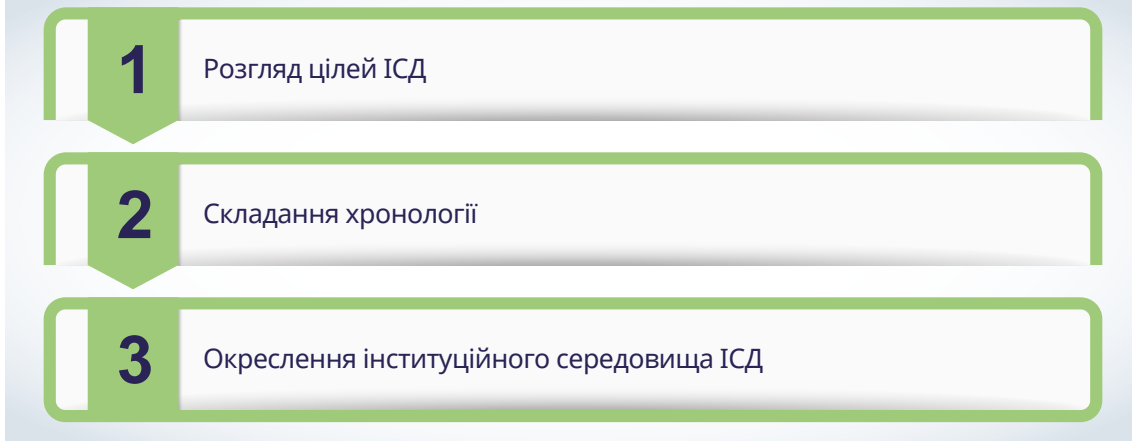
Ціль Етапу 1 – забезпечити, щоб члени команди з оцінки дійшли однакового розуміння цілей ІСД, ключових віх у її історії та її інституційного середовища.

Кінцевий результат

Досягнення членами команд спільного розуміння основних аспектів діяльності ІСД, яке стало спільною відправною точкою для проведення решти процесу самооцінки.

► Процес

► Рис. 8. Кроки Етапу 1



► 1. Розгляд цілей ІСД

Почати роботу зі спільного розуміння цілей ІСД членами команди важливо тому, що це закладе підґрунтя для всього процесу самооцінки⁴⁷. Як найпростіший підхід, можна взяти по черзі кожну з визначених цілей ІСД і оцінити суб'єктивно, якою мірою ІСД досягає її на практиці; проте, цей підхід *не* використовується у МСО ІСД, а передбачає більш глибокий аналіз.

Напишіть перелік цілей ІСД, які зазвичай визначаються в її статуті, установчому договорі або положенні про неї. Може бути корисно тримати цей перелік на видному місці, щоб члени команди бачили його впродовж усього процесу оцінки.

Розгляньте всією командою доречність поставлених цілей ІСД, користуючись наведеними нижче навідними запитаннями. Слід уникати обговорення питання про те, чи досягає ІСД своїх цілей на практиці.



Розгляд цілей ІСД

- Чи існує якась ієрархія, де певні цілі вважаються більш важливими, ніж інші?
- Чи відповідають поставлені цілі існуючим реаліям сфери праці у вашій країні?
- Чи відсутні якісь цілі – тобто цілі, яких, як ви вважаєте, ІСД має досягати, але наразі не має на це повноважень?
- Чи є якісь цілі, які в нинішніх умовах уже не потрібні або не актуальні, тому від них слід відмовитися?

⁴⁷ Звідси й далі (на етапах 1, 2, 3 і 4) текст адресується членам команди з оцінки, до яких часто застосовуватиметься звернення «ви».

Якщо у думках членів команди з цих питань є розбіжності, спробуйте за допомогою дискусії досягти консенсусу. Якщо думки все ще розходяться, візьміть до уваги, в чому саме полягає джерело незгоди. Ви ще матимете можливості для розгляду цілей ІСД, під час оцінки інклюзивності на [Етапі 2](#) та оцінки ефективності на [Етапі 3](#). На [Етапі 4](#) ви ще раз зможете поміркувати над доречністю цілей ІСД, коли розроблятимете план дій.

► 2. Складання хронології

Хронологія – це візуальне представлення основних віх в історії та розвитку ІСД. Цей короткий захід спрямований на те, щоб члени команди разом поміркували над тим, які основні віхи або події в історії ІСД допомогли їй стати такою, якою вона є сьогодні. Це – «вправа для розминки», як може послужити й для цілей гуртування колективу.

Визначте дату, з якою починається хронологія. Це може бути момент створення ІСД або день, що передує її заснуванню, в який відбулися події, що привели до її створення. Хронологія повинна тривати як мінімум до сьогоднішнього дня, але можливо, ви захочете спрогнозувати її майбутній хід, додавши значні події, які, як ви очікуєте, відбудуться в наступні рік-два. Позначте найбільш значущі віхи на прямій лінії і зазначте їх дати. Це можуть бути важливі національні чи міжнародні події, які вплинули на інституцію чи її оточення або яким вона сприяла (див. нижче пропозиції щодо подій, які можна вказати). Хорошим прикладом побудови хронології з високим ступенем деталізації є [хронологія МОП](#).

Цей захід може також надати можливість обговорити важливі висновки, які можна зробити з хронології, наприклад щодо періодів, у які ІСД працювала найбільш продуктивно, і періодів, коли її діяльність була не такою ефективною. Проте, оскільки складання хронології не є одним з головних елементом самооцінки, мабуть, краще не витратити на неї надто багато часу. Склавши хронологію, тримайте її на видному місці або під рукою для подальшого використання.



► Можливі події або віхи для відображення у хронології ІСД

- Прийняття законодавства, яким створено ІСД
- Установче засідання ІСД
- Реформи трудового законодавства
- Значні політичні події національного масштабу, як-от зміна уряду
- Значні економічні або соціальні віхи національного, регіонального чи міжнародного рівня, як-от економічна криза чи соціальні заворушення
- Основні здобутки ІСД, як-от укладення суспільного договору чи іншої угоди, публікація значущої доповіді чи висновку, проведення масштабної події, організованої ІСД
- Періоди, коли ІСД не проводила засідань або не працювала
- Реформа мандату чи складу ІСД

► 3. Окреслення інституційного середовища ІСД

Інституційна карта – це візуальне представлення різних установ, які мають певний вплив на ІСД або зв'язок із нею. ІСД не існує у вакуумі, а діє в інституційному середовищі на національному, а також на регіональному і глобальному рівнях. На ІСД впливають її зв'язки з цими різними установами – чи то через позитивну синергію і кооперацію, негативну конкуренцію або конфлікт, чи то через спокійне співіснування. Важливо у рамках процесу самооцінки намагатися зрозуміти це широке інституційне середовище і взаємозв'язки між установами, тому що зміцнення цих зв'язків може стати ключовим інструментом підвищення ефективності ІСД.

Складання інституційної карти здійснюється відповідно до нижчезазначених кроків.

1. Визначте ключові установи, організації чи механізми, які грають певну роль у формуванні політики в сфері праці й зайнятості та соціальної політики. Нижче у вставці наведено деякі приклади типів установ, які може бути доречно відобразити на інституційній карті.
 - Почніть із складання переліку відповідних основних установ, що існують у країні (на національному, галузевому чи місцевому рівні).
 - Далі складіть перелік основних установ поза межами країни (наприклад, на регіональному, міжрегіональному чи світовому рівні).
2. Створіть візуальне представлення, або «карту», інституційного середовища, поставивши ІСД на належне місце у цій схемі або діаграмі (вона може бути розташована у центрі, але не обов'язково). Карта має включати найбільш важливі установи чи механізми, з якими ІСД співіснує або взаємодіє, причому не обов'язково всі без винятку установи, зазначені у переліку. Карту можна створити у різноманітних формах, наприклад у вигляді ієрархічної організаційної структури або діаграми Венна з кружками, що перекриваються або розташовуються окремо один від одного. Не обов'язково прагнути досконалості. Ілюстративний, вигаданий приклад представлено на рис. 9. Складаючи карту чи схему, обговоріть зв'язки між ІСД та іншими установами. Можна провести лінії між установами, щоб позначити характер і силу цих зв'язків або відносин (наприклад, суцільними лініями можна позначити сильні чи прямі зв'язки, а пунктирними – слабкі чи непрямі), а для кожної категорії установи використати окремий колір.
3. Обговоріть карту в команді. Якими є зв'язки ІСД із іншими установами – взаємодоповнюючими, конкурентними/конфліктними – або їх узагалі немає? Чи бачите ви, що деяких зв'язків немає, але їх можна було б налагодити у майбутньому, або існують слабкі зв'язки, які можна було б зміцнити для підвищення ефективності чи інклюзивності ІСД? Занотуйте ці спостереження, щоб скористатися ними на етапах 2 і 3 МСО ІСД.
4. Якщо хочете вивчити це питання глибше, можна здійснити аналіз відповідних інтересів, дії, впливу та сили різних установ і характер їхніх зв'язків⁴⁸.

⁴⁸ Для проведення аналізу розстановки сил в інституційному середовищі може бути корисним метод «кубу сил», запропонований Джоном Гавентою: див. Gaventa, J. (2006). "Finding the spaces for change: A power analysis", *IDS Bulletin*, 37(6), pp. 23-33 [Дж. Гавента, Пошук можливостей для змін: аналіз розстановки сил].



► Установи, які можуть бути включені до інституційної карти

- ІСД
- Інші інституції соціального діалогу з загальною компетенцією або із спеціалізованим мандатом
- Міністерство праці та інші міністерства чи державні відомства
- Парламент
- Офіс Прем'єр-міністра або Президента
- Трудові суди та органи з вирішення трудових спорів
- Міжвідомчі органи чи механізми з формування політики
- Організації роботодавців і працівників різних рівнів і різних галузей
- Торгові палати, бізнесові організації або великі багатонаціональні підприємства
- Наукові установи і аналітичні центри
- Неурядові організації, організації громадянського суспільства та правозахисні організації, зокрема ті, що представляють конкретні групи інтересів, як-от молодь, жінки, працівники-мігранти, особи з інвалідністю
- Інституції чи процеси громадянського чи суспільного діалогу
- Засоби масової інформації
- Регіональні організації, багатосторонні угруповання чи політичні форуми, як-от Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Співтовариство з питань розвитку країн півдня Африки (САДК), Європейський Союз (ЄС), Група семи (G-7) та Група двадцяти (G-20)
- Міжнародні організації, зокрема МОП, Світовий банк, регіональні банки розвитку тощо
- Міжнародна конфедерація профспілок (МКП) і Міжнародна організація роботодавців (МОП)
- Регіональні організації соціальних партнерів
- Інші організації-партнери поза межами країни, як-от Міжнародна асоціація соціально-економічних рад і подібних до них інституцій (МАСЕРПІ)

► Рис. 9. Інституційна карта



Етап 2. Оцінка інклюзивності ІСД

Зміст

Ціль	51
Кінцевий результат	51
Процес	51
1. Оцінка інклюзивності ІСД	53
2. Узагальнення і вивчення результатів обговорення	60
3. Визначення цілей та дій для посилення інклюзивності ІСД	61
Додаткова література і ресурси	63



▶ Етап 2. Оцінка інклюзивності ІСД

Етап 2 МСО ІСД складається з проведення оцінки інклюзивності ІСД. Інклюзивність сприяє «легітимності ресурсів» соціального діалогу⁴⁹.

МСО ІСД пропонує п'ять вимірів інклюзивності як основу для самооцінки. У широкому розумінні інклюзивність ІСД означає ступінь наскільки в ній представлені основні актори світу праці. Інклюзивна ІСД повинна мати у своєму складі репрезентативні організації роботодавців і працівників⁵⁰, які діють у ній на рівних умовах і в якості незалежних партнерів, а також уряд. Інклюзивність стосується також питань, що розглядаються цією інституцією. Програма її діяльності повинна бути масштабною та відображати інтереси широкого кола акторів світу праці.

▶ Ціль

Ціль Етапу 2 полягає у розробленні проєкту плану дій з підвищення інклюзивності ІСД.

▶ Кінцевий результат

За підсумками самооцінки п'яти вимірів інклюзивності члени команди з оцінки досягли єдиного розуміння сильних і слабких сторін ІСД з точки зору її інклюзивності, а також визначили орієнтовні цілі та заходи для підвищення інклюзивності.

▶ Процес

Оцінка інклюзивності базується на п'яти вимірах, представлених нижче.

⁴⁹ Див. концептуальну основу у вступі до МСО ІСД.

⁵⁰ Репрезентативність соціальних партнерів надає їм право брати участь у соціальному діалозі від імені їхніх членів або, у деяких випадках, усіх компаній (якщо це організації роботодавців) або всієї робочої сили (якщо це профспілки). У багатьох країнах прийнято формальні критерії визначення репрезентативності організацій роботодавців і працівників у цілях соціального діалогу, зокрема для ведення колективних переговорів. Наглядові органи МОП (Комітет експертів із застосування конвенцій та рекомендацій (КЕЗКР) і Комітет із питань свободи об'єднання (КСО) заявили, що такі критерії репрезентативності повинні *встановлюватися заздалегідь, бути точними та об'єктивними*. Див. ILO (2018). "Compilation of decisions of the Committee on Freedom of Association", para. 530 [МОП, Збірка рішень Комітету з питань свободи об'єднання, п. 530].

► Рис. 10. Виміри інклюзивності



* У МСО ІСД визнається існування інституцій з ширшим складом членів, зокрема інших груп чи організацій громадянського суспільства; такий ширший діалог виходить за рамки тристороннього соціального діалогу, який втілює та практикує МОП. Так само у МСО ІСД визнано наявність інституцій з вузьким складом членів, де уряд не представлений або представлений тільки опосередковано.

** Стосується тільки тих ІСД, які мають окремий орган, що приймає рішення, чи кілька таких органів (відмінних від пленарного органу).

*** Багатоманітність стосується зобов'язання визнавати та цінити різноманіття характеристик, які роблять людей унікальними, як-от стать, вік, раса, етнічне походження, ґендер, сексуальна орієнтація, соціально-економічний статус, розумові здібності та релігійні переконання. Сприяння багатоманітності та всеохопності на робочому місці створює підвалини для ліквідації дискримінації та підвищення ефективності господарської діяльності.

**** МСО ІСД не передбачає оцінювання репрезентативності організацій соціальних партнерів, які входять до складу ІСД. «Широкое представництво» в контексті МСО ІСД означає, що організації соціальних партнерів представляють погляди широкого кола категорій роботодавців і працівників, зокрема й тих, що діють у неформальній економіці. У випадку профспілок вони можуть включати представництво не тільки стандартних (штатних) працівників, а й, приміром, працівників із нестандартними формами зайнятості, домашніх працівників, сільських працівників, самозайнятих працівників, мігрантів, етнічні меншини, молодь, безробітних і працівників з інвалідністю. У випадку організацій роботодавців вони можуть включати власників мікро-, малих і середніх підприємств та індивідуальних підприємців, а також великі компанії та бізнесові об'єднання. Щодо обох соціальних партнерів слід брати до уваги представництво суб'єктів різних галузей економіки та регіонів країни, а також багатоманітність їхнього складу з точки зору ґендеру та інших аспектів багатоманітності, зокрема зазначених вище.

Етап 2 складається з трьох кроків. Перший крок передбачає оцінювання ІСД за низкою тверджень, або «еталонів», які стосуються кожного виміру інклюзивності. Оцінка повинна дозволити команді визначити шляхом обговорення основні сильні та слабкі сторони ІСД. На другому кроці здійснюється узагальнення отриманих результатів і складається всебічний огляд сильних і слабких сторін ІСД з точки зору її інклюзивності. На третьому кроці команда за результатами цього аналізу визначає пріоритетні цілі та заходи для посилення інклюзивності ІСД.

► **Рис. 11. Кроки Етапу 2**



► **1. Оцінка інклюзивності ІСД**

Мета цієї процедури – стимулювати обговорення членами команди сильних і слабких сторін стосовно різних вимірів інклюзивності. У наведених нижче таблицях подано низку тверджень, або «еталонів», які відображають ключові аспекти кожного виміру. Кожний еталон побудований у позитивний спосіб – тобто як ІСД могла б виглядати в ідеальному світі за очікуваннями. Важливо усвідомити, що не слід очікувати, що ІСД повинна показати високі результати за всіма без винятку еталонами; ця процедура є просто засобом ініціювання дискусії.

Розглядаючи по черзі кожний еталон, обговоріть питання про те, як, на вашу думку, ваша ІСД виглядає порівняно з ним. Спробуйте досягти консенсусу в команді щодо вашої відповіді або, якщо це неможливо, запишіть усі розбіжності у думках. Можливо, доречно буде застосувати запропонований нижче метод бальної оцінки для кількісного вираження відповіді команди. Наприкінці обговорення кожного виміру інклюзивності запишіть підсумки вашої розмови, зазначивши, зокрема, що саме ви вважаєте основними сильними та слабкими сторонами ІСД.

► Оцінка інклюзивності: як користуватися еталонами

Візьмемо, наприклад, перший еталон (а) в розділі щодо оцінювання виміру «склад»: «В установчому документі ІСД чітко зазначено її склад».

Ви повинні всією командою розглянути відповідь на запитання «Чи чітко зазначено склад ІСД у її статуті або іншому установчому документі?».

Якщо за підсумками дискусії ви зробили висновок, що у статуті ІСД немає неясності щодо складу ІСД, це значить, що за цим еталоном ІСД працює добре; можете обрати бальну оцінку 3 і відзначити цей показник як сильну сторону. Якщо ж, навпаки, ви вважаєте, що в установчому документі ІСД ясності щодо її складу немає, можете поставити бальну оцінку 1.

Проте, навіть якщо склад ІСД чітко зазначений, ви можете вирішити, що у сьогоdnішньому світі праці він уже не є адекватним або доречним. Це питання охоплено еталоном (g), і ви можете обрати за цим еталоном бальну оцінку «1», зазначивши цей аспект як слабку сторону ІСД.



Шкала бальних оцінок

Бальна оцінка	Значення
н/з	Цей еталон не застосовний до ІСД або не доречний для неї ⁵¹
1	За цим еталоном ІСД працює погано
2	За цим еталоном ІСД працює відносно добре
3	За цим еталоном ІСД працює дуже добре

⁵¹ «Не застосовне» (н/з) слід обрати, наприклад, для еталону, який стосується присутності представників уряду в двосторонній ІСД, членом якої уряд не є.

1.1 Оцінка виміру «склад»



ІСД включає на рівних умовах представників уряду і організацій роботодавців та працівників	«н/з» або бал від 1 до 3
a. В установчому документі ІСД чітко зазначено її склад ⁵² .	Оберіть бал
b. Репрезентативні організації роботодавців і працівників беруть участь у роботі ІСД на рівних умовах одна з одною та з урядом ⁵³ .	Оберіть бал
c. Існують заздалегідь установлені, точні та об'єктивні критерії відбору організацій, представлених в ІСД, які прозоро застосовуються на практиці.	Оберіть бал
d. Представники уряду в ІСД обираються з найбільш доречних міністерств або відомств, які займаються питанням політики в галузі праці та соціально-економічної політики.	Оберіть бал
e. Організації роботодавців і працівників у ІСД вільно можуть висувати своїх представників до ІСД без втручання з боку уряду або з боку одна одної.	Оберіть бал
f. Роль усіх інших суб'єктів у ІСД доповнює роль соціальних партнерів і жодним чином не підриває її.	Оберіть бал
g. Склад ІСД є цілком доречним у сьогоdnішньому світі праці; існують прозорі та належні процедури перегляду її складу з визначеною періодичністю.	Оберіть бал
Які основні сильні сторони ІСД щодо інклюзивності її складу? <i>Запишіть основні підсумки вашого обговорення</i>	
Які основні слабкі сторони ІСД щодо інклюзивності її складу? <i>Запишіть основні підсумки вашого обговорення</i>	

⁵² «Склад» - це характеристика, яка відображає групи, присутні в ІСД, або її членів та кількість представників кожного члена в інституції.

⁵³ «На рівних умовах» означає, що думкам усіх трьох сторін надається рівна вага у дискусіях, а точка зору будь-якої сторони не може домінувати над точками зору інших сторін.

1.2 Оцінка виміру «структура, що приймає рішення»

Перш ніж розглядати нижченаведені еталони, складіть перелік різних органів/структур ІСД, що приймають рішення, як-от пленарне засідання, виконавчий комітет, керівна рада чи правління.



В органі/ах ІСД, що приймає/ють рішення, забезпечено збалансоване представництво її членських/складових організацій	«н/з» або бал від 1 до 3
a. Склад і роль (ролі) органу (органів) ІСД, що приймає (приймають) рішення, чітко зазначені у її установчому документі (документах).	Оберіть бал
b. Уряд, організації роботодавців і організації працівників мають рівне право голосу в органі (органах), що приймає (приймають) рішення, та у відповідних процесах.	Оберіть бал
c. Роль усіх інших членських організацій у прийнятті рішень в ІСД чітко визначена.	Оберіть бал
d. Порядок головування в органі (органах) ІСД, що приймає (приймають) рішення є прозорим, справедливим і додержується на практиці.	Оберіть бал

Які основні сильні сторони ІСД щодо інклюзивності її структур, що приймають рішення?

Запишіть основні підсумки вашого обговорення

Які основні слабкі сторони ІСД щодо інклюзивності її структур, що приймають рішення?

Запишіть основні підсумки вашого обговорення

1.3 Оцінка виміру «ґендер, багатоманітність та інклюзія»



До складу ІСД входить збалансована кількість жінок та чоловіків, з відображенням інших аспектів багатоманітності суспільства; ґендерний аспект, багатоманітність та інклюзія враховуються у роботі ІСД	«н/з» або бал від 1 до 3
а. ІСД прагне представляти та відображати в своєму складі та в усіх аспектах своєї роботи багатоманітність суспільства.	Оберіть бал
б. У пленарному органі та інших оперативних структурах ІСД (таких як комітети і робочі групи) забезпечено рівну кількість жінок і чоловіків.	Оберіть бал
с. В органі (органах) ІСД, що приймає (приймають) рішення, забезпечено рівну кількість жінок і чоловіків.	Оберіть бал
д. Останніми роками в ІСД та її комітетах головували як жінки, так і чоловіки.	Оберіть бал
е. ІСД уживає випереджальних заходів для забезпечення рівної кількості жінок і чоловіків серед її членів, для того, щоб сприяти їх рівному представленню в діяльності та для попередження чи викорінення ґендерної дискримінації.	Оберіть бал
ф. Питання ґендеру, багатоманітності та інклюзії регулярно включаються до порядку денного роботи ІСД, а результати її діяльності незмінно відображають ці питання.	Оберіть бал
г. ІСД надає підтримку в сприянні рівній участі у своїй роботі членів, які мають багатоманітні особисті характеристики, наприклад, осіб з інвалідністю.	Оберіть бал
Які основні сильні сторони ІСД щодо ґендеру, багатоманітності та інклюзії? <i>Запишіть основні підсумки вашого обговорення</i>	
Які основні слабкі сторони ІСД щодо ґендеру, багатоманітності та інклюзії? <i>Запишіть основні підсумки вашого обговорення</i>	

1.4 Оцінка виміру «репрезентативність»



Членські організації ІСД широко представляють інтереси своїх відповідних складових структур	«н/з» або бал від 1 до 3
а. Репрезентативний статус організацій роботодавців і працівників, які входять до складу ІСД, був установлений на підставі заздалегідь визначених, точних і об'єктивних критеріїв; участь цих організацій не заперечується іншими суб'єктами, які не є членами ІСД; запроваджено процедури періодичного перегляду репрезентативного статусу цих організацій.	Оберіть бал
б. Членство організацій роботодавців і працівників у ІСД (включно з їх філіалами) забезпечує широке представництво національного ринку праці в цілому ⁵⁴ .	Оберіть бал
в. Організації роботодавців і працівників у ІСД представляють суб'єкти господарювання і працівників як неформальної, так і формальної економіки, включно з новими та такими, що з'являються, категоріями роботодавців і працівників.	Оберіть бал
г. Участь інших суб'єктів у ІСД слугує для забезпечення ширшого погляду на розглядувані нею питання.	Оберіть бал
д. Членські організації ІСД заздалегідь консультуються з іншими організаціями чи групами, не представленими в ІСД, на предмет вивчення їхніх думок і поглядів із питань, які їх безпосередньо стосуються.	Оберіть бал
Які основні сильні сторони ІСД щодо її репрезентативності? <i>Запишіть основні підсумки вашого обговорення</i>	
Які основні слабкі сторони ІСД щодо її репрезентативності? <i>Запишіть основні підсумки вашого обговорення</i>	

⁵⁴ До характеристик представників соціальних партнерів-членів ІСД, які слід розглянути тут, можуть відноситися, наприклад, ґендер, етнічне походження, вік, інвалідність, національне походження/міграційний статус, статус у зайнятості, розмір підприємства, галузь економіки, приватний чи державний сектор тощо.

1.5 Оцінка виміру «питання»



ІСД розглядає питання, важливі для широкого кола роботодавців і працівників, зокрема ізольованих і маргіналізованих категорій	«н/з» або бал від 1 до 3
а. Порядок денний роботи ІСД включає питання, що турбують різні категорії роботодавців і працівників.	Оберіть бал
б. ІСД створила робочі групи чи комітети для врахування інтересів конкретних категорій роботодавців і працівників, зокрема тих, які, можливо, виключені з політичного дискурсу або вважаються такими, що мають низький пріоритет у колах, відповідальних за формування політики ⁵⁵ .	Оберіть бал
с. ІСД уживає інших випереджальних заходів для того, щоб маргіналізовані чи ізольовані категорії роботодавців і працівників довели свої проблеми та інтереси до відома ІСД.	Оберіть бал
d. ІСД проводить дослідження з питань, які хвилюють широке коло роботодавців і працівників, зокрема маргіналізовані та ізольовані категорії, замовляє проведення таких досліджень або отримує до них доступ.	Оберіть бал

Які основні сильні сторони ІСД щодо інклюзивності питань, які вона розглядає?

Запишіть основні підсумки вашого обговорення

Які основні слабкі сторони ІСД щодо інклюзивності питань, які вона розглядає?

Запишіть основні підсумки вашого обговорення

⁵⁵ Деякі приклади категорій роботодавців і працівників, які можуть бути виключені з політичного дискурсу або вважатися такими, що мають низький пріоритет у сфері формування політики, наведені у поясненні репрезентативності на рис. 10.

► 2. Узагальнення і вивчення результатів обговорення

Зберіть і перегляньте свої нотатки та бальні оцінки з кожного виміру інклюзивності, користуючись для цього наведеними нижче шаблоном і вказівками, щоб отримати огляд результатів проведеного вами обговорення. Можна використовувати стікери, фліпчарти, папір або електронну форму. На даній стадії, можливо, слід зосередити увагу тільки на найбільш важливих або найзначніших сильних і слабких сторонах, а розгляд тих, що визнані неперіоритетними, відкласти.



Шаблон 2. Зведення результатів оцінки інклюзивності

Вимір	Бальні оцінки (якщо використовувалися)	Головні сильні сторони	Головні слабкі сторони
► Склад			
► Орган(и), що приймає (приймають) рішення			
► Гендер, багатоманітність та інклюзія			
► Репрезентативність			
► Питання			



Інтерпретація результатів із метою формування рекомендацій щодо дій

Бальна оцінка	Значення
Переважно 1	Ця бальна оцінка означає, що даний вимір інклюзивності становить аспект діяльності ІСД, який може вимагати певної уваги та коригувальних заходів. Розгляньте фактори, що лежать в основі цього результату, і їхній вплив на підсумки діяльності ІСД. Подумайте над тим, які заходи слід здійснити для вирішення цих проблем.
Переважно 2 і 3	Ваша інституція працює порівняно добре або дуже добре за цим виміром. Обговоріть питання про те, чи можна за допомогою виявлених вами сильних сторін усунути якісь слабкі місця, присутні в цьому ж або інших вимірах інклюзивності.
Дуже різні оцінки	Деякі аспекти цього виміру – сильні, а інші можуть потребувати уваги.

► 3. Визначення цілей та дій для посилення інклюзивності ІСД

Настав час визначити за підсумками обговорень основні цілі та пріоритетні заходи для посилення інклюзивності ІСД. Ці ідеї ляжуть в основу плану дій, який буде розроблено на Етапі 4.

У контексті планування дій *ціль* означає кінцевий результат, який ви маєте на меті досягти, тобто зміну, яку ви хочете здійснити в ІСД. *Дії* в широкому розумінні означають заходи або втручання, що мають бути реалізовані, тобто те, що має бути зроблено для досягнення поставленої цілі⁵⁶. Як правило, для досягнення однієї цілі потрібна сукупність взаємодоповняльних дій або заходів.

На цій стадії реалізації МСО ІСД мета полягає у виявленні низки ключових сфер втручання для посилення інклюзивності ІСД на основі результатів проведеної вами оцінки її сильних і слабких сторін.

Доречно буде використати наведений нижче шаблон для формулювання цілей та відповідних дій, які мають бути реалізовані у короткостроковій (у наступні 12 місяців) і довгостроковій (у наступні 1-5 років) перспективі. Рекомендуємо визначити розумну кількість цілей, яку ІСД реально зможе досягти на практиці (наприклад три-чотири цілі).

Можна також розглянути питання про те, чи пов'язані з запропонованими вами діями ризики, які могли б поставити під загрозу успішне досягнення цілей і про які ІСД необхідно буде пам'ятати під час планування дій та їх реалізації.

Шаблон 3 містить ілюстративний приклад. У цьому прикладі вважається, що самооцінка інклюзивності виявила таке істотно слабе місце в ІСД, як дуже мала кількість жінок серед членів ІСД та в органах, що приймають рішення. Виходячи з цього, поставлено ціль «збільшення представництва жінок», а також пакет можливих заходів для реалізації цієї зміни. Визначено також ряд імовірних ризиків, які можуть перешкодити досягненню поставленої цілі, якщо не буде вжито заходів для моніторингу і усунення цих ризиків у разі необхідності.

Починаючи складати план дій, пам'ятайте, що краще не повинно бути ворогом хорошого! Найважливіший момент – визначити ключові сфери або цілі для посилення інклюзивності ІСД. Ви зможете доопрацювати і уточнити свої попередні ідеї на Етапі 4, коли розроблятимете повномасштабний план дій.

⁵⁶ Додаткові пояснення термінів, що використовуються у плануванні дій або проєктів, наведені на Етапі 4.



Шаблон 3. Проєкт плану дій з посилення інклюзивності (з ілюстративним прикладом)

	Короткострокові дії (на наступні 12 місяців)	Середньо- і довгострокові дії (від 1 до 5 років)	Ризики
Ціль 1: <i>збільшення представництва жінок в ІСД</i>	▶ Надіслання головою ІСД листа членським організаціям для заохочення висування жінок-кандидаток на наступний раунд призначень до ІСД. ▶ Створення робочої групи з заходів із просування гендерної рівності в ІСД.	▶ Розробка і реалізація в ІСД політики, «дружньої до родини». ▶ Встановлення ротацийного принципу головування для полегшення призначення жінок на посади голів ІСД або її комітетів. ▶ Проведення інформаційно-пропагандистської кампанії з гендерної рівності.	▶ Небажання чи опір чинних членів ІСД. ▶ Неготовність жінок висувати свої кандидатури на посаду голови ІСД. ▶ Брак коштів для наймання фахівців / тренерів із гендерної рівності.
Ціль 2: <i>напишіть тут ціль</i>	<i>Напишіть запропоновані дії для досягнення цілі 2</i>		<i>Напишіть тут можливі ризики</i>
Ціль 3: <i>напишіть тут ціль</i>			

► Додаткова література і ресурси

ILO (2019c). “[Women in business and management: The business case for change](#)”, Geneva [Жінки в бізнесі та управлінні. Аргументи на користь змін, МОП, Женева].

Ця доповідь, підготовлена Бюро МОП із діяльності роботодавців (АСТ/ЕМР), показує, як ґендерна різноманітність на вищих рівнях управління підвищує результативність роботи організації. Продемонстровано, як багато аспектів політики організації, ґендерна збалансованість її робочої сили та ґендерно інклюзивна культура, серед інших факторів, сприяють зростанню кількості жінок, які обіймають керівні посади.

Global Deal (2019). “[The contribution of social dialogue to gender equality](#)”, Global Deal Thematic Brief [Ініціатива «Глобальна угода», Внесок соціального діалогу в ґендерну рівність, тематична доповідь].

Нормальні соціально-трудові відносини та ефективний соціальний діалог сприяють належному управлінню на робочих місцях, гідній праці, всеохопному економічному зростанню і демократії. Вони також можуть бути важливим засобом просування ґендерної рівності та розвитку справедливого ринку праці й навпаки.

Rubery, J. and Johnson, M. (2019). “[Closing the gender pay gap: What role for trade unions?](#)”, ILO, Geneva [Дж. Рабері та М. Джонсон, Усунення ґендерного розриву в оплаті праці: яка роль профспілок?, МОП, Женева].

Це дослідження, проведене за дорученням Бюро МОП із діяльності працівників (АСТРАВ), демонструє, що профспілки можуть ефективно сприяти усуненню ґендерного розриву в оплаті праці, зокрема шляхом протидії загальній ґендерній дискримінації, заохочення інклюзивного встановлення заробітної плати, реалізації конкретних заходів із забезпечення ґендерної рівності в оплаті праці та збільшення представництва жінок у процесах прийняття рішень.

Етап 3. Оцінка ефективності ІСД

Зміст

Ціль	67
Кінцевий результат	67
Характеристики вимірів ефективності	68
Процес	71
1. Розгляд вимірів ефективності	72
2. Визначення результатів ІСД за кожним виміром ефективності	73
3. Оцінка основних вимірів ефективності	77
4. Оцінка оперативного виміру ефективності	87
5. Визначення цілей та дій для підвищення ефективності ІСД	92



▶ Етап 3. Оцінка ефективності ІСД

Етап 3 МСО ІСД передбачає проведення оцінки ефективності ІСД, і саме цей етап займає центральне місце у цьому методі. Ефективність пов'язана як із «легітимністю процесу», так і з «легітимністю результатів» соціального діалогу⁵⁷.

Метод, запропонований для проведення самооцінки ефективності на Етапі 3, відрізняється від метода, використаного на Етапі 2. Це обумовлено тим, що дії з підвищення ефективності ІСД, повинні бути спрямовані на ключові фактори (або *причини*), що впливають на її ефективність, а не на *результати* їх впливу на ІСД. Досягнення розуміння цих причинно-наслідкових факторів або впливів закладе підґрунтя для визначення дій, необхідних для підвищення ефективності ІСД.

У МСО ІСД запропоновано п'ять вимірів, які відображають ключові аспекти ефективності, як основу для проведення самооцінки. Кожний вимір буде окремо оцінюватися шляхом поглибленого вивчення командою з оцінки конкретної роботи чи результатів ІСД стосовно даного виміру.

▶ Ціль

Ціль Етапу 3 полягає у розробленні попереднього плану дій з підвищення ефективності ІСД.

▶ Кінцевий результат

За підсумками поглибленого вивчення причинно-наслідкових факторів, що впливають на ефективність, члени команди з оцінки досягли єдиного розуміння сильних і слабких сторін ІСД з точки зору її ефективності, а також визначили орієнтовні цілі та заходи для підвищення ефективності.

⁵⁷ Додаткові пояснення див. у частині «Концептуальна основа» у Вступі до МСО ІСД. Інклюзивність ІСД також впливає на її ефективність, посилюючи «легітимність ресурсів» соціального діалогу. ІСД, що є і інклюзивною, і ефективною, краще зможе сприяти досягненню кінцевої мети – більш соціально справедливих і економічно сталих результатів здійснення політики.

► Характеристики вимірів ефективності

Нижче представлено п'ять вимірів ефективності.



► Рис. 3. Виміри ефективності



Перш ніж рухатися далі, доречно буде надати додаткові пояснення щодо обсягу і змісту кожного виміру.

Ефективність порядку денного

Перший вимір стосується питань або тем, які розглядає ІСД і які виносяться на порядок денний її роботи – як постійні пункти, спеціальні пункти або питання, що розглядаються

конкретними комітетами чи робочими групами або в будь-який інший спосіб. У процесі оцінки ефективності команда розгляне, зокрема, і той факт, чи включав порядок денний ІСД значні питання національної політики в сфері праці, соціальній та (або) економічній сфері, в тому числі довготривалі та нові проблеми у світі праці⁵⁸. Щодо тих ІСД, у компетенцію яких входить проведення тристоронніх консультацій з питань, що стосуються мандату МОП і охоплені статтею 5 Конвенції № 144, слід розглянути також цю роль. Під час аналізу ефективності порядку денного ви зосередитеся на тому, чи включав порядок денний ІСД важливі політичні питання, а не на змісті чи кінцевих підсумках обговорення цих питань.

Ефективність досягнення консенсусу

За цим виміром команда вивчить внутрішні процеси, за допомогою яких розглядалися питання політики, що стояли на порядку денному ІСД. Наприклад, необхідно буде розглянути питання про те, чи забезпечила ІСД зближення можливо різних точок зору своїх членів із метою формування узгоджених стратегічних позицій чи рекомендацій. Крім того, команда подивиться, чи сприяли методи роботи ІСД конструктивним і орієнтованим на рішення дискусіям. Цей вимір передбачає розгляд процесів і результатів роботи ІСД, але не охоплює питання про те, чи вплинули ці результати на формування політики або ні.

Ефективність впливу на політику

Цей вимір починається там, де закінчився вимір «досягнення консенсусу», і передбачає вивчення подальшої долі результатів роботи ІСД. У рамках цього виміру команда вивчить, наскільки ІСД вплинула на спрямування і зміст національної політики та національного законодавства. У деяких випадках результати роботи ІСД можуть мати зобов'язуючий характер самі по собі, наприклад, коли мова йде про певні тристоронні договори та угоди і про встановлення мінімальної заробітної плати. У такій ситуації команда може розглянути, наприклад, питання про те, чи здійснювала ІСД контроль за виконанням такої угоди. Проте, дуже часто результати ІСД лягають в основу подальших процесів прийняття рішень. У такому випадку команда може обговорити питання про те, чи відстежувала ІСД стан реалізації її рекомендацій стосовно підвищення ймовірності їх урахування в державній політиці. Хоча МСО ІСД дозволяє команді з оцінки зрозуміти фактори, що впливають на використання результатів роботи ІСД в формуванні національної політики, оцінювання змісту і кінцевого впливу цієї політики в разі її прийняття і впровадження виходить за рамки МСО ІСД⁵⁹.

Ефективність сприяння соціальній стабільності

Цей вимір показує, наскільки ефективно ІСД, виконуючи різні функції, передбачені її мандатом, сприяла досягненню або підтриманню нормальних соціально-трудових відносин і соціальній стабільності⁶⁰. ІСД могла це робити двома шляхами. По-перше, вона могла створити безпечний, нейтральний простір, у якому соціальні партнери й уряд шляхом соціального діалогу могли обговорювати і намагатися розв'язати нагальні проблеми ринку праці, які в разі невирішення похитнули б соціальну стабільність. По-друге, у мандаті окремих ІСД могли бути спеціально передбачені повноваження на вирішення спорів.

⁵⁸ Команда вивчить ці питання на конкретних, реальних прикладах роботи ІСД в минулі роки – звідси й використання дієслів у минулому часі.

⁵⁹ З цієї причини оцінювання ступеню, в якому ІСД сприяла, завдяки своїй роботі, що впливала на політику, забезпеченню гідної праці, всеохопного зростання або сталим підприємствам, не входить у сферу охоплення МСО ІСД. Вивчення цих аспектів має бути предметом поглибленої оцінки впливу із застосуванням іншої методології, а не тієї, яка пропонується в даному методі.

⁶⁰ Як пояснювалося у розділі «Вступ», «соціальна стабільність» означає підтримання гармонічного середовища соціально-трудових відносин і ослаблення напруженості між суб'єктами ринку праці.

Стосовно першої, ширшої ролі ІСД команда з оцінки може вивчити, наприклад, питання про те, чи надала ІСД соціальним партнерам і урядові можливість для обговорення того чи іншого питання, що виникло, до моменту його загострення та перетворення на спір. Інший приклад: ІСД надала стратегічні поради із спірного чи складного питання ринку праці, включеного соціальними партнерами до її порядку денного. Стосовно другої, вузької ролі ІСД команда з оцінки може, наприклад, розглянути випадок конкретного спору, де ІСД була залучена з метою посередництва і вирішення.

За цим виміром можуть розглядатися, зокрема, питання про те, чи діяла ІСД на випередження, прагнучи запобігти конфліктові між сторонами працівників, роботодавців та урядом, чи застосовувала вона для вирішення спору підходи, основані на консенсусі, та якою мірою її поради відповідали реальним потребам суб'єктів ринку праці.

Оперативна і комунікаційна ефективність

Останній вимір ефективності охоплює внутрішні процедури ІСД, її методи та інструменти роботи, зокрема її комунікаційну стратегію. Значною мірою він лежить в основі перших чотирьох вимірів ефективності, оскільки внутрішня діяльність ІСД спрямована на забезпечення всіх аспектів її роботи та результатів⁶¹. Цей вимір ділиться на два підвиміри: перший стосується внутрішніх процедур, методів та інструментів роботи, а другий – питань комунікації.

За першим підвиміром команда розгляне сильні та слабкі сторони організації роботи ІСД зокрема щодо функціонування її секретаріату (якщо такий є), наявного бюджету й матеріально-технічної бази, методів роботи ІСД і партнерства з іншими установами. Другий підвимір зосереджений конкретно на комунікаційній діяльності ІСД, враховуючи особливу важливість цього аспекту. Ефективна комунікація є критично значущою, якщо поставлено завдання забезпечити реальний вплив ІСД на формування політики, а також для того, щоб продемонструвати широкому загалу, що ІСД відіграє цінну роль і, отже, заслуговує на державні інвестиції й довіру.

⁶¹ Цей метод оцінювання оперативно-комунікаційної ефективності відрізняється від методу оцінювання інших вимірів і роз'яснюється у кроці 4 Етапу 4.

► Процес

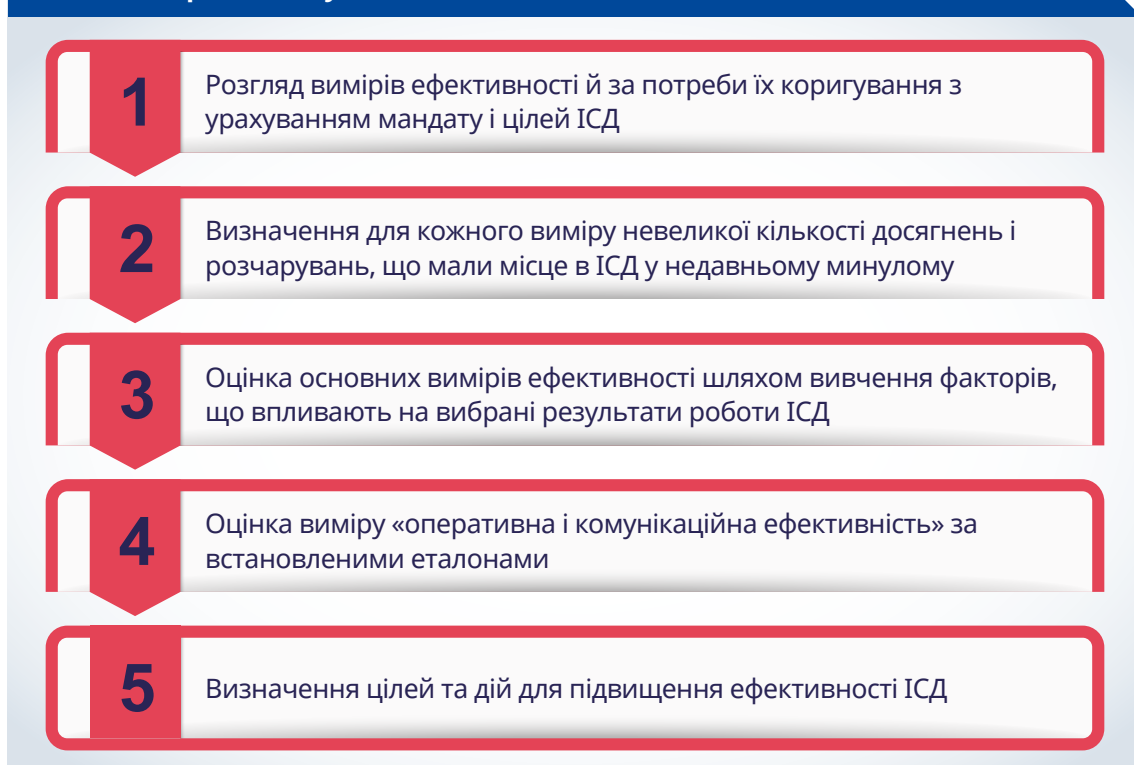
Етап 3 – найбільша частина МСО ІСД, на яку, ймовірно, знадобиться найбільше часу. Можна розглянути різні варіанти організації роботи, наприклад:

- аналізувати виміри один за одним, розподіливши роботу на кілька тижнів або навіть на довший період;
- виділити час на інтенсивну роботу впродовж кількох днів поспіль, щоб провести самооцінку за один раз;
- спершу розглянути лише певні виміри, а до інших за потреби повернутися пізніше⁶²;
- прийняти гнучкий підхід. Хоча спочатку це завдання може здатися трохи страшним, ви побачите, що з набуттям досвіду виконувати весь цей етап в комплексі стає легше і швидше.

Хоча Етап 3 може бути виконаний командою з оцінки самотужки, може бути корисно залучити додаткові джерела інформації або думок, зокрема ті, що запропоновані у [Додатку 5](#).

У стислому вигляді процес, передбачений Етапом 3, зображено на рис. 13, де наведено огляд п'яти кроків цього етапу, кожний з яких роз'яснюється у наступних розділах.

► Рис. 12. Кроки Етапу 2



⁶² Команді з оцінки пропонується спочатку розглянути весь Етап 3, а вже потім вирішувати, які його компоненти виконати відразу, а які відкласти або взагалі не виконувати (якщо такі є).

► 1. Розгляд вимірів ефективності

У МСО ІСД пропонується п'ять вимірів ефективності як основа для проведення самооцінки. По-перше, слід подивитися, чи належним чином ці виміри відображають мандат і цілі ІСД. Розгляньте перелік цілей або функцій, наведений в установчому документі ІСД, та пояснення вимірів ефективності, надані вище. Користуючись наведеним нижче шаблоном, поставте цілі ІСД у відповідності до п'яти вимірів ефективності. Чи точна ця відповідність? Можливо, деякі з цілей або функцій ІСД чітко вписуються в один вимір, а інші виміри не є актуальними.



Шаблон 4. Аналіз відповідності цілей ІСД вимірам ефективності, запропонованим у МСО ІСД

Вимір	Цілі або функції ІСД
► Порядок денний	<i>Запишіть тут цілі ІСД, які відповідають кожному виміру ефективності. Якщо таких немає, залиште поле пустим.</i>
► Досягнення консенсусу	
► Вплив на політику	
► Соціальна стабільність	
► Оперативна та комунікаційна ефективність	
► Інший вимір (інші виміри) <i>Запишіть тут найменування іншого виміру (інших вимірів)</i>	<i>Запишіть тут установлені цілі чи функції ІСД, які відповідають іншим вимірам ефективності (за їх наявності).</i>

Тепер розгляньте нижченаведені питання.

1.1 Чи відсутні певні виміри?

Чи є у ІСД ціль або функція, не охоплена п'ятьма вимірами, запропонованими у МСО ІСД? Якщо ця ціль є критично значущою для ефективності ІСД, можна сформулювати коротке

найменування і опис для відповідного нового «виміру» і додати його до шаблону з метою включення до вашої самооцінки.

1.2 Чи відсутні певні цілі?

Під час обговорення ви можете виявити певні функції, які у ІСД наразі відсутні, але, на вашу думку, повинні бути. Занотуйте їх, тому що ви можете визначити ці функції як можливість для ІСД, яку слід включити до плану дій.

1.3 Виберіть виміри, які будуть включені у самооцінку

Ви бажаєте охопити у самооцінці всі виміри ефективності або ж вибрати лише кілька з них? Можливо, ви вже розглядали це питання на [Етапі 0](#) (план дій), але зараз можна повернутися до прийнятого тоді рішення, користуючись наведеними нижче навідними запитаннями.



Вибір вимірів для оцінки ефективності ІСД

- a. Чи є в ІСД напрямки роботи, в яких її ефективність, на ваш погляд, є найбільш проблематичною і які слід оцінити як пріоритетні?
- b. Чи є напрямки роботи, де ІСД має значний досвід, з якого, на вашу думку, можна виокремити корисні уроки для інших напрямків?
- c. Чи є напрямки роботи, в яких ІСД поки що має дуже обмежений досвід або взагалі його не має, і які ще не готові до оцінювання?
- d. Ви могли б зайнятися вимірами, які ви не оцінюєте наразі, пізніше?

► 2. Визначення результатів ІСД за кожним виміром ефективності

Оцінка ефективності ІСД будується на вивченні командою з оцінки прикладів досягнутих у недавньому минулому конкретних результатів ІСД – як позитивних, так і негативних. У МСО ІСД для цих результатів використовуються відповідно терміни «досягнення» і «розчарування».



► Досягнення і розчарування ІСД

Досягнення – це випадок або подія, який (яку) ви вважаєте успіхом ІСД, де вона завдяки своїй роботі досягла бажаного результату.

Розчарування – це випадок або подія, де, на вашу думку, ІСД не виправдала очікувань або не здійснила заплановане й не досягла завдяки своїй роботі бажаного результату.

Перший крок – сформувати невелику вибірку значних і конкретних досягнень та розчарувань ІСД, яка слугуватиме основою для аналізу. Складаючи цей перелік, не намагайтесь охопити все можливе або зробити його вичерпним. Рекомендуємо не витрачати надто багато часу на відбір прикладів і обрати лише ті, з якими члени команди найкраще знайомі й які вони добре пам'ятають.

2.1 Вибір часових рамок

По-перше, виберіть проміжок часу, який буде охоплено оцінкою. Краще не віддалятися надто далеко в минуле, оскільки може бути важко точно відтворити ситуацію, що існувала; а члени команди, можливо, ще не були пов'язані з ІСД у цей період. Доречний варіант – останні чотири-п'ять років.

2.2 Створення вибірки досягнень за кожним виміром ефективності

Нижче у вставці наведено низку прикладів типів досягнень, які можна включити в оцінку. Обговоріть помітні досягнення ІСД за розглядуваний період за різними вимірами ефективності, які ви вирішили вивчити. Для кожного виміру оберіть два з них.



► Приклади типів досягнень

- Змістовне обговорення важливого питання політики у сфері праці чи економічної політики
- Укладення і прийняття ІСД угоди (з питань політики)
- Підготовка і розповсюдження важливої доповіді, висновку чи аналізу
- Надання рекомендації щодо ратифікації Конвенцій МОП №№ 87, 98 чи 144
- Здійснення урядом політичної реформи з урахуванням матеріалів, підготованих ІСД
- Прийняття законодавства, в якому відображено рекомендації ІСД
- Успішне посередництво у трудовому спорі
- Резонансний інформаційно-роз'яснювальний захід або кампанія з підвищення обізнаності

Опишіть кожне досягнення якомога конкретніше кількома словами і вкажіть дату або період, коли воно відбулося. Деякі досягнення можуть стосуватися тільки одного виміру (наприклад, до виміру «порядок денний», після чого робота ІСД з даного питання закінчилася). Інші можуть стосуватися кількох вимірів (наприклад, до вимірів «порядок денний», «досягнення консенсусу» та «вплив на політику», у випадках, де ІСД змогла продовжити роботу до етапу формування політики). Нижче наведено низку вимислених прикладів.

Можете скористатися фліпчартами, стікерами, кольоровими кодами або іншими засобами, які допоможуть вам візуально представити і впорядкувати перелік досягнень.



Шаблон 5. Досягнення ІСД (з вимисленими прикладами)

Вимір	Дата	Досягнення
► Порядок денний	Червень 2016 р.	ІСД ініціювала дискусії щодо поширення соціального захисту на працівників неформальної економіки.
	Липень 2018 р.	ІСД створила робочу групу для вироблення рекомендацій щодо створення сприятливого середовища для сталих підприємств.

► Досягнення консенсусу	Вересень 2017 р.	ІСД підготувала низку рекомендацій щодо поширення соціального захисту на працівників неформальної економіки.
	Лютий 2019 р.	ІСД опублікувала спільне дослідження нормативної бази для підвищення продуктивності МСП, підготовану у співпраці з університетом.
► Вплив на політику	Травень 2019 р.	Рекомендації МСП щодо поширення соціального захисту на працівників неформальної економіки були значною мірою відображені у реформуванні кодексу соціального забезпечення.
	Грудень 2018 р.	Парламент країни за рекомендацією ІСД схвалив ратифікацію Конвенції № 144.
► Соціальна стабільність	Червень-вересень 2018 р.	ІСД здійснила успішне посередництво у спорі в галузі освіти, що дозволило уникнути ризику проведення страйку вчителів.
	Січень-червень 2016 р.	ІСД розробила консультативний висновок щодо ролі соціального діалогу у реагуванні на постійне зростання кількості колективних трудових спорів у окремих галузях.
► Оперативна і комунікаційна ефективність	Січень-березень 2019 р.	Секретаріат ІСД розробив і запровадив ефективну процедуру відстеження стану розгляду окремих пунктів порядку денного.
	Квітень 2020 р.	ІСД розпочала мультимедійну кампанію з підвищення обізнаності про насильство і домагання у сфері праці, яка охопила орієнтовно 1,2 мільйона осіб.

2.3 Створення вибірки розчарувань за кожним виміром ефективності

Необхідно зрозуміти, які фактори впливу призвели до невтішних результатів, і визначити дії, потрібні для усунення цих факторів. Дотримуйтесь тієї ж методики, що й для досягнень. Визначте і стисло опишіть вибірку конкретних розчарувань, зазначивши дату кожного з них. Пропонується навести два приклади з кожного виміру. Нижче наведено низку ілюстративних прикладів розчарувань.



► Приклади типів розчарувань

- Важлива політична реформа без консультацій з ІСД
- Питання, з якого ІСД не досягла консенсусу
- Рекомендації ІСД, які були ретельно обґрунтовані фактами, не були належним чином ураховані урядом чи парламентом
- Поради з вироблення політики, надані ІСД, не були підкріплені ґрунтовними доказами і тому мали обмежену цінність



Шаблон 6. Розчарування ІСД (з вимисленими прикладами)

Вимір	Дата	Розчарування
► Порядок денний	Листопад 2019 р.	Міністр праці перешкодив участі ІСД в обговоренні питання щодо працівників, зайнятих на цифрових платформах, стверджуючи, що це питання вже розглядається Міністерством торгівлі та промисловості.
	Січень-березень 2017 р.	ІСД не включила реформу системи професійно-технічної освіти та підготовки (ПТОП) до свого порядку денного, втративши таким чином можливість узяти участь у дискусії з цього стратегічного питання.
► Досягнення консенсусу	Червень-липень 2016 р.	ІСД ініціювала роботу над проблемою зміни клімату, але соціальні партнери не змогли домовитися про обсяг цієї роботи, й дискусії були припинені.
	Квітень 2018 р.	ІСД почала роботу над питаннями заробітної плати і продуктивності, але за відсутності даних належної якості дискусії не відбулися.
► Вплив на політику	Квітень 2020 р.	Уряд не проконсультувався з ІСД, коли розробляв екстрені заходи з захисту підприємств, робочих місць і доходів у відповідь на пандемію COVID-19.
	Січень-травень 2018 р.	Після негласних неформальних консультацій парламент, повністю проігнорувавши ІСД, прийняв новий закон, який обмежує право на організацію певної категорії медичних працівників.
► Соціальна стабільність	Березень-квітень 2018 р.	ІСД отримала прохання виступити посередником у трудовому спорі в швейній промисловості, але за відсутності підготовлених посередників не змогла допомогти.
	Січень 2020 р.	До ІСД не звернулися з приводу врегулювання тупикової ситуації, що виникла під час галузевих переговорів із питань робочого часу і понаднормової праці, тому що сторони не вважали її нейтральним органом.
► Оперативна і комунікаційна ефективність	Січень 2018 р.	ІСД не отримала бюджетних асигнувань, необхідних для забезпечення роботи її секретаріату, і мусила скоротити кількох штатних співробітників.
	2019 р.	ІСД вклала кошти в модернізацію свого веб-сайту, але не мала ресурсів на його адміністрування, тому він швидко застарів.

► 3. Оцінка основних вимірів ефективності

Крок 3 передбачає оцінювання перших чотирьох основних вимірів ефективності, а саме порядку денного, досягнення консенсусу, впливу на політику та соціальної стабільності. Для оцінювання оперативної та комунікаційної ефективності використовується інший спосіб, який пояснюється на кроці 4.

Метод оцінювання перших чотирьох вимірів передбачає вивчення командою з оцінки причинно-наслідкових факторів (або факторів впливу), що сприяли досягненню конкретних результатів (досягнень і розчарувань), що їх ви визначили на кроці 2. Цей аналіз факторів впливу створить підґрунтя для виявлення сильних і слабких сторін ІСД, а також для визначення цілей та можливих дій, потрібних для підвищення її ефективності, на кроці 5. Нижче запропоновано навідні запитання для фасилітації вашої дискусії про фактори впливу відповідно до кожного виміру ефективності.

3.1 Сутність підходу МСО ІСД до класифікації факторів, які впливають на ефективність ІСД

Перш ніж переходити до оцінювання кожного виміру ефективності, необхідно спочатку зрозуміти, як МСО ІСД підходить до аналізу тих багатьох факторів, які впливають на ефективність ІСД. Цей аналіз залежить від класифікації цих впливових факторів за двома параметрами. Перший параметр називають «сферою» фактору впливу – він показує, чи діє даний фактор переважно поза межами інституції або всередині неї (тобто чи є він зовнішнім або внутрішнім). Другий параметр називають «характером» фактору впливу – він означає, чи був цей фактор сприятливим або обмежувальним. Детальніші пояснення цієї класифікації наведені нижче у таблиці.



Класифікація факторів впливу за сферою та характером

«Сфера» фактору впливу	Зовнішній	<i>Зовнішні фактори впливу</i> діють у ширшому оточенні ІСД. ІСД, імовірно, має лише обмежений контроль або взагалі жодного контролю над цими факторами, серед яких можуть бути, наприклад, національні політичні та економічні умови, діяльність інших установ або потужність організацій соціальних партнерів.
	Внутрішній	<i>Внутрішні фактори впливу</i> діють усередині ІСД. ІСД повинна загалом мати більший ступінь контролю над цими факторами або принаймні впливу на ці фактори, серед яких можуть бути, наприклад, спосіб, у який ІСД планує свою роботу і розподіляє свої ресурси, знання і навички її членів або встановлений у ній порядок прийняття рішень.

«Характер» фактору впливу	Сприятливий	<i>Сприятливі фактори</i> – це фактори, що допомогли ІСД отримати бажані досягнення чи результати. Це, зазвичай, внутрішні сильні сторони, на яких ІСД може будувати свою діяльність, або можливості для подальшого інституційного розвитку.
	Обмежувальний	<i>Обмежувальні фактори</i> перешкодили досягненню бажаних результатів ІСД або стали на заваді в її діяльності. Це, здебільшого, внутрішні слабкі місця ІСД або зовнішні загрози.

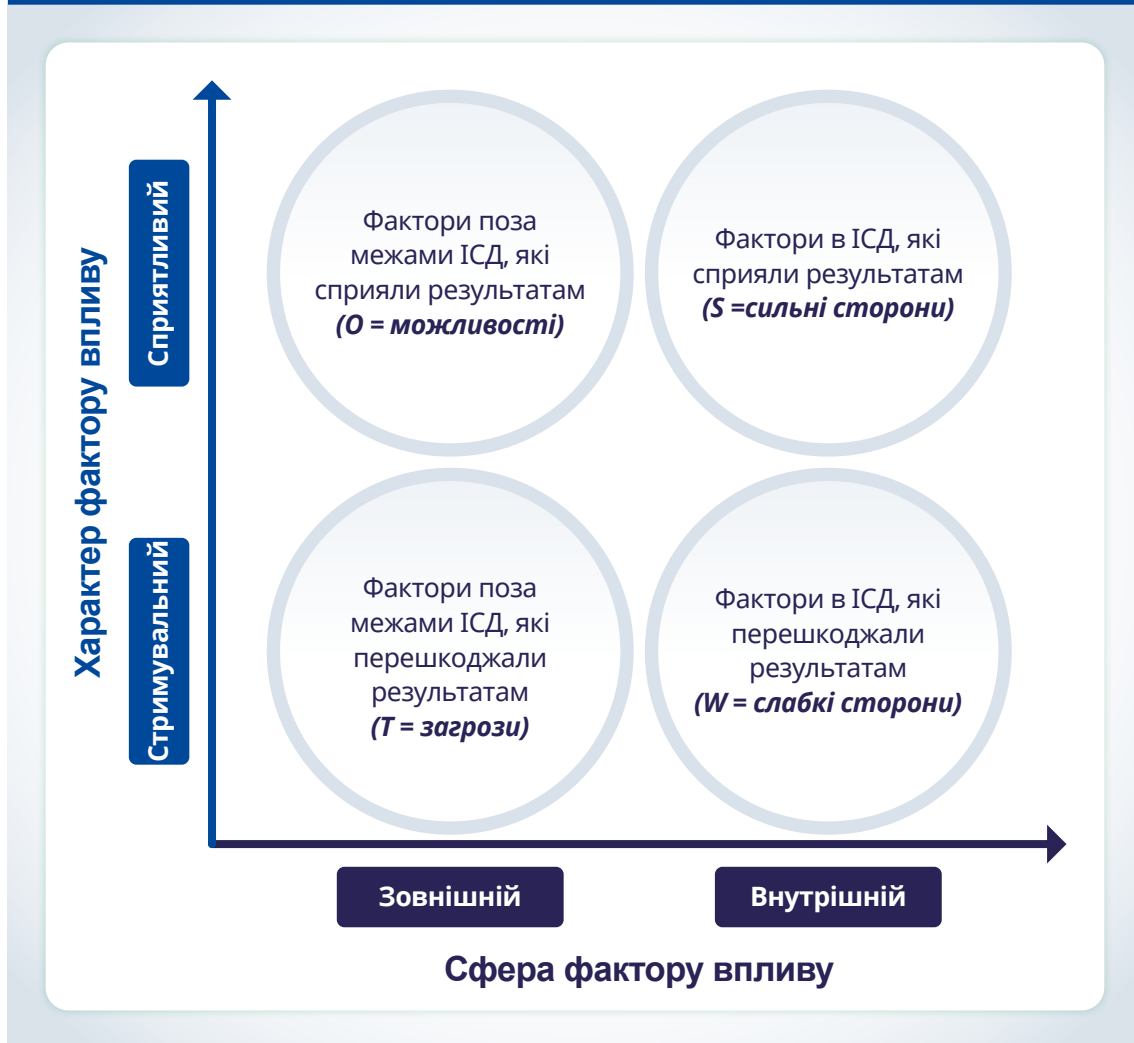
Ця чотирикомпонентна класифікація факторів впливу лежить в основі оцінки ефективності на кроці 3 (див. чотири клітинки нижче у таблиці). Навідні запитання для кожного виміру, запропоновані нижче, згруповані відповідно до того, яких факторів впливу вони стосуються, - зовнішніх або внутрішніх. Проте, команда з оцінки повинна самостійно визначити, який вплив спричинив на ІСД той чи інший фактор, - «сприятливий» чи «обмежувальний» - у розглядуваних прикладах результатів. На практиці іноді буває складно встановити, до якої категорії належить конкретний вплив, тому що різні категорії можуть бути взаємозв'язані, а межі між ними – розмиті. Не турбуйтеся, якщо ви не впевнені в тому, до якої категорії віднести той чи інший вплив. Важливо визначити основні впливи, з тим, щоб ви могли подумати над діями, потрібними для реагування на них.

Можливо, ви знайомі з загальновизнаним підходом до інституційного аналізу, відомим як “SWOT-аналіз», тобто аналіз сильних сторін (strengths), слабких сторін (weaknesses), можливостей (opportunities) і загроз (threats). Підхід, запропонований у МСО ІСД, дуже схожий на SWOT-аналіз, хоча в ньому й використовується інша термінологія⁶³. Нижче на рис. 13 демонструються зв'язки між термінами, використовуваними у МСО ІСД, і термінами, що застосовуються в SWOT-аналізі.

⁶³ Додаткові онлайн-ресурси з SWOT-аналізу: [Creately](#): інструмент SWOT-аналізу для створення якісних SWOT-схем в онлайн-режимі; [Canva](#): інструмент проведення SWOT-аналізу в онлайн-режимі.



► Рис. 13. Аналітичний підхід МСО ІСД і відповідна термінологія SWOT-аналізу



3.2 Послідовність оцінювання кожного основного виміру ефективності

Для оцінювання кожного виміру ефективності (за винятком виміру «оперативна і комунікаційна ефективність») необхідно дотримуватися послідовності, зображеної на рис. 14.

► Рис. 14. Послідовність оцінювання кожного основного виміру ефективності





Як використовувати навідні запитання щодо основних вимірів ефективності

► **Яка мета навідних запитань?**

Навідні запитання, зазначені нижче у розділі 3.4, покликані полегшити ваше обговорення основних вимірів ефективності. Їхня мета – допомогти організувати та направити ваші дискусії, стимулюючи команду до колективного обдумування можливих причинно-наслідкових факторів (впливу), що сприяли досягненню конкретних результатів (як досягнень, так і розчарувань) ІСД, визначених вами раніше. Завдання цих запитань не полягає в отриманні простих відповідей типу «так/ні»

► **Як побудовані та сформульовані навідні запитання?**

Навідні запитання передбачені для кожного основного виміру ефективності, щоб допомогти вам виявити можливі ключові фактори, що впливають на результати. Пропонуються різні запитання для вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, що сприяли конкретному досягненню чи розчаруванню, які розглядаються командою. Всі запитання сформульовані у минулому часі, наприклад «Чи мали місце якісь конкретні соціальні, політичні або економічні події, які привернули увагу ІСД?». Це пояснюється тим, що запитання стосуються конкретної події у минулому ІСД, а не загальної чи поточної ситуації.

Ви можете пропустити будь-які запитання, що не видаються актуальними чи корисними, і додати нові запитання, які здаються більш дотичними до ситуації у вашій ІСД. Можливо, доречно буде додати слова «чому (це трапилося)?» або «як (ми це зробили)?» для поглиблення аналізу. Запитання не повинні жодним чином обмежувати ваші дискусії або творчий підхід; їхня роль – бути інструментом, що вам допомагатиме.

► **Як слід організувати ваші дискусії?**

Кожен вимір ефективності слід оцінювати окремо. Проте, ви можете вирішити розподілити дискусії на декілька робочих зустрічей, а не намагатися відразу оцінити всі виміри. Можете також вирішити вивчати не всі виміри, якщо не всі вони є однаково актуальними для ІСД.

Рекомендуємо розмістити досягнення і розчарування, відібрані для кожного виміру на кроці 2, на видному місці, де всі члени команди зможуть їх бачити, що допоможе зосередити обговорення на цих конкретних прикладах.

Є різні способи організації обговорення. Наприклад, можете брати кожний приклад досягнень ІСД по черзі, опрацьовуючи навідні запитання, а потім переходити до кожного з розчарувань. Як варіант, можна розглянути разом усі досягнення за одним виміром, а потім усі розчарування за цим самим виміром. Не рекомендуємо об'єднувати розгляд досягнень і розчарувань, тому що могли бути присутніми різні фактори впливу.

Пропонується почати з тих навідних запитань, які стосуються зовнішніх факторів впливу. Після отримання відповіді на них, команді слід перейти до навідних запитань про внутрішні фактори.

Коли ви ознайомитеся із процесом і визначите підхід, що найкраще вам підходить, робота має піти легше і швидше.

► **Як фіксувати підсумки ваших дискусій?**

Відповідаючи на навідні запитання, команді слід спочатку встановити, які фактори впливу були основними, а потім разом визначити, який вплив на ІСД справив кожен із цих факторів – «сприятливий» (позитивний) або «обмежувальний» (негативний). Підсумки слід фіксувати відповідним чином, згідно з аналітичною схемою, представленою на рис. 13 і в шаблоні 7.

Якщо члени команди мають різні думки, які на цьому етапі погодити неможливо, занотуйте їх; ви зможете повернутися до них пізніше. Як варіант, можете вивчити причини цих розбіжностей у точках зору – наприклад, чи вони відображають ґендерні або інші особисті характеристики членів команди (як-от вік, освіта чи досвід), організаційну приналежність або політичну ідеологію? Проте, може виникнути ризик утратити темп роботи, якщо команда витратить забагато часу на спроби усунути розбіжності.

3.3 Фіксація результатів обговорення

Для того, щоб упорядкувати та зафіксувати результати обговорення, можна скористатися наведеним нижче шаблоном, причому зробити це в будь-який обраний вами спосіб – наприклад, на фліпчарті, за допомогою стікерів, в електронній формі тощо.



Шаблон 7. Основні фактори, що впливають на ефективність

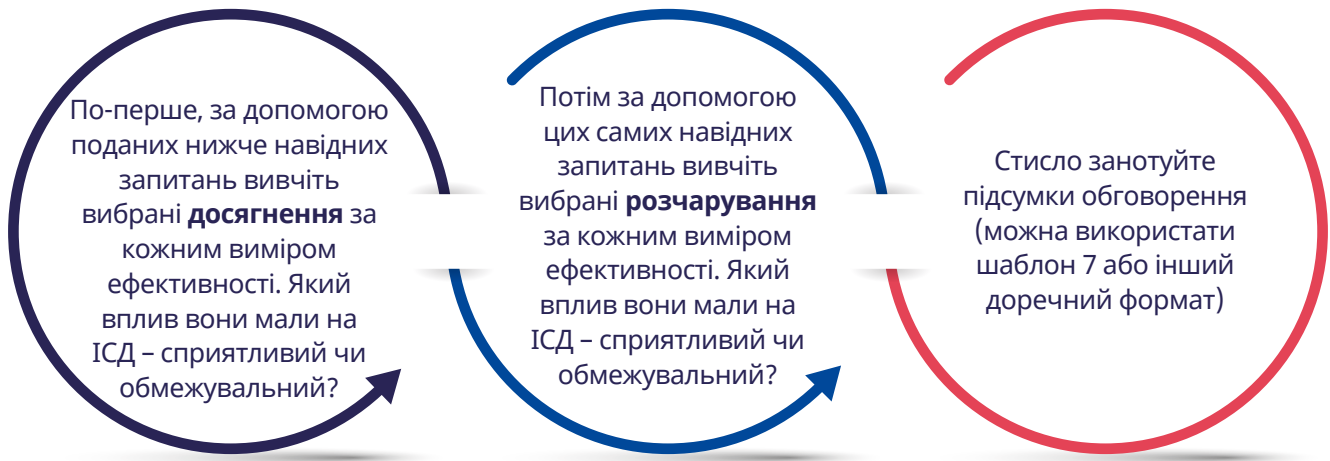
Вимір ефективності: *напишіть тут назву виміру ефективності, який оцінюється*

Досягнення або розчарування: *напишіть тут конкретне (конкретні) досягнення або розчарування, що обговорюються за цим виміром*

	Зовнішні фактори впливу	Внутрішні фактори впливу
Сприятливі фактори	<i>Запишіть у цих клітинках основні фактори впливу, визначені командою як сприятливі</i>	
Обмежувальні фактори	<i>Запишіть у цих клітинках основні фактори впливу, визначені командою як обмежувальні</i>	

Під час обговорень ви можете вже почати визначати, які дії потрібні для реагування на фактори впливу та підвищення ефективності ІСД. Наприклад, ви можете вирішити, що «це – серйозне обмеження, яке ми повинні терміново усунути» або «це – вагома сильна сторона, яку нам слід краще використати». Візьміть ці ідеї до уваги, оскільки це допоможе під час розроблення конкретних цілей та дій на кроці 5.

3.4 Навідні запитання для оцінки основних вимірів ефективності



► Вимір 1: ефективність порядку денного

▮▮ Чи обговорює ІСД значущі питання політики в галузі праці та соціально-економічної політики? ▮▮



Ефективність порядку денного

Зовнішні фактори впливу	Внутрішні фактори впливу
a. Чи мали місце якісь конкретні соціальні, політичні або економічні події (на національному, регіональному чи міжнародному рівні), які привернули увагу ІСД до цього питання?	a. ІСД за власною ініціативою ініціювала включення цього питання до порядку денного або ж вона це зробила у відповідь на вимогу, наприклад із боку уряду, парламенту чи громадськості?
b. Чи мав місце зовнішній вплив або тиск на ІСД щоб сприяти/запобігти розгляду цього питання?	b. Чи відносилося питання до компетенції ІСД?
c. Чи була участь ІСД в обговоренні цього питання передбачена законом?	c. Чи мали всі члени/сторони ІСД рівне право голосу в формуванні порядку денного?
d. ІСД була єдиною компетентною установою в даній сфері або ж вона конкурувала чи співпрацювала з іншими установами у розгляді питання?	d. Чи змогла ІСД врегулювати будь-які внутрішні розбіжності щодо того, включати чи не включати питання до порядку денного?

е. ІСД користувалася широким визнанням і повагою в політичних колах або ж її вважали невливовим гравцем?	е. Чи мала ІСД ефективні процедури для завчасного формування свого порядку денного?
ф. Чи мала ІСД якихось зовнішніх «поборників», які підтримували її участь у політичних дебатах і формуванні політики?	ф. Чи мала ІСД гнучкість для внесення змін до свого порядку денного/плану роботи відповідно до змін у потребах або можливостях?
г. Чи прагнув уряд або будь-яка інша група оминати ІСД у розгляді цього питання?	г. Чи мала ІСД доступ до інформації, даних, установ і людей, необхідних для того, щоб визначити, чи є це питання важливою проблемою, що потребувала її уваги?
h. Чи залучав уряд систематично соціальних партнерів, представлених в ІСД, до ефективних консультацій з питань, що стосуються міжнародних трудових норм (МТН), зазначених у Конвенції № 144, хоча б один раз на рік?	h. Чи були ресурси ІСД (людські та фінансові) достатніми для реалізації визначених нею ключових політичних пріоритетів?

► Вимір 2: ефективність досягнення консенсусу

■ Чи досягає ІСД консенсусу серед її членів із питань політики на основі глибокого аналізу? ▲

Ефективність досягнення консенсусу	
Зовнішні фактори впливу	Внутрішні фактори впливу
а. Чи був національний соціально-політичний клімат на той час стабільним?	а. Чи домовилися члени ІСД про обсяг роботи і результати, що мали бути отримані?
б. Питання, що розглядалося, було технічно і політично простим або ж по суті складним, делікатним чи таким, що сприяло розколу?	б. Чи створила ІСД ефективний і належний механізм для роботи з вирішення даного питання (наприклад, комітет або робочу групу)?
с. Чи здійснювався на ІСД тиск ззовні для виконання роботи в установленій строк?	с. Чи мала ІСД правила, які регулювали методи її роботи, порядок прийняття рішень та головування?

d. Чи мала місце участь сторонніх суб'єктів – наприклад, політичних партій чи груп громадянського суспільства – у роботі ІСД або їхнє втручання в її роботу?	d. Чи була група, що виконувала роботу, багатоманітною та інклюзивною, включно з особами, які мали потрібну комбінацію характеристик, навичок і знань?
e. Чи мала дана тема сильний суспільний резонанс, привертаючи пильну увагу засобів масової інформації, що обумовлювало певну терміновість?	e. Чи довіряли вищезгадані особи одна одній, чи було забезпечене рівне і шанобливе ставлення до кожної особи?
f. Чи співпрацювала ІСД з будь-якими сторонніми партнерами або установами?	f. Чи застосовувалися необхідні методи для усунення розбіжності, досягнення компромісу і забезпечення консенсусу?
g. Чи отримали представники ІСД належну підтримку та настанови чи вказівки щодо позиції їхніх відповідних організацій з обговорюваної теми?	g. Чи залучала ІСД у потрібних випадках сторонніх технічних або інших фахівців?
h. Чи були належні дані та інформація з даного питання наявними та загальнодоступними?	h. Чи забезпечила група ефективне документування прогресу та проблем у своїй роботі та доведення цієї інформації до відома керівників і членів ІСД?

► Вимір 3: ефективність впливу на політику

▣ Чи впливає ІСД на законодавчі процеси та процеси формування політики й на результати цих процесів? ▣



Ефективність впливу на політику

Зовнішні фактори впливу	Внутрішні фактори впливу
a. Чи існували в країні політична стабільність, повага до принципів демократії та верховенство права?	a. Чи надала ІСД свої поради або рекомендації саме у той момент, коли вони були корисні розробникам політики?

b. Чи взаємодіяли розробники політики або законодавці з ІСД з цього питання? Ця взаємодія була щирою або ж просто для виконання правової вимоги чи висловлення суто декларативної підтримки соціального діалогу?	b. Чи забезпечувала ІСД регулярне інформування розробників політики про хід її роботи та доведення до їхнього відому очікуваних результатів або порад із питань політики?
c. Чи зобов'язаний був уряд або парламент розглянути рекомендації ІСД або вжити заходів на їх виконання чи пояснити причини, з яких він цього не робив?	c. Чи були результати роботи ІСД переконливими та збалансованими, відображаючи одностайну позицію її членів?
d. Чи здійснювався на уряд тиск стороннім суб'єктом для того, щоб уряд терміново або в якийсь конкретний спосіб ужив заходів із цього питання?	d. Чи були результати роботи ІСД з питань політики викладені у доречній, переконливій та доступній формі (формах), адаптованій до потреб її цільової аудиторії?
e. Чи був результат роботи ІСД сам по собі юридично зобов'язуючим?	e. Чи забезпечила ІСД ефективне поширення результатів своєї роботи серед цільової аудиторії?
f. Якою репутацією користувалася ІСД завдяки досвіду своєї роботи або іншим факторам?	f. Чи підтримувала ІСД контакти з розробниками політики або законодавцями після оприлюднення результатів її роботи?
g. Чи ставили якісь групи, особливо ті, що не представлені в ІСД, під сумнів об'єктивність проведеного нею аналізу чи наданих нею рекомендацій?	g. Чи контролювала ІСД (або її секретаріат) додержання її порад або рекомендацій, а у випадку їх недодержання чи намагалася вона з'ясувати причини цього?
h. Чи надали інші установи поради з цього ж питання, які підтвердили думку ІСД або суперечили їй?	h. Чи здійснювали членські організації ІСД постійне лобювання або інші заходи з підвищення обізнаності для прийняття і реалізації порад або рекомендацій ІСД?

► Вимір 4: ефективність підтримання соціальної стабільності⁶⁴

► Чи сприяє ІСД підтриманню соціальної стабільності? ◀



Ефективність підтримання соціальної стабільності

Зовнішні фактори впливу	Внутрішні фактори впливу
a. Чи забезпечувалися в законі й на практиці свобода об'єднання і ефективне визнання права на ведення колективних переговорів?	a. Чи була роль ІСД у підтриманні соціальної стабільності та (або) у ВТС чітко визначена в її мандаті?
b. Чи характерним було для країни повсюдне дотримання принципу верховенства права?	b. Чи діяла ІСД на випередження у намаганнях підтримати соціальну стабільність і запобігати спорам або ж вона очікувала звернень?
c. Чи існувала належна правова база з питань праці та зайнятості? Чи ефективно забезпечувалося її дотримання?	c. Чи були в ІСД або її секретаріаті працівники з необхідними навичками й досвідом для усунення соціальної напруженості/конфліктів та ВТС? Чи могла вона за потреби залучати сторонніх фахівців?
d. Чи вплинули масштаб і потенційні наслідки розглядуваного питання чи спору на спосіб, у який на нього реагувала ІСД?	d. Чи були внутрішні процедури ІСД щодо соціальної стабільності/ВТС ефективними й пристосованими до потреб різноманітних клієнтів?
e. Чи були організації роботодавців і працівників обізнані про роль ІСД у підтриманні соціальної стабільності, наявні послуги та спосіб їх отримання?	e. Чи були відповідні ролі уряду і соціальних партнерів чітко визначені та доречні для ефективного врегулювання проблеми або конфлікту?
f. Чи користувалася ІСД довірою та повагою рівною мірою з боку уряду і соціальних партнерів?	f. Чи прийняла ІСД підходи на основі консенсусу, з акцентом на запобіганні спорам?
g. Якщо існували (на додаток до ІСД) спеціалізовані установи з попередження і вирішення трудових спорів (ВТС), чи були їхні відповідні функції та обов'язки чітко зазначені й виконані? Чи ефективно співпрацювали ці установи?	

⁶⁴ Цей вимір є актуальним в першу чергу для тих ІСД, коло повноважень яких включає функцію попередження і вирішення спорів. Детальний перелік запитань для оцінки в сфері попередження і вирішення трудових спорів наведено у публікації ITCILO (2013). *Labour dispute systems: Guidelines for improved performance*, Turin, pp. 38-49 [Системи вирішення трудових спорів: настанови з підвищення ефективності, МНЦ МОП, Турін].

► Інші основні виміри ефективності

Вищезазначені чотири виміри ефективності – це виміри, запропоновані у МСО ІСД.

Чи визначили ви якісь інші основні виміри ефективності ІСД на кроці 1? Якщо так, вам зараз необхідно оцінити ці виміри, дослідивши фактори впливу, які сприяли вибраним досягненням і розчаруванням. Для цього можна скористатися тими ж навідними запитаннями, що застосовувалися для попередніх вимірів, або сформулювати нові запитання, краще пристосовані до нового виміру, що оцінюється.

Після проведення оцінки зафіксуйте результати обговорення і перейдіть до кроку 4.

► 4. Оцінка оперативного виміру ефективності

■ Чи має ІСД ефективні внутрішні процедури, методи та інструменти роботи, й чи ефективно вона інформує цільову аудиторію про свою роботу? ▲▲

Останній вимір ефективності лежить в основі перших чотирьох вимірів і стосується того, наскільки ефективно і дієво внутрішня оперативна діяльність ІСД забезпечує її змістовну роботу. Метод оцінки оперативно-комунікаційного виміру відрізняється від методу, використаного для інших вимірів ефективності. Це обумовлено тим, що даний вимір стосується того, як ІСД функціонує, тоді як перші чотири стосуються досягнень ІСД (результатів із точки зору порядку денного, досягнення консенсусу тощо).

Питання представлені як «еталони», що охоплюють ключові аспекти виміру, і сформульовані як позитивні твердження, за якими ви оцінюватимете ІСД⁶⁵. Ці еталони подані у теперішньому часі, щоб відобразити той факт, що оцінка стосується поточної діяльності ІСД, а не її результатів у минулому (як це було з першими чотирма вимірами). Тим не менш, під час дискусій усе одно доречно пам'ятати про конкретні приклади досягнень і розчарувань, визначених на кроці 2, тому що вони можуть допомогти вам виявити основні оперативні сильні та слабкі сторони ІСД, що сприяли цим результатам.

Мета цього процесу – стимулювати у команді дискусію про сильні і слабкі сторони ІСД з точки зору її оперативної та комунікаційної ефективності. Цей вимір поділено на два підвиміри: перший стосується внутрішніх процедур, методів та інструментів роботи ІСД, а другий – більш детально охоплює комунікаційну функцію.

⁶⁵ Це той самий підхід, що використовувався для оцінки інклюзивності на Етапі 2.



Шкала бальних оцінок для оцінювання ІСД за еталонами

Шкала	Значення
н/а	Цей еталон не застосовний до ІСД або не доречний для неї ⁶⁶
1	За цим еталоном ІСД працює погано
2	За цим еталоном ІСД працює відносно добре
3	За цим еталоном ІСД працює дуже добре

Розглядаючи по черзі кожний еталон, обговоріть питання про те, як, на вашу думку, ваша ІСД виглядає порівняно з ним. Спробуйте досягти консенсусу в команді щодо вашої відповіді або, якщо це неможливо, запишіть усі розбіжності у думках. Можливо, доречно буде застосувати запропонований нижче метод бальної оцінки для кількісного вираження вашої відповіді. Наприкінці обговорення кожного вимір запишіть підсумки вашої розмови, зазначивши, зокрема, що саме ви вважаєте основними сильними та слабкими сторонами ІСД.



ІСД має ефективні внутрішні процедури, методи та інструменти роботи

«н/з» або бал від 1 до 3

a. ІСД має постійний секретаріат із достатньою чисельністю співробітників, які володіють необхідними навичками й досвідом для ефективного виконання своєї роботи.	Оберіть бал
b. Завдання секретаріату чітко визначені та ефективно виконуються у спосіб, який повністю відповідає потребам ІСД.	Оберіть бал
c. Практика управління людськими ресурсами секретаріату є справедливою і прозорою (наприклад, стосовно добору кадрів, кар'єрного розвитку, оплати праці тощо). У кадрових рішеннях ураховуються питання багатоманітності та інклюзивності.	Оберіть бал
d. ІСД і секретаріат мають письмові, чітко визначені та ефективні процедури і правила щодо порядку роботи, які виконуються на практиці.	Оберіть бал
e. ІСД має робочі механізми, адаптовані до різних пунктів порядку денного (наприклад, підкомітети або робочі групи).	Оберіть бал
f. ІСД має належні засоби і устаткування, як-от офіси та зали засідань, меблі, комп'ютери та принтери, документація/бібліотека, бази даних, витратні матеріали, папір, ручки тощо), підключення до Інтернету, мобільні телефони, транспорт тощо.	Оберіть бал
g. Бюджет ІСД, зокрема її секретаріату, достатній для того, щоб ІСД могла виконувати свої функції; кошти виділяються вчасно; забезпечено раціональне управління фінансами й додержання процедур обліку і звітування.	Оберіть бал

⁶⁶ «Не застосовне» (н/з) слід обрати, наприклад, для еталонів, які стосуються секретаріату, в ІСД, який не має секретаріату.

h. Керівництво ІСД користується самостійністю і незалежністю щодо прийняття рішень, зокрема стосовно розподілу фінансових і людських ресурсів. Уряд і соціальні партнери мають рівне право голосу в прийнятті таких рішень.	Оберіть бал
i. ІСД підтримує продуктивне партнерство з сторонніми установами, зокрема для отримання результатів досліджень і даних.	Оберіть бал
j. ІСД має річний план роботи або іншу систему планування для спрямування своєї роботи, з результативними показниками, які регулярно контролюються і коригуються.	Оберіть бал
k. ІСД впроваджує інновації з метою підвищення ефективності своєї діяльності.	Оберіть бал
l. ІСД належним чином реагує на зміну обставин (наприклад, таку, яка викликана пандемією COVID-19) і відповідним чином коригує методи своєї роботи, зокрема використовує дистанційний режим.	Оберіть бал

Які основні сильні сторони ІСД щодо її внутрішніх процедур, методів та інструментів роботи?

Запишіть основні підсумки вашого обговорення

Які основні слабкі сторони ІСД щодо її внутрішніх процедур, методів та інструментів роботи?

Запишіть основні підсумки вашого обговорення



ІСД ефективно інформує цільову аудиторію про свою роботу	«н/з» або бал від 1 до 3
a. ІСД цілком розуміє свою цільову аудиторію та її відповідні інформаційні потреби.	Оберіть бал
b. ІСД систематично поширює інформацію про результати своєї роботи і досягнення, використовуючи різноманітні засоби комунікації, адаптовані відповідно до потреб її цільової аудиторії.	Оберіть бал
c. ІСД має комунікаційну стратегію, що охоплює і внутрішню, і зовнішню комунікацію.	Оберіть бал
d. У секретаріаті працюють співробітники з відповідними навичками й досвідом роботи у сфері комунікації.	Оберіть бал
e. ІСД взаємодіє з засобами масової інформації за випереджальним принципом, щоб сприяти об'єктивному і збалансованому висвітленню своєї роботи.	Оберіть бал
f. Секретаріат ІСД веде зручний для користувачів, усеохопний веб-сайт і регулярно оновлює його.	Оберіть бал

g. ІСД має тісні зв'язки з мережами розробників політики та впливових акторів і систематично користується цими каналами для комунікації та обміну інформацією.	Оберіть бал
h. У країні переважає культура відкритості та свободи слова.	Оберіть бал
i. Національна комунікаційна інфраструктура є обширною та надійною, зокрема для радіомовлення, телебачення, Інтернету і мобільного зв'язку, як у сільській місцевості, так і у містах.	Оберіть бал
j. ІСД завоювала репутацію нейтрального і неупередженого органу.	Оберіть бал

Які основні сильні сторони ІСД щодо комунікації?

Запишіть основні підсумки вашого обговорення

Які основні слабкі сторони ІСД щодо комунікації?

Запишіть основні підсумки вашого обговорення

Завершивши оцінку цього виміру, зведіть результати у таблицю, використовуючи шаблон 8.



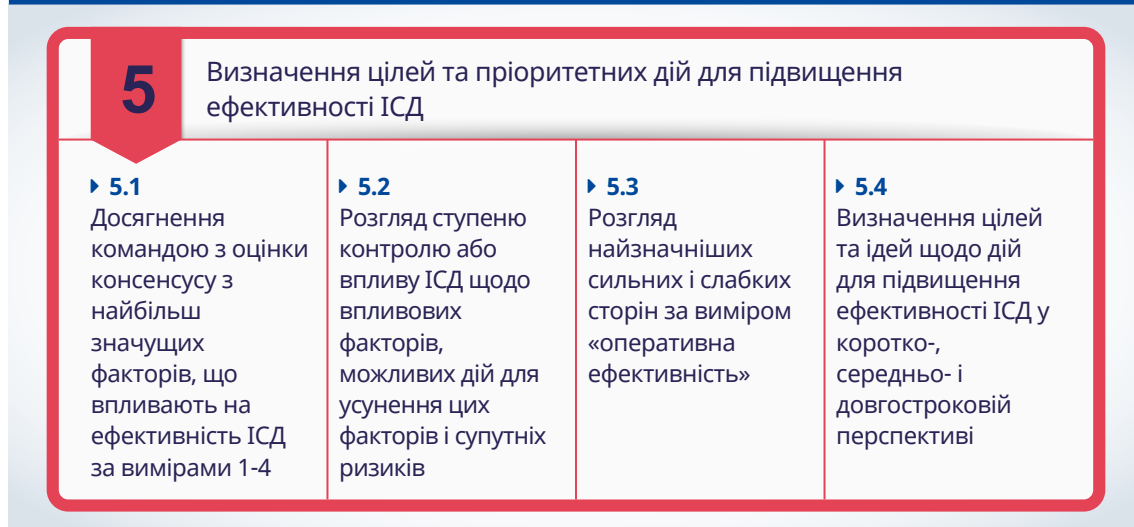
Шаблон 8. Результати оцінки виміру «оперативна і комунікаційна ефективність»

Підвимір	Бальна оцінка (якщо використовується)	Основні сильні сторони	Основні слабкі сторони
Внутрішні процедури, методи та інструменти роботи			
Комунікація			

► 5. Визначення цілей та дій для підвищення ефективності ІСД

Мета кроку 5 – скласти проєкт плану дій з підвищення ефективності ІСД, враховуючи результати аналізу, проведеного на кроках 3 і 4. Процес, який слід здійснити, стисло викладений на рис. 15.

► Рис. 15. Процес визначення цілей та пріоритетних дій



5.1 Розташування факторів впливу за пріоритетністю

На кроці 3 ви, ймовірно, визначили дуже багато сприятливих і обмежувальних факторів, що впливають на ІСД – набагато більше, ніж було б практично можливо або бажано усунути. Ці фактори напевно мають різне значення з точки зору їхнього впливу на ефективність ІСД. Отже, необхідно розташувати їх за пріоритетами, щоб зосередити увагу на ключових факторах, здійснення заходів щодо яких може бути найбільш вигідним і продуктивним.

По-перше, зберіть усю інформацію за результатами оцінки перших чотирьох вимірів, проведеної на кроці 3, для чого можна скористатися шаблоном 9 (стовпчики (i) «Зовнішні фактори» та (ii) «Внутрішні фактори»). Узагальнюючи інформацію про фактори впливу, слід усунути всі випадки дублювання факторів за різними вимірами ефективності. Проте, якщо той чи інший фактор згадується дуже часто, це цілком може вказувати на його значущість для ІСД.

На другому кроці обговоріть і домовтеся про те, які фактори, що впливають на ефективність ІСД за кожним виміром, були найзначнішими. Їх можна також зазначити у шаблоні 9 (стовпчик (iii) «Найзначніші фактори»). Фактори, значення яких визнано нижчим, не враховуйте. На даному етапі доцільно уникнути спокуси виключити значні фактори лише тому, що, на вашу думку, з ними нічого неможливо зробити.



Шаблон 9. Зведення факторів, що впливають на ефективність ІСД, і розташування їх за пріоритетністю

		Зовнішні фактори (i)	Внутрішні фактори (i)	Найзначніші фактори (iii)
► Порядок денний	Сприятливі			
	Обмежувальні			
► Досягнення консенсусу	Сприятливі			
	Обмежувальні			
► Вплив на політику	Сприятливі			
	Обмежувальні			
► Соціальна стабільність	Сприятливі			
	Обмежувальні			
► Інші виміри ефективності	Сприятливі			
	Обмежувальні			

5.2 Визначення факторів, щодо яких ІСД може вжити відповідних дій

Пропонується розподілити найзначніші фактори впливу – як сприятливі, так і обмежувальні – на три категорії, що відображають ступінь можливого контролю над ними або впливу на них із боку ІСД:

- i. фактори, над якими ІСД здійснює безпосередній контроль або певну міру контролю;
- ii. фактори, над якими ІСД не має контролю, але на які вона може впливати;
- iii. фактори поза контролем або впливом ІСД.

Розглядаючи по черзі кожен категорію, вам слід обговорити питання про те, чи могла б ІСД ужити дій для реагування на кожний фактор впливу, а також про те, якого характеру могли б бути ці дії. Для факторів, що відносяться до категорій i) та ii), дії можуть бути цілком очевидними, але їх можна передбачити навіть щодо факторів, включених до категорії iii), а саме тих факторів, що знаходяться «поза контролем або впливом» ІСД. Наприклад, ІСД може запланувати дії для стримування негативного впливу обмежувальних факторів, які знаходяться поза її контролем, або для збільшення переваг від сприятливих факторів, присутніх в її оточенні. Для відображення підсумків обговорення можете скористатися шаблоном 10.



Шаблон 10. Сортуння факторів впливу за ступенем контролю або впливу з боку ІСД

Категорія факторів впливу	Основні фактори впливу	Можливі дії з реагування на фактори впливу
i. Фактори, які контролює ІСД	<i>Запишіть тут найзначніші фактори впливу</i>	<i>Запишіть дії, які ІСД могла б ужити для реагування на різні фактори</i>
ii. Фактори, на які ІСД може впливати		
iii. Фактори поза контролем або впливом ІСД		

Організувати обговорення вам можуть допомогти подані нижче навідні запитання.



Дії стосовно факторів, які впливають на ефективність ІСД

- a. Яких дій ІСД могла б ужити для отримання користі від сприятливих факторів (і зовнішніх, і внутрішніх) та сильних сторін своєї діяльності?
- b. Яких дій ІСД могла б ужити для протидії обмежувальним факторам (і зовнішнім, і внутрішнім) та слабким сторонам своєї діяльності?

- c. Чи може користь від цих дій переважити витрати на них (у широкому якісному, а не у точному кількісному чи фінансовому виразі)?
- d. Чи пов'язані якісь ризики з ужиттям цих дій?
- e. Чи пов'язані якісь ризики з невжиттям цих дій?

Це має бути ітеративний процес, за допомогою якого команда з оцінки поступово формує сукупність високопріоритетних і практично здійснених ідей щодо заходів, які необхідно включити до плану дій. На цьому етапі також важливо розглянути можливі ризики – пов'язані як з ужиттям, так і з невжиттям запропонованих дій.

5.3 Розгляд результатів оцінки оперативної та комунікаційної ефективності

Розгляньте основні сильні та слабкі сторони ІСД, визначені вами шляхом самооцінки цього виміру (на кроці 4). Як і у випадку аналізу основних вимірів, для початку подивіться, чи є ці аспекти факторами, щодо яких ІСД має певний вплив або контроль. Потім подумайте над тим, яких дій можна було б ужити для виправлення слабких сторін і розвитку сильних сторін стосовно оперативних і комунікаційних функцій та результативності діяльності ІСД.

5.4 Визначення цілей та пропозицій щодо дій⁶⁷

Спираючись на ідеях, вироблених вами на попередніх кроках, тепер можна скласти проєкт плану дій з підвищення ефективності ІСД, користуючись поданим нижче шаблоном 11. Проєкт плану дій повинен містити обмежену кількість цілей (кінцевий результат, якого ви прагнете досягти, або зміну, яку бажано здійснити в ІСД), а також пропозиції щодо конкретних дій, необхідних для досягнення кожної цілі, на коротко-, середньо- і довгострокову перспективу. Визначте і занотуйте головні ризики, які можуть поставити під загрозу досягнення бажаних цілей.



Шаблон 11. Проєкт плану дій з підвищення ефективності ІСД

	Короткострокові дії (на наступні 12 місяців)	Середньо- і довгострокові дії (від 1 до 5 років)	Ризики
Ціль 1: <i>напишіть тут ціль</i>			
Ціль 2:			
Ціль 3:			

⁶⁷ Подальші вказівки щодо розроблення плану дій наведені на Етапі 2 і на Етапі 4.

Етап 4. Розробка плану дій

Зміст

Ціль	99
Кінцевий результат	99
Процес	99
1. Складання звіту за результатами самооцінки	101
2. Розробка плану дій	101
3. Консультаційний захід або процес для отримання зауважень і пропозицій до проекту звіту та плану дій	108
4. Оформлення і розповсюдження звіту за результатами самооцінки і плану дій	108
Додаткова література і ресурси	109



► Етап 4. Розробка плану дій

Етап 4 МСО ІСД передбачає розробку повного варіанту плану дій на основі доопрацювання проєктів планів, які були створені на двох попередніх етапах. У цьому процесі важливо досягти балансу між амбіціями та реальністю. Якщо план покликаний здійснити реальні зміни у ІСД, забезпечити мотивацію і прихильність усіх її сторін, потрібен відповідний рівень прагнень. Водночас план має бути практично здійсненним в умовах конкретної країни, інакше він може призвести до розчарування. Немає сенсу створювати складний план дій, який неможливо виконати на практиці!

► Ціль

Ціль Етапу 4 – розробити більш детальний план дій із посилення інклюзивності та підвищення ефективності ІСД.

► Кінцевий результат

На Етапі 4 передбачено два кінцеві результати:

- документ, у якому узагальнено підсумки процесу самооцінки й наведено затверджений план дій. Цей документ відображатиме відгуки ширшого кола членів ІСД (і, можливо, інших ключових зацікавлених сторін) і буде схвалений її керівниками та (або) органом управління;
- прихильність і мотивація керівників, членів і секретаріату ІСД до втілення у життя результатів самооцінки шляхом виділення ресурсів на план дій, його реалізації та моніторингу.

► Процес

Крок 4 МСО ІСД передбачає, по-перше, складання звіту, в якому узагальнюються головні підсумки процесу самооцінки, а по-друге – розробку плану дій та забезпечення

прихильності та залучення відповідних зацікавлених сторін. Є багато джерел інформації та настанов щодо способу розробки плану дій, особливо в контексті управління проєктами⁶⁸.

План дій – це динамічний документ, який коригуватиметься в процесі його реалізації в залежності від змін обставин і виникнення нових можливостей або обмежень. Тим не менш, важливо почати з загальної схеми, що спрямовуватиме ваші дії, з забезпеченням якомога більшої деталізації. Це допоможе у процесі реалізації й забезпечить ваш рух до поставлених цілей за графіком.

На рис. 16 наведено огляд чотирьох кроків Етапу 4.

► Рис. 16. Кроки Етапу 4



⁶⁸ Деякі приклади онлайн-посібників наведено в Додатку 7.

► 1. Складання звіту за результатами самооцінки

На даному кроці необхідно у стислій формі звести воєдино підсумки та результати різних етапів процесу самооцінки, які вже здійснені. Ці підсумки стануть основою для розробки плану дій на Етапі 4. Звіт за результатами самооцінки буде наданий керівникам і членам ІСД, а також іншим відповідним зацікавленим сторонам для вивчення і надання коментарів, разом із проектом плану дій.

Команда з оцінки повинна була постійно фіксувати отримані результати впродовж усього процесу оцінки. Настав час узагальнити ці результати в чіткий, стислий та узгоджений спосіб. Доречно покласти обов'язок із виконання цього завдання на одного члена команди, який (яка) має гарні навички складання документів.

Пропонований план звіту наведено у [Додатку 8](#). Цей шаблон за потреби можна доопрацювати відповідно до умов у конкретній країні та з урахуванням здійсненого процесу оцінки.

Звіт повинен містити, як мінімум:

- стислий виклад методології самооцінки, зокрема, залучені до неї особи/установи;
- довідкову інформацію про цілі ІСД, її історію (хронологію) та інституційне середовище;
- основні підсумки самооцінки інклюзивності та визначені пріоритети для дій;
- основні підсумки самооцінки ефективності та визначені пріоритети для дій.

► 2. Розробка плану дій

Початкові міркування

Перш ніж команда почне роботу над формуванням плану дій, корисно буде в якості першого кроку обговорити нижчезазначені навідні запитання, що допоможе визначити найкращий спосіб виконання запланованої роботи.



Початкові міркування щодо розробки плану дій

- a. Хто повинен розробляти план дій? Це має робити команда з оцінки чи секретаріат ІСД? Чи слід запросити ще когось для участі в цьому процесі?
- b. Чи має команда/ІСД досвід розробки плану дій? Чи знайома команда/ІСД з термінологією та прийомами, або ж буде корисним чи необхідним залучення стороннього фасилітатора чи експерта?
- c. Чи зафіксовані результати процесу самооцінки в чіткій та стислій формі, чи готові вони до надання будь-яким новим особам, залученим до розробки плану дій?
- d. План дій має бути окремим документом або ж його слід інтегрувати в якісь інші документи ІСД з планування (як-от її річний план роботи)?
- e. Які ресурси є в наявності для реалізації плану дій? Звідки і як можна було б за потреби залучити додаткові ресурси?

- f. Які основні потенційні ризики чи загрози пов'язані з розробкою і реалізацією плану дій? Як можна було б попередити та зменшити ці ризики?
- g. Як найкраще забезпечити прихильність і співпричетність до плану дій серед керівників або членів ІСД, які не брали безпосередньої участі у процесі самооцінки?
- h. Хто має формально затвердити чи погодити план дій?

У різних підходах і методах планування дій здебільшого використовується різна термінологія, що може призводити до плутанини. Нижче наведені визначення деяких ключових термінів, використовуваних у МСО ІСД.



► Ієрархія термінів, використовуваних у плануванні проєктів і дій

Мета – загальне завдання заходу чи проєкту в сфері розвитку, тобто ціль вищого порядку, досягненню якої він сприяє (наприклад, зменшення нерівності, економічне зростання чи подолання бідності).

Ціль – підсумок (або зміна), на досягнення якого (якої) спрямований проєкт.

Результат – конкретний продукт, що має бути створений, або конкретна послуга, що має бути надана.

Заходи – дії, вжиті з метою досягнення результату, або завдання, виконані для цього.

Засоби – фінансові, людські та матеріальні ресурси, використовувані для здійснення заходу.

2.1 Збирання і огляд цілей плану дій

Зберіть воєдино і розгляньте в сукупності цілі, які ви сформулювали наприкінці етапів 2 і 3. Чи конкретні вони? Чи досяжні вони? Чи є кількість цілей реалістичною? Чи мають всі вони однаковий пріоритет або ж деякі цілі є важливішими та більш нагальними за решту? Чи доповнюють цілі одна одну або чи існують між ними розбіжності або частковий збіг/дублювання?

На цьому етапі вам слід спробувати раціоналізувати ваш початковий набір запропонованих цілей із метою створення реалістичного і ретельно сформульованої сукупності пріоритетних змін/результатів, необхідних для підвищення інклюзивності та ефективності ІСД.



► Приклади цілей

- Розширений мандат ІСД у формуванні економічної політики
- Збільшене представництво маргіналізованих груп у складі ІСД
- Краща обізнаність населення про роботу ІСД
- Підвищена ефективність використання ресурсів ІСД

2.2 Визначення результатів і заходів, побудова плану роботи та розподіл обов'язків

Тепер необхідно сформулювати результати, потрібні для досягнення кожної цілі плану дій, виходячи з ідей, вже запропонованих на етапах 2 і 3. Зазвичай знадобиться кілька результатів, які у сукупності можуть забезпечити досягнення конкретної цілі.

Наступний крок після прийняття рішення щодо результатів – визначення заходів або завдань, потрібних для отримання кожного з них. Працуйте над цілями та результатами по порядку.



► Приклади результатів

- Позиційний документ, в якому обґрунтовується необхідність розширення мандату ІСД
- Консультація з громадськістю щодо складу ІСД
- Оновлений, зручний для користувача веб-сайт
- Ефективний механізм моніторингу і оцінки

Для формулювання цілей, результатів і заходів можна скористатися шаблоном 12. У ньому наведено ілюстративний приклад.



Шаблон 12. Цілі, результати і заходи

Цілі	Результати	Заходи
1. Краща обізнаність населення про роботу ІСД	1.1 Оновлений, зручний для користувача веб-сайт	1.1.1 Проведення опитування користувачів діючого веб-сайту для визначення його сильних і слабких сторін 1.1.2 Розробка звіту з викладенням пріоритетів для покращення змісту і представлення веб-сайту 1.1.3 Розробка технічного завдання і залучення розробника веб-сайтів для модернізації веб-сайту 1.1.4 Проведення користувацького тесту модернізованого веб-сайту і врахування зауважень користувачів 1.1.5 Навчання співробітника секретаріату адмініструванню веб-сайту 1.1.6 Запуск модернізованого веб-сайту
	1.2 Щорічний інформаційно-роз'яснювальний захід з підвищення обізнаності	
	1.3 тощо	

Наступний крок – побудова плану роботи з установленними строками виконання заходів, зазначенням дати початку і дати закінчення кожного з них, а також, за потреби, з включенням проміжних стадій, подій або досягнень. Ви самі повинні визначити ступінь деталізації плану. В ілюстративному прикладі плану роботи (діаграмі Ганта) наведені заходи і розподілені обов'язки. Заходи можна розбити далі, на підзаходи і завдання. Цей додатковий рівень деталізації може допомогти підвищити точність планування і кошторисів та полегшує контроль виконання плану.



Шаблон 13. Діаграма Ганта для планування роботи

[illegible]

2.3 Планування механізму моніторингу і оцінки (MiO); визначення ризиків і заходів з їх зменшення



► Моніторинг і оцінка

Моніторинг включає збирання, аналіз і передачу інформацію про стан виконання плану дій.

Оцінка включає вивчення актуальності, ефективності, дієвості, впливу і сталості плану дій.

Моніторинг

Надійний механізм моніторингу дозволить ІСД перевіряти стан виконання плану дій, виявляти перешкоди, що виникли, та планувати коригувальні дії. Відповідальність за моніторинг слід покласти на співробітника чи підрозділ ІСД, з виділенням необхідних ресурсів.

Показники утворюють основу для моніторингу стану виконання на рівні цілей, результатів або заходів, і вони повинні завжди максимально відповідати критеріям SMART.



► Показники, що відповідають критеріям SMART

Показник, що відповідає критеріям **SMART**, - це показник, який є:

конкретним (**S**pecific) – точно вказує, яка інформація потрібна;

вимірним (**M**easurable) – дозволяє вимірювання в кількісному та (або) якісному виразі;

досяжним (**A**chievable) – реально може бути досягнутий;

актуальним (**R**elevant) – є доречним до запланованого результату чи заходу;

прив'язаним до часу (**T**ime-bound) – зазначає дату або період, коли слід досягти результат.



Приклади показників рівня результату

Результат	Показники
Модернізований веб-сайт	► запуск модернізованого веб-сайту до вересня 2020 року ► незалежно перевірений контент 20 веб-сторінок у жовтні 2020 року ► 80% позитивних відгуків у опитуванні користувачів у червні 2021 року (як жінок, так і чоловіків) ► зростання трафіку на веб-сайті на 50% до грудня 2021 року

За потреби дані моніторингу мають бути розбиті за статтю, а також за іншими особистісними характеристиками (наприклад, за віком або етнічним походженням). Наприклад, якщо проводиться рекламний захід або заняття з підвищення кваліфікації, організоване ІСД, важливо знати, скільки чоловіків і жінок узяли в ньому участь. Це допоможе ІСД відстежувати, чи досягає вона успіху в забезпеченні своєї ґендерної інклюзивності.

Важливо також стежити за витрачанням ресурсів, вкладених у реалізацію різних заходів, передбачених планом дій. Оскільки мета моніторингу – спонукати до дій, дані моніторингу і звіти про хід виконання плану слід надавати, з установленою періодичністю, особі (особам) в ІСД, яка (які) мають повноваження і обов’язок діяти за результатами моніторингу.

Оцінка ризиків і управління ризиками

Основоючись на ідеях, уже висунутих на етапах 2 і 3, визначте основні ризики, які можуть впливати на реалізацію плану дій, оцініть їх імовірність і потенційний вплив та вирішіть, до яких дій ІСД могла б удатися для управління цими ризиками та їх зменшення.

Ці дії можуть включати кроки для:

- ▶ уникнення ризику;
- ▶ контролю ризику;
- ▶ розподілу ризику;
- ▶ прийняття ризику.

Оцінка

Мета оцінки – вивчити низку питань, що стосуються впровадження і результатів проекту чи іншого заходу, зазвичай після його закінчення⁶⁹. Серед інших аспектів оцінювач (зазвичай особа чи група, незалежна від оцінюваної установи) вивчає питання про те, чи були прийняті належні цілі та стратегії, чи досяг проєкт бажаних результатів та підсумків і чи є вони сталими, чи ефективно використовувалися ресурси. Підсумкова оцінка слугує також для визначення і документування отриманих уроків і рекомендацій щодо майбутніх заходів. Після завершення половини проєкту може також проводитися проміжна оцінка з метою вивчення стану впровадження і висвітлення заходів, потрібних для забезпечення досягнення проєктом бажаних результатів.

У плані забезпечення ресурсами слід передбачити ресурси на проведення оцінки плану дій, а саму оцінку (оцінки) слід включити до робочого плану.

⁶⁹ Комітет сприяння розвитку (КСР) Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) розробив набір критеріїв оцінки допомоги в галузі розвитку, який визнано як світовий стандарт. Це: *актуальність* – чи робить проєкт саме те, що треба?; *узгодженість* – наскільки добре проєкт узгоджується (з іншими поточними заходами)?; *дієвість* – чи досягає проєкт поставлених цілей?; *ефективність* – наскільки добре використовуються ресурси?; *вплив* – яку зміну проєкт забезпечує в довгостроковій перспективі?; *сталість* – чи зберігатимуться досягнуті переваги?

2.4 Розробка плану забезпечення ресурсами

Реалізація кожного компонента плану дій передбачає потребу в ресурсах, яку необхідно оцінити заздалегідь. Це можуть бути, зокрема, кошти на наймання консультантів, придбання обладнання і матеріалів, оренду приміщень для проведення семінарів, а також на проїзд і проживання учасників.

План забезпечення ресурсами є основою для підготовки бюджету і визначення джерела фінансування та інших потрібних ресурсів.



Шаблон 14. План забезпечення ресурсами з ілюстративним прикладом

Результати	Підзаходи	Вид ресурсу	К-ть одиниць	Вартість одиниці (валюта)	Загальна вартість (валюта)	Джерело фінансування
1. Модернізований веб-сайт	Переробка контенту веб-сайту	Консультант із питань комунікації	10 днів	50	500	Регулярний бюджет ІСД
	Наймання розробника веб-сайтів	Консалтингова фірма у сфері ІТ	1	1,000	1,000	
	Навчання персоналу секретаріату	Фірма, що надає навчальні послуги у сфері ІТ	5 днів	50	250	
	Розробка комунікаційної стратегії	Консультант із питань комунікації	10 днів	50	500	
	Запуск веб-сайту	Оренда приміщення з закусками	1	250	250	
		Проїзд учасників	50	5	250	
	Загальна вартість результату 1				2,750	

► 3. Консультаційний захід або процес для отримання зауважень і пропозицій до проєкту звіту та плану дій

Результати самооцінки і проєкт плану дій необхідно надати ширшому колу членів і керівників ІСД, якщо до цього моменту вони брали лише обмежену участь у даному процесі.

Мета – отримати та врахувати зауваження і пропозиції цієї ширшої групи осіб, досягти консенсусу щодо змісту остаточної редакції плану дій та забезпечити, щоб кожна з цих осіб була рішуче налаштована продовжувати цю роботу.

Існує багато різних форматів проведення консультації, як, наприклад, окремий захід⁷⁰, онлайн-процес, низка зустрічей з різними групами учасників, спеціальне пленарне засідання ІСД або комбінація цих методів. Незалежно від обраного варіанту важливо виділити достатньо часу і місця для того, щоб члени ІСД та, залежно від обставин, інші ключові зацікавлені сторони могли змістовно висловити свою думку. Успішна реалізація плану дій дуже сильно залежатиме від їхньої прихильності.

У підготовці консультації вам можуть допомогти наведені запитання, подані нижче.



Консультаційний процес щодо проєкту звіту та плану дій

- a. Кого слід задіяти у консультаційному процесі? Це мають бути лише керівники та члени ІСД або також сторонні суб'єкти?
- b. Як слід організувати консультацію? Хто відповідатиме за її організацію?
- c. Чи є якісь конкретні місцеві традиції чи практика, що слід врахувати під час планування консультації? Як можна забезпечити охоплення всіх груп, думка яких має бути почута?
- d. Чи є якісь аспекти звіту за результатами оцінки або плану дій, що могли б викликати напруженість або небажання деяких сторін схвалювати їх? Яких заходів можна було б ужити для послаблення такої напруженості й досягнення консенсусу?
- e. Чи є у звіті за результатами оцінки або плані дій якісь частини, що можна було б покращити або розкрити глибше шляхом консультацій?
- f. Як будуть задокументовані підсумки консультації для включення у проєкт звіту та плану дій?

► 4. Оформлення і розповсюдження звіту за результатами самооцінки і плану дій

Після консультаційного процесу чи заходу слід відповідним чином доопрацювати проєкт звіту за результатами самооцінки та плану дій.

Після доопрацювання звіт слід розіслати всім членам ІСД та іншим зацікавленим сторонам. Якщо деякі зауваження не відображені в остаточному звіті, було б доречно з міркувань прозорості пояснити, чому саме.

⁷⁰ Настанови з організації консультації наведені у Додатку 6.

Слід надати чітку інформацію щодо того, як і коли очікується реалізація плану дій, та закликати членів ІСД до повноцінної і активної участі.

► Додаткова література і ресурси

ILO (n.d). “Basic principles of monitoring and evaluation”, Geneva [Основні принципи моніторингу і оцінки, МОП, Женева].

ILO (2010). *Project design manual: A step-by-step tool to support the development of cooperatives and other forms of self-help organization*, International Training Centre of the ILO, Turin [Посібник із розробки проєктів. Покроковий poradnik на підтримку розвитку кооперативів та інших форм організацій самодопомоги, Міжнародний навчальний центр МОП, Турін].

Посібник містить практичні поради для кооперативів та інших типів організацій самодопомоги щодо складання проєктних пропозицій, які є економічно, соціально, політично та екологічно життєздатними. У ньому висвітлено всі етапи розробки проєктів, від визначення основної проблеми, яку пропонується вирішити, до планування процесу впровадження, моніторингу і оцінки проєктів.

ILO (2015). *Development cooperation internal governance manual*, Geneva [Посібник з управління проєктами співробітництва в галузі розвитку, МОП, Женева].

Посібник МОП для використання у розробленні та реалізації проєктів співробітництва в галузі розвитку. Посібник розрахований на персонал МОП, але викладені в ньому принципи та прийоми є актуальними для інших практиків і фахівців із планування проєктів у галузі розвитку.

ILO (2018). “Guide on measuring decent jobs for youth monitoring: Evaluation and learning in labour market programmes”, Note 3, Establishing a monitoring system, Geneva [Порадник із вимірювання і моніторингу гідних робочих місць для молоді. Оцінка і навчання в програмах стимулювання зайнятості, Записка 3, Створення системи моніторингу. МОП, Женева].

Завдяки цій публікації читачі зможуть:

- розробити візуальну схему теорії змін і трансформувати її у ланцюг результатів, що відображає логіку втручання від ресурсів до цілей вищого рівня;
- обрати показники, що відповідають критеріям SMART (тобто є конкретними, вимірними, досяжними, актуальними і прив’язаними до часу) та описують і пояснюють зміни;
- вибрати відповідні засоби вимірювання і зазначити строки збирання даних та відповідні обов’язки;
- розгорнути систему моніторингу для узагальнення, аналізу і оприлюднення результатів.

Association for Project Management (APM) (2018). *“Project risk analysis and management”*, Buckinghamshire. [Аналіз проєктних ризиків і управління ними, Асоціація з управління проєктами]

Порадник містить вступ до процесів аналізу проєктних ризиків і управління ними. Це – проста, але надійна практична основа, яка допоможе новим практикам почати роботу в цьому напрямку. Висвітлені деякі з широко використовуваних прийомів і методів; повніший перелік і опис наведено в повному варіанті порадника. Аналіз проєктних ризиків і управління ними можна застосовувати в усіх проєктах, незалежно від галузі чи середовища, за будь-яких строків і бюджету.

MindTools (2019). *“Risk analysis and risk management: Evaluating and managing risks”* [Аналіз ризиків і управління ризиками: оцінка і управління ризиками].

У цій статті та відеоматеріалі ви дізнаєтесь про те, як за допомогою аналізу ризиків виявляти та ефективно управляти ризиками.

OECD (2010). *Glossary of key terms in evaluation and results based management*, Paris [Глосарій основних термінів з оцінки та управління за результатами, ОЕСР, Париж].

South Med Social Dialogue (SOLiD) (2016). *“What indicators to measure the efficiency of social dialogue?”* [Якими показниками вимірювати ефективність соціального діалогу?, проєкт SOLiD]

Цей порадник, розроблений проєктом SOLiD, що фінансується Європейським Союзом і впроваджується Міжнародною конфедерацією профспілок, Міжнародною конфедерацією арабських профспілок та іншими партнерами, містить опис набору можливих показників для вимірювання ефективності соціального діалогу.

UNDP (2009). *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results*, New York [Довідник із планування, моніторингу і оцінки результатів у сфері розвитку, ПРООН, Нью-Йорк].

У цій публікації визнано, що планування, моніторинг і оцінка вимагають акценту на національних пріоритетах і результатах у галузі розвитку та мають відображати керівні засади національної відповідальності, розбудови спроможності та людського розвитку.

Етап 5. Реалізація плану дій

Зміст

Ціль	113
Поради щодо успішної реалізації	113
Важливість керівництва	113
Розуміння ролей та обов'язків	114
Адаптивне управління	114
Реалістичний підхід	114
Комунікація	114
Управління ресурсами і мобілізація ресурсів	114
Пріоритетна увага – якості	115
Контроль ходу реалізації плану і оцінка результатів	115
Повторення процесу МСО ІСД	116
Додаткова література і ресурси	116



► Етап 5. Реалізація плану дій

Настав час ужити заходів за результатами всієї роботи, проведеної до цього моменту, а саме реалізувати план дій. Звичайно, процес реалізації повністю залежатиме від цілей та фактичного змісту розробленого вами плану дій. З цієї причини Етап 5 МСО ІСД містить лише загальні настанови та поради, ґрунтовані на передовій практиці й покликані допомогти забезпечити успішну реалізацію плану дій та її моніторинг і оцінку. На цьому етапі не пропонується конкретний метод або процес, якого слід дотримуватися, як це було на попередніх етапах.

► Ціль

Ціль Етапу 5 полягає в успішній реалізації плану дій та його моніторингу і оцінці.

► Поради щодо успішної реалізації

► Важливість керівництва

У контексті плану дій важливо з самого початку встановити, хто несе головну відповідальність і звітує за його виконання. Чи є це, приміром, керівний орган ІСД? Чи вважається ця робота обов'язком керівника секретаріату? Може, це спільний обов'язок? Чи члени команди з оцінки і надалі відіграватимуть певну роль в управлінні реалізацією плану дій? На [Етапі 4](#) розглядалося питання розподілу відповідальності за досягнення конкретних результатів і проведення заходів, передбачених у плані, проте не загальної відповідальності за реалізацію плану та її підсумки.

Здійснювати уміле керівництво означає направляти проєкт у вірному напрямку, враховуючи при цьому ідеї та інтереси членів команди й мотивуючи їх до досягнення цілей. Гарні керівники сприяють підтриманню робочого середовища, в якому основними цінностями є відкрите спілкування і взаємоповага.

Особа (або особи), на яку покладено функцію управління реалізацією плану дій, повинна бути готова і здатна витрачати час та зусилля на виконання цієї ролі, та при цьому мати самостійність і повноваження для ухвалення рішень стосовно розподілу людських і фінансових ресурсів. Крім того, вона повинна користуватися повагою і довірою всіх сторін ІСД.

► Розуміння ролей та обов'язків

Важливо, щоб усі зацікавлені сторони ІСД, а також, можливо, деякі інші суб'єкти, що працюють у сторонніх установах-партнерах, усвідомлювали свою роль і участь у реалізації плану дій. Усі повинні мати єдине розуміння цього плану, зокрема закладене в ньому загальне бачення, його цілі та результати, а також знати, коли та в якій якості знадобиться їхня участь.

► Адаптивне управління

Важливо постійно тримати хід реалізації плану дій під контролем. Будьте готові впродовж усього терміну реалізації адаптувати план з урахуванням обставин, що змінюються. *Адаптивне управління* – корисний метод моніторингу і актуалізації вашого плану відповідно до змін в оточенні, що може сприяти досягненню результатів, наближених до потреб ІСД. У ході реалізації можуть з'являтися нові перспективи, отже слід намагатися, за можливості, використовувати їх, вдаючись до гнучкого підходу у реалізації плану дій.

► Реалістичний підхід

План дій реалізовуватиметься паралельно з повсякденною роботою ІСД, її керівників, членів і секретаріату. Важливо реалістично підійти до його виконання, здійснювати передбачені заходи поетапно, і не намагатися виконати велику кількість завдань одночасно або у занадто короткий термін. Це може призвести до плутанини і до втоми членів ІСД, що, у свою чергу, гальмуватиме виконання плану. Розумний підхід до встановлення темпу роботи допоможе зберегти мотивацію всіх учасників процесу.

► Комунікація

Стала комунікація з зацікавленими сторонами – найкращий спосіб збереження прихильності і управління очікуваннями в процесі реалізації плану дій. Комунікація допомагає сприяти шанобливій робочій атмосфері, отримувати корисні відгуки та заохочувати вироблення і потік ідей. Вона може здійснюватися у найрізноманітніших формах, як-от засідання ІСД, інформаційні бюлетені, очні брифінги, друковані документи, відеоматеріали або інтерв'ю, розміщені на веб-сайті ІСД, у соціальних мережах або будь-які інші засоби. Оприлюднення результатів ключових подій або заходів, демонстрація їх здатності сприяти підвищенню інклюзивності та ефективності ІСД допоможе підтримувати мотивацію залучених осіб до продовження реалізації плану дій.

► Управління ресурсами і мобілізація ресурсів

Дуже важливо ретельно контролювати витрати, перевіряючи раціональне використання коштів і забезпечуючи виконання бюджетів. Шукайте можливості економії коштів, наприклад, виявляючи синергію з іншими запланованими заходами ІСД або пов'язаних із нею установ. Шукайте способи залучення додаткових ресурсів для фінансування тих пунктів плану дій, які не забезпечені фінансуванням, наприклад, за допомогою партнерства з іншими установами чи донорськими агенціями.

► Пріоритетна увага – якості

Виконання передбачених заходів і досягнення очікуваних результатів у тому обсязі й у ті строки, що встановлено в плані роботи, не слід забезпечувати за рахунок якості роботи й результатів. Важливо виділити на планування і виконання кожного заходу достатньо часу. До плану дій можна включити різноманітні заходи з розбудови спроможності членів ІСД та працівників секретаріату, й ці заходи самі по собі сприятимуть забезпеченню стабільно високої якості результатів.

► Контроль ходу реалізації плану і оцінка результатів

Ретельно дотримуйтесь плану моніторингу, збираючи з установленою періодичністю потрібну інформацію про показники й доводячи результати у зрозумілій формі до відома керівників і членів ІСД. Моніторинг грає критично важливу роль для з'ясування стану виконання плану дій та виявлення можливих обмежень чи вузьких місць. Це створює основу для визначення змін, які необхідно внести до плану. Коли здійснюються такі зміни, може виникнути необхідність відповідним чином скоригувати показники та графіки моніторингу.

Дані моніторингу є необхідними також для проміжної і (або) підсумкової оцінки, згаданої на [Етапі 4](#) МСО ІСД. Досвід, отриманий шляхом проведення незалежної оцінки, має лягти в основу своєчасного перегляду і актуалізації плану дій.

Обговорення моніторингу в рамках МСО ІСД зосереджується на його важливості щодо вимірювання прогресу в реалізації плану дій. Проте, звичайно, вкрай важливо, щоб ІСД здійснювала моніторинг результатів і впливу соціального діалогу, який відбувається в цій інституції. Це стосується, зокрема, виміру ефективності «вплив на політику». Застосування МСО ІСД надає ІСД можливість також поміркувати над тим, як контролювати ці ширші результати і вплив. У керівників, членів ІСД та її секретаріату може виникнути бажання розглянути можливість складання переліку потенційних показників (якщо такого переліку ще немає), що допоможе з'ясувати, чи досягає ІСД цілей або результатів «вищого порядку», встановлених у її установчому документі. Головна задача показників цього рівня – продемонструвати, чи можна зв'язати спостережувані зміни, прямо чи непрямо, з роботою ІСД.

Нижче наведено деякі можливі приклади показників впливу. Цілі сталого розвитку містять усеосяжну [сукупність показників](#) у розрізі всіх цілей, які можуть слугувати джерелом натхнення. База даних МОП із статистики праці, [ILOSTAT](#), містить національні часові ряди даних щодо широкого спектру показників, що стосуються праці та зайнятості.



► Приклади показників впливу

- річний темп зростання реального валового внутрішнього продукту (ВВП) на душу населення
- нерівність за доходами (вимірювана коефіцієнтом Джині)
- частка населення, що живе за національною межею бідності (за статтю і віком)
- рівень безробіття і неповної зайнятості (за статтю і віком)
- рівень участі у робочій силі (за статтю і віком)
- частка неформально зайнятих у сільському господарстві та інших галузях (за статтю)

- ▶ частка населення, яке вважає процес прийняття рішень усеохопним та оперативним (за статтю, віком, інвалідністю тощо)
- ▶ кількість страйків і локаутів за рік за видами економічної діяльності
- ▶ кількість робочих днів, не відпрацьованих через страйки і локаути за рік, за видами економічної діяльності

▶ Повторення процесу МСО ІСД

Застосування МСО ІСД не повинно бути «одноразовою вправою». ІСД може періодично повторювати самооцінку. Таке повторення або проведення часткової повторної оцінки з установленою періодичністю допоможе ІСД відстежувати досягнутий прогрес стосовно інклюзивності та ефективності, а також дозволить регулярно коригувати й актуалізувати план дій.

▶ Додаткова література і ресурси

Center for Progressive Reform (CPR) (2011). [“Making good use of adaptive management”](#), White Paper 1104, Washington DC [Центр прогресивних реформ, Належне застосування адаптивного управління].

Мета цієї публікації – допомогти законодавцям, представницькому персоналу і широкій громадськості краще зрозуміти та використовувати адаптивний метод управління.

Ladner, D. (2015). [“Strategy testing: An innovative approach to monitoring highly flexible aid programs”](#), The Asia Foundation, Working Politically in Practice Series, Case Study No. 3, San Francisco [Д. Ладнер, Перевірка стратегій: інноваційний підхід до моніторингу гнучких програм допомоги. Фонд Азії, серія «Політична робота на практиці»].

У публікації висвітлено нову систему моніторингу, розроблену Фондом Азії. Традиційні методи моніторингу передбачають відстеження ходу впровадження простих, здебільшого заздалегідь спланованих проєктів, де результат і шлях його досягнення відомі з самого початку. Такі методи малопридатні до умов, де результати в процесі реалізації з часом еволюціонують і де існує необхідність відстежувати зміни в програмній стратегії. У публікації наведено докладний опис методу моніторингу, покликаного усунути цю прогалину.

Ripley, M. and S. Jaccard (2016). [“The science in adaptive management”](#), The Lab, ILO, Geneva [М. Ріплі та С. Джаккард, Наука в адаптивному управлінні, МОП, Женева].

Короткий нарис про адаптивне управління, де пояснюються принципи, що лежать в основі цього підходу до управління, сформованого на основі науки о природних ресурсах.



Додатки

Додаток 1

Глосарій основних термінів 120

Додаток 2

Правові акти МОП, особливо актуальні для тристороннього
соціального діалогу 124

Додаток 3

Інструментарій для прийняття рішень і досягнення консенсусу . . 126

Додаток 4

Вторинні джерела інформації для самооцінки 128

Додаток 5

Інші джерела інформації та даних 129

Додаток 6

Настанови з організації консультації 130

Додаток 7

Заходи і засоби для сприяння колективній та продуктивній роботі
команди 132

Додаток 8

Пропонований план звіту за результатами самооцінки 134

► Додаток 1. Глосарій основних термінів

► Колективні переговори

Колективні переговори – це форма соціального діалогу за участю тільки представників роботодавців і працівників. У Конвенції 1981 року про сприяння колективним переговорам (№ 154) колективні переговори визначено як:

«всі переговори, що проводяться між роботодавцем, групою роботодавців або однією чи кількома організаціями роботодавців, з одного боку, та однією чи кількома організаціями працівників – з другого, з метою:

- a. визначення умов праці й зайнятості; та (або)
- b. регулювання відносин між роботодавцями й працівниками; та (або)
- c. регулювання відносин між роботодавцями чи їхніми організаціями та організацією чи організаціями працівників». (Стаття 2)

► Консультації

Консультації є найбільш поширеною практичною формою соціального діалогу. Це – процес, за допомогою якого уряди й соціальні партнери не лише обмінюються інформацією з питань політики, а й проводять більш глибокі дискусії щодо них. Хоча консультації самі по собі не мають сили в прийнятті рішень, вони можуть бути етапом у процесі прийняття рішень⁷¹. Рекомендація 1960 року щодо консультацій у галузевому та національному масштабі (№ 113) закликає держави-члени вживати заходів для сприяння ефективним консультаціям і співробітництву між урядом і соціальними партнерами, загальною метою яких має бути «сприяння взаєморозумінню та добрим відносинам між державними органами влади й організаціями роботодавців і працівників, а також між цими організаціями, з метою розвитку економіки в цілому або її окремих галузей, поліпшення умов праці та підвищення життєвого рівня» (пункт 4)⁷².

► Гідна праця

Гідна праця для всіх – це найвища мета політики МОП. Вона означає працю, яка є продуктивною і приносить чесний дохід, забезпечує безпеку на робочому місці й соціальний захист сімей, надає кращі перспективи для особистого розвитку і соціальної інтеграції, свободу вираження людьми своїх інтересів, організації та участі у прийнятті рішень, які впливають на їхнє життя, гарантує рівність можливостей і ставлення для всіх жінок та чоловіків⁷³. Гідна праця стосується не лише просування прав у сфері праці, а й безробітних та політики подолання безробіття і неповної зайнятості. Отже, головною ціллю є сприяння зайнятості, зокрема створення сприятливого середовища для розвитку підприємств. Соціальний діалог є одним із чотирьох компонентів Програми гідної праці МОП.

⁷¹ ILO (2013a), *op. cit.*

⁷² ILO (2017), *op. cit.*

⁷³ ILO (n.d.). “Decent work” [МОП, «Гідна праця»].

► Ефективність

Ефективність – це виконання завдання з мінімальними витратами часу і зусиль.

► Рівні умови

Участь уряду і соціальних партнерів у тристоронньому соціальному діалозі на рівних умовах означає, що думки всіх трьох сторін мають однакову вагу в дискусіях.

► Свобода асоціації

Свобода асоціації – це право працівників і роботодавців створювати на свій вибір організації без попереднього на те дозволу⁷⁴. Конвенція 1948 року про свободу асоціації та захист права на організацію (№ 87) є однією з восьми основоположних конвенцій МОП, згаданих у Декларації МОП основних принципів та прав у сфері праці (1998 рік). Вона встановлює право всіх працівників та роботодавців, без якої б то не було різниці, створювати на свій вибір організації без попереднього на те дозволу з єдиною умовою підлягати статутам цих організацій. У ній визначено, що державна влада утримується від будь-якого втручання, здатного обмежити це право або перешкодити його законному здійсненню.

► Комплексний ґендерний підхід

Комплексний ґендерний підхід – це процес оцінювання наслідків для жінок та чоловіків будь-якого запланованого заходу у сфері законодавства, політики або програм у будь-якій галузі й на всіх рівнях. Це – стратегія інтеграції інтересів і досвіду як жінок, так і чоловіків як невід’ємного елементу у процес розроблення, реалізації, моніторингу та оцінювання політики та програм у всіх політичних, економічних та соціальних сферах у такий спосіб, щоб і жінки, й чоловіки рівною мірою отримували від цього користь, а нерівність не увічнювалася. Кінцева мета застосування цього підходу – досягнення ґендерної рівності⁷⁵.

► Урядування

Спосіб, у який влада і повноваження здійснюються як державними, так і приватними органами. Охоплює управління, правову базу, підзвітність і прозорість⁷⁶.

► Моніторинг і оцінка

Моніторинг передбачає збирання, аналіз, передачу і використання інформації про стан виконання проекту, плану, програми чи політики. Оцінка – це аналіз ефективності, дієвості, впливу, сталості і актуальності проекту з урахуванням поставлених у ньому цілей.

⁷⁴ ILO (n.d.). *ILO Thesaurus* [Тезаурус МОП].

⁷⁵ ILO (n.d.). “Gender Equality Tool” [Довідник із ґендерної рівності].

⁷⁶ ILO. (n.d.). *ILO Thesaurus* [Тезаурус МОП].

► Переговори

Переговори являють собою найбільш офіційну і обов'язкову форму соціального діалогу, яка в більшості випадків відбувається в офіційних інституціях. У разі успіху переговори часто приводять до укладення офіційної угоди в тому чи іншому вигляді, яка є обов'язковою для виконання сторонами переговорів. Метою тристоронніх переговорів є укладення угод між урядом і соціальними партнерами⁷⁷.

► Ризик і загроза

Ризик – це імовірність зобов'язання, збитку або будь-якого іншого негативного явища, яке спричинене зовнішньою чи внутрішньою вразливістю і якого можна уникнути шляхом завчасного ужиття заходів. Загроза – це зовнішня подія, здатна спричинити шкоду, втрату чи збиток. Загрози неможливо усунути, але можна вжити заходів для зменшення їхнього впливу, зокрема й до мінімуму.

► Соціальний діалог

Згідно з комплексним робочим визначенням МОП, яке відображає широке коло практичних методів, застосовуваних у різних країнах світу, соціальний діалог включає всі види переговорів, консультацій і обміну інформацією між представниками урядів, роботодавців і працівників або між представниками роботодавців і працівників із питань, що становлять спільний інтерес, у сфері соціально-економічної політики. Соціальний діалог – це і засіб досягнення соціально-економічних цілей, і мета сама по собі, тому що він дозволяє людям виражати свої думки та відстоювати їх у суспільстві й на робочих місцях. Соціальний діалог може мати двосторонній характер і проводитися між працівниками й роботодавцями або тристоронній характер – за участю уряду. Він може проводитися на різних рівнях, від місцевого до глобального. Соціальний діалог може вдосконалювати політичні заходи, сприяти їх ефективній реалізації та покращувати якість кінцевих результатів⁷⁸.

► Інституція соціального діалогу

У контексті МСО ІСД інституція соціального діалогу означає будь-яку установу, механізм або процес, в якому або за допомогою якого здійснюється соціальний діалог між урядом, організаціями роботодавців і працівників на інституційних, а не ситуативних засадах. Цей термін охоплює широкий спектр інституцій різного розміру, відомих під різними назвами залежно від національного контексту, як, наприклад, тристороння трудова консультативна рада, національний тристоронній комітет, соціально-економічна рада або національна рада з соціального діалогу.

► Соціальні партнери

Організації працівників і роботодавців є соціальними партнерами МОП. Вони є ключовими суб'єктами належного управління ринком праці та розвитку здорових соціально-трудо

⁷⁷ ILO (2013a), op. cit.

⁷⁸ ILO (2013a), op. cit.

відносин, що, у свою чергу, сприяє стабільності, соціальній справедливості та миру⁷⁹. Організації роботодавців і працівників повинні бути репрезентативними й захищати інтереси своїх членів, а також ширшого кола роботодавців і працівників. Соціальним партнерам необхідно мати технічну спроможність, навички та впевненість для того, щоб бути здатними брати змістовну участь у соціальному діалозі для консультацій з питань політики, вести переговори на рівних умовах одне з одним і з урядом та виконувати укладені угоди⁸⁰.

► Трипартизм

Трипартизм є основоположним принципом і ключовою цінністю МОП. Він визначається як «взаємодія між урядами, роботодавцями і працівниками (в особі їхніх представників) в якості рівних і незалежних партнерів із метою пошуку рішень із питань, які становлять спільний інтерес» (Тезаурус МОП). Трипартизм вимагає, щоб думці кожної сторони на будь-якому форумі приділялася однакова увага, навіть якщо не забезпечена присутність рівної кількості їхніх представників. Трипартизм не означає, що всі три сторони мають однакові зобов'язання; кожна з них виконує свою чітко визначену роль і функцію⁸¹.

⁷⁹ Там же.

⁸⁰ Там же.

⁸¹ Там же.

► Додаток 2. Правові акти МОП, особливо актуальні для тристороннього соціального діалогу

Конвенція 1948 року про свободу асоціації та захист права на організацію (№ 87)

Конвенція № 87 передбачає право працівників і роботодавців створювати на свій вибір організації без попереднього дозволу та також право таких організацій створювати федерації та конфедерації, а також приєднуватися до них і вступати до міжнародних організацій. Організації мають право опрацьовувати свої статuti й адміністративні регламенти, обирати своїх представників і формулювати свою програму дій без втручання з боку державних органів. Будь-яка держава, що ратифікує цю конвенцію, зобов'язується вжити всіх потрібних заходів, щоб гарантувати роботодавцям і працівникам вільне здійснення права на організацію⁸².

Конвенція 1949 року про право на організацію і на ведення колективних переговорів (№ 98)

Конвенція № 98 надає працівникам право на захист від дискримінації з боку роботодавця в результаті їхнього членства у профспілці чи участі в профспілковій діяльності. Організації працівників і роботодавців повинні користуватися захистом від будь-яких актів втручання одне одного. Слід уживати заходів відповідно до умов країни для заохочення використання процедури добровільних переговорів між організаціями працівників і роботодавцями або їхніми організаціями з метою регулювання умов праці шляхом укладення колективних договорів.

Конвенція 1976 року про тристоронні консультації (міжнародні правові норми) (№ 144)

Держави-члени МОП зобов'язуються запровадити процедури для ефективних консультацій між представниками уряду, роботодавців і працівників із п'яти конкретних питань, що стосуються діяльності МОП (зазначених у статті 5). Такі процедури визначаються відповідно до національної практики після консультації з найбільш представницькими організаціями роботодавців і працівників, які користуються правом на свободу асоціації.

Роботодавці та працівники мають право бути представлені на рівних засадах у будь-яких консультативних органах. Організації роботодавців і працівників повинні мати можливість вільно обирати своїх представників для участі в передбачених процедурах. Консультації проводяться через відповідні проміжки часу, але принаймні раз на рік.

⁸² ILO (2014). *Guide to international labour standards*, International Training Centre of the ILO, Turin [Довідник із міжнародних трудових норм, Міжнародний навчальний центр МОП, Турін].

Рекомендація 1976 року щодо тристоронніх консультацій (діяльність Міжнародної організації праці) (№ 152)

Консультації можуть проводитися у різні способи, зокрема за допомогою спеціально створеного комітету, органу з загальною компетенцією в економічній, соціальній галузі або в галузі праці, різних органів, що спеціалізуються на конкретних предметних галузях, або за допомогою листування, якщо на це погодилися всі зацікавлені сторони.

Компетентний орган після консультації з представницькими організаціями має визначити, чи слід використовувати ці процедури для консультацій з інших питань, що становлять взаємний інтерес. Він повинен також нести відповідальність за адміністративне забезпечення і фінансування процедур консультацій, зокрема фінансування відповідних програм підготовки.

Рекомендація 1960 року щодо консультацій у галузевому та національному масштабі (№ 113)

Слід уживати заходів для сприяння ефективним консультаціям і співробітництву на галузевому і національному рівнях між державними органами та організаціями роботодавців і працівників, а також між цими організаціями в певних визначених цілях та з інших питань, що становлять взаємний інтерес і визначені сторонами.

Загальною метою таких консультацій є сприяння взаєморозумінню та добрим відносинам між сторонами з метою розвитку економіки в цілому або її окремих галузей, поліпшення умов праці та підвищення життєвого рівня.

Зокрема, консультації мають бути спрямовані на досягнення погоджених рішень між організаціями роботодавців і працівників із питань, що становлять взаємний інтерес, і на забезпечення того, щоб державні органи відповідним чином запитували думку організацій роботодавців і працівників із певних аспектів, включно з нормативно-правовою базою і національними органами, які відають питаннями зайнятості, професійної підготовки, охорони праці, планування економічного і соціального розвитку.

► Додаток 3. Інструментарій для прийняття рішень і досягнення консенсусу

Цей інструментарій включає різні ресурси, які допоможуть дослідити різні методи зміцнення довіри та ефективної комунікації задля інклюзивного прийняття рішень і досягнення консенсусу.

► Метод взаємної вигоди (MBV)

Метод взаємної вигоди (MBV) передбачає чотири кроки переговорів для досягнення кращих результатів, що у даному випадку означає прийняття рішення про те, чи проводити самооцінку та визначення взаємної вигоди від такої процедури. Метод оснований на ідеї про те, що всі сторони переговорів або спільного рішення мають різні інтереси, які можна погодити шляхом зміцнення довіри, а також ретельного аналізу взаємної вигоди й кінцевих результатів, які влаштовують усі сторони.

Перший крок – зрозуміти інтереси всіх сторін. Другий – створити цінність шляхом вивчення можливих варіантів без узяття зобов'язань і з відокремленням інтересів (потреб) від позицій (вимог чи бажань). Третій крок спрямований на розробку варіантів, які дозволять усім сторонам отримати вигоду й користь. Четвертий крок – розгляд майбутніх викликів та їх рішень, для чого вивчаються ті проблеми, які могли б перешкодити досягненню результату чи спричинити в подальшому конфлікт або невизначеність.

Література

CBI (n.d.). “Mutual Gains Approach to Negotiation”, Consensus Building Institute [Метод ведення переговорів на основі взаємної вигоди, Інститут розбудови консенсусу].

Метод ведення переговорів на основі взаємної вигоди (MBV) – це модель процесу, побудована на сотнях реальних прикладів і результатів експериментів, яка визначає чотири кроки ведення переговорів із метою досягнення кращих результатів без погіршення відносин і репутації.

► Теорія змін (ТЗ)

Теорію змін (ТЗ) можна використовувати для планування соціальних змін, участі в їх здійсненні, а також для оцінювання і заохочення цих змін. Ця теорія будується на довгострокових цілях і визначенні впливових зв'язків та передумов успіху. За допомогою цього методу можна скласти концепцію всього процесу самооцінки та його бажаного кінцевого результату. Розробка ТЗ передбачає підготовку всебічного опису і проведення аналізу того, як і чому бажана зміна (у даному випадку – посилення інклюзивності та підвищення ефективності ІСД) у даних умовах має відбутися.

ТЗ включає шість кроків визначення необхідних і достатніх умов, потрібних для досягнення передбаченого довгострокового кінцевого результату, а саме⁸³:

1. Визначення довгострокової цілі
2. Ретроспективний аналіз із метою визначення передумов або вимог, необхідних для досягнення цієї цілі
3. Визначення основоположних припущень
4. Визначення заходів для здійснення бажаної зміни
5. Розробка показників для вимірювання прогресу і впливу вищезгаданих заходів
6. Складання описового пояснення логіки даної ініціативи

Література

ILO (n.d.). “*Theory of change*”, Guidance Note 1 [МОП, Теорія змін, Методична записка 1].

Теорія змін – це основоположна логіка, що зв’язує воедино програмні ресурси й заходи та сукупність кінцевих результатів. Вона відображає спосіб, у який розробники програми прагнуть досягти результатів, і може ґрунтуватися на проведених раніше дослідженнях або створюватися індуктивно на основі процесу консультацій.

Center for Theory of Change. [Homepage](#) [Центр теорії змін. Домашня сторінка].

Мета Центру – сприяти соціальним змінам у таких сферах, як права людини, охорона здоров’я населення, освіта тощо.

Stein, D. and C. Valters (2012). *Understanding theory of change in international development: A review of existing knowledge*, JSRP Paper 1, The Justice and Security Research Programme and The Asia Foundation [Д. Стайн і С. Валтерс, Розуміння теорії змін у міжнародному розвитку: огляд наявних знань].

Огляд концепції та широких дебатів у матеріалі з теорії змін, підготовлений за результатами детального аналізу керівних документів організацій-донорів та експертних установ.

Taplin, D., H. Clark, E. Collins and D. C. Colby (2013). *Theory of Change, Technical papers*, ActKnowledge, New York [Д. Теплін, Х. Кларк, Е. Коллінз і Д.С. Колбі, Теорія змін, технічні доповіді].

Серія праць на підтримку розробки теорій змін на основі результатів практичної роботи на місцях.

⁸³ Center for Theory of Change (n.d.). “How does theory of change work?” [Центр теорії змін, Як працює теорія змін?]

► Додаток 4. Вторинні джерела інформації для самооцінки

У проведенні самооцінки можуть стати у нагоді різноманітні довідкові документи, зокрема:

- національні плани розвитку, економічні дані, офіційні економічні та соціальні звіти і аналітичні матеріали;
- національне трудове та інше відповідне законодавство;
- перелік ратифікованих конвенцій МОП і коментарі наглядових органів МОП до найбільш актуальних норм, зокрема до Конвенцій №№ 87, 98 і 144;
- установчі документи ІСД, як-от статут, установчий договір, тристороння угода, меморандум про взаєморозуміння, положення, технічне завдання тощо;
- останні річні звіти ІСД;
- попередні та поточні плани роботи ІСД;
- бюджет і витрати ІСД за поточний та попередній роки;
- висновки, рекомендації, звіти, тристоронні угоди та будь-які інші стратегічні результати роботи ІСД;
- інформація про нещодавні політичні або правові реформи чи інші ініціативи, в яких ІСД брала участь або мала вплив (а також інші, до яких вона не мала відношення);
- матеріали засобів масової інформації або інші інформаційні матеріали щодо ІСД;
- річні звіти організацій соціальних партнерів;
- національні дані про соціально-трудові відносини, наприклад, щодо охоплення профспілковими організаціями і організаціями роботодавців, трудових спорів тощо;
- наукові статті з питань соціального діалогу, соціально-трудова відносин, економічного і соціального розвитку;
- контактні дані:
 - чинних керівників і членів ІСД;
 - працівників секретаріату ІСД;
 - колишніх керівників і членів ІСД;
 - парламентарів, державних посадовців, науковців або консультантів/експертів, які зацікавлені у роботі ІСД або працювали з нею раніше.

► Додаток 5. Інші джерела інформації та даних

Кабінетні дослідження	Семінари і групові заходи	Інтерв'ю з ключовими суб'єктами
Команда може отримати додаткову корисну інформацію з вторинних джерел, зокрема для заповнення прогалин у знаннях чи досвіді її членів. Джерела можна знайти в Інтернеті, університетських або публічних бібліотеках, державних архівах, газетних вирізках, через особисті контакти та ще багатьма шляхами.	Може бути корисно спробувати провести різні групові заходи для посилення інтерактивності, креативності та цікавості роботи команди з оцінки. Такі заходи можуть допомогти стимулювати більш ефективні дискусії та результати, ніж ті, які можна забезпечити шляхом простої бесіди або дискусії за круглим столом.	Ви можете провести консультації з іншими особами чи установами, не представленими в команді з оцінки. Якщо виникне бажання провести інтерв'ю, доречно заздалегідь підготувати гнучкі рекомендації або контрольні переліки.
Вторинні джерела: ► національне законодавство і офіційні відомості; ► веб-сторінки державних органів; ► веб-сайти організацій працівників; ► веб-сайти організацій роботодавців; ► національні та міжнародні наукові журнали; ► матеріали всесвітніх конференцій МОП-МАСЕРПІ; ► NORMLEX (база даних МОП із міжнародних трудових норм); ► NATLEX (база даних МОП із національного законодавства в галузі праці й соціального забезпечення та супутнього законодавства з прав людини); ► веб-сайт МОП.	Групові заходи: ► П'ять «чому» ► Відкритий простір ► Карусель ► 1-2-4-всі ► мозковий штурм ► перехресне наметування ідей ► Світове кафе ► TRIZ ► Неприємні запитання	Ключові інформатори: ► посадові особи міністерств праці, фінансів, економіки, планування та ін.; ► парламентарі; ► колишні працівники організацій роботодавців і працівників; ► колишні члени ІСД; ► члени інших органів соціального діалогу; ► науковці чи експерти в конкретних технічних галузях; ► журналісти й політичні оглядачі; ► посадові особи міжнародних або регіональних організацій.

► Додаток 6. Настанови з організації консультації

1. Визначення формату консультацій

По-перше, вирішіть, як організувати консультаційний процес для розгляду і схвалення звіту за результатами самооцінки та плану дій членами ІСД та іншими зацікавленими сторонами. Для сприяння проведенню консультації в дусі співробітництва і всеохопності можна застосовувати різні методи. Важливими цілями цього процесу є досягнення консенсусу і забезпечення співпричетності сторін до реалізації плану дій.

Нижче наведено перелік різних методів, з яких вам слід вибрати метод, що якнайкраще відповідає вашій ситуації.



► Можливі методи проведення консультацій

- один валідаційний семінар
- кілька семінарів із різними групами учасників
- онлайн-консультація
- пленарне засідання ІСД
- спеціальне засідання ІСД

2. Визначення основних питань для обговорення

Ураховуючи глибоке знання командою з оцінки процесу самооцінки та його результатів, членам команди слід разом виявити ключові моменти, щодо яких бажано отримати відгуки та думки учасників консультаційного процесу чи заходу. Складіть перелік основних невирішених проблем, запитань, інформаційних прогалин тощо. Підготуйте програму заходу чи процесу, яка відповідатиме цілям консультації.

3. Планування консультації

Складіть перелік учасників та запрошених консультації.

Якщо захід (чи заходи) проводиться в очному форматі, розгляньте питання про вибір підходящого і доступного місця проведення, а також про технічні та матеріальні потреби, як-от мікрофони, проєктори, письмове приладдя. Заплануйте поїздки (якщо вони потрібні) учасників і надайте їм інформацію про цілі, програму і логістичні заходи. Забезпечте, щоб матеріали та місце проведення враховували багатоманітність учасників.

Якщо захід (чи заходи) проводиться в онлайн-режимі, забезпечте, щоб усі учасники розуміли технічні особливості процесу, мали потрібне ІТ обладнання та їм було зручно брати участь у такий спосіб.

Заздалегідь надішліть учасникам програму заходу, а також проєкт звіту і план дій.

У плануванні процесу чи заходу можуть бути корисними наведені запитання, подані нижче.



Планування консультаційного заходу

- a. Які цілі заходу (заходів)?
- b. Як буде побудовано порядок денний/програму?
- c. Хто повинен виступити з вступним і заключним словом? Хто представлятиме результати самооцінки та проект плану дій?
- d. Якою є вартість заходу (заходів), і хто надасть фінансування/інші ресурси?
- e. Кого слід запросити на захід (заходи)? Чи слід запросити спостерігачів?
- f. Як буде забезпечено ґендерний баланс серед учасників?
- g. Хто повинен вести захід? Наприклад, чи необхідно залучити професійного ведучого або стороннього експерта?
- h. Як можна залучити учасників у інтерактивний та цікавий спосіб, наприклад за допомогою групової роботи або секційних засідань, зокрема для заохочення участі групи чи осіб, які, можливо, не дуже хочуть або не можуть висловлювати свої думки?
- i. Яку логістичну підготовку слід здійснити, і хто за неї відповідає? Чи необхідно здійснити спеціальну підготовку для учасників з інвалідністю або учасників з іншими особистими потребами?
- j. Як фіксуватиметься обговорення та готуватиметься звіт за підсумками заходу?

4. Проведення заходу

Нижче наведено поради, які допоможуть забезпечити проведення продуктивної консультації незалежно від обраного методу (методів).

- ▶ Спробуйте створити захопливу атмосферу з самого початку.
- ▶ Якщо захід проводиться в очному форматі, забезпечте належну підготовку місця його проведення.
- ▶ Презентуйте підхід або методику, що використовуватиметься.
- ▶ Чітко роз'ясніть цілі консультації.
- ▶ Роз'ясніть основні правила участі у заході: наприклад, усі мобільні телефони мають бути вимкнені; до всіх учасників слід ставитися ввічливо і з повагою; яка роль головуючого (головуючих) і ведучих; конфіденційність матеріалів консультації тощо.
- ▶ Розробіть цікаві заходи для сприяння активній участі й заохочення всіх присутніх, незалежно від їхньої підготовки чи характеристик, до висловлення їхніх думок.
- ▶ Забезпечте, щоб кожний учасник заздалегідь отримав доступ до документації. Тримайте під рукою додаткові екземпляри звіту і плану дій.
- ▶ Забезпечте, щоб обговорення, рекомендації та висновки за результатами заходу були викладені чітко та повно.

► Додаток 7. Заходи і засоби для сприяння колективній та продуктивній роботі команди

► Заходи

Існує багато видів заходів, які можуть сприяти забезпеченню чесного, шанобливого і відкритого спілкування, що допомагає зміцнити довіру, роблячи роботу більш інтерактивною, продуктивною та приємною і полегшуючи дискусії. З такими заходами можна ознайомитися на веб-сайті [The Compass](#).

Нижче наведені посилання на різні заходи, які можуть виявитися корисними на різних етапах процесу МСО ІСД.

► П'ять «чому?»

Формула «П'ять «чому?»» допомагає уточнити мету групового проєкту або індивідуального завдання.

► Чути, бачити, поважати (HSR)

Цей захід стимулює здатність учасників співпереживати шляхом трьох простих дій, а саме слухати, визнавати та відповідати. Мистецтво слухання зміцнює взаємну довіру, і учасники стають більш свідомими та чуйними слухачами.

► Відкритий простір

Цей захід дозволяє учасникам сприяти виробленню порядку денного, який включає багато питань, що зосереджуються навколо однієї центральної теми. У ньому спроможність учасників до самоорганізації та їхня винахідливість використовуються для досягнення цілей навчання.

► Від мети до практики (P2P)

P2P передбачає акцентування на ініціативі за участю великої кількості зацікавлених сторін, яка передбачає визначення елементів, які їм слід реалізувати. Для примноження успіху команда зосереджується на меті, принципах, учасниках, структурі та практиці.

► TRIZ

У методі TRIZ ставиться провокаційне запитання про те, які дії могли б призвести до найгірших результатів. У розслабленій та жартівливій атмосфері учасники визнають неефективні дії та звички, залишаючи місце для ідей щодо найкращої практики.

► Рішення на 15%

В основі цього метода – прогнозування внесків, значних і незначних, які може зробити один член команди, з метою визначення проривного кроку в вирішенні питання чи проблеми.

► Матриця узгодження і визначеності

Проблеми можна поділити на прості, ускладнені чи складні, з відповідним підбором методу здійснення змін. Цей захід допомагає ідентифікувати проблеми та підібрати для них правильні рішення, оптимізуючи в такий спосіб зусилля і уникаючи невідповідностей між проблемою та необхідним рішенням.

► Краудсорсинг 25/10

Краудсорсинг 25/10 – це груповий захід, у якому великій команді може вистачити 20 хвилин для того, щоб висунути та оформити видатні та сміливі ідеї. Він створює жартівливу атмосферу і забезпечує динамічне групове мислення та сміливі кроки.

► Пилка

Це стратегія навчання на основі співпраці, яка заохочує людей до вироблення власного розуміння і подальшого обміну знаннями з усією командою.

► Розбір польотів

Це методика колективного розмірковування для аналізу і критики виконаних дій із метою покращення ефективності та рішень у майбутньому.

► Карусель

Карусель – це оперативний та інтенсивний розгляд предмету вивчення. Учасники працюють із цим матеріалом у малих групах за ротаційним принципом.

► **Онлайн-засоби**

Онлайн-засоби можуть допомогти організовувати роботу, управляти проєктами, розробляти плани роботи і плани дій та контролювати їх виконання, а також створювати онлайн-простір для співпраці між членами команди. Посилання на низку таких засобів наведені нижче⁸⁴.

► Google Sheets

Онлайн-інструмент для колективного створення електронних таблиць

► How to make a Gantt Chart in Excel [Як побудувати діаграму Ганта в Excel]

Посібник із створення діаграми Ганта за допомогою програми Excel

► Google Doc

Платформа для колективної роботи над спільним документом

► Dropbox

Платформа для колективної роботи над спільним документом

► Google Meet

Платформа для онлайн-зустрічей

► Webex

Платформа для онлайн-зустрічей

► Zoom

Платформа для онлайн-зустрічей

► Typeform

Платформа для розробки та проведення опитування

► SurveyMonkey

Платформа для розробки та проведення опитування

► Google Forms

Платформа для розробки та проведення опитування

⁸⁴ Зазначення комерційного продукту не означає його схвалення з боку МОП.

► Додаток 8. Пропонований план звіту за результатами самооцінки

Нижче представлено пропонований план звіту за результатами самооцінки. Його можна коригувати з урахуванням умов у конкретній країні та в контексті практичної реалізації МСО ІСД інституцією соціального діалогу.

Стислий виклад

1. Вступ

- i. Підґрунтя самооцінки: як і чому було прийняте рішення застосовувати МСО ІСД
- ii. Склад команди з оцінки
- iii. Методологія: як МСО ІСД застосовувався на практиці, включно з зазначенням використаних основних вторинних джерел інформації, осіб та установ, з якими проведено консультації; а також критична оцінка даного методу (зокрема проблеми, що виникли, і рішення, яких допомогли їх подолати)
- iv. Результати «моментального опитування» щодо поточного стану ІСД

2. Історія і контекст ІСД

- i. Цілі ІСД
- ii. Історія/хронологія ІСД
- iii. Інституційне середовище ІСД

3. Оцінка інклюзивності ІСД

- i. Стислий виклад результатів щодо кожного виміру інклюзивності, вивченого командою, з висвітленням основних сильних і слабких сторін із кожного з них:
 - склад
 - орган (органи), що приймає (приймають) рішення
 - ґендер, багатоманітність та інклюзія
 - репрезентативність
 - питання
- ii. Попередні пріоритети і рекомендації щодо дій для посилення інклюзивності (цілі та можливі дії для вжиття у коротко-, середньо- і довгостроковій перспективі), а також ризики

4. Оцінка ефективності ІСД

- i. Стислий опис процесу оцінки – наприклад, які з п'яти вимірів були залишені (й чому), які нові виміри були додані, перелік вибраних результатів ІСД (досягнень і розчарувань), які склали основу для оцінки, які члени команди були залучені на кожному кроці, будь-які інші зацікавлені сторони, з якими проводилися консультації

- ii. Стислий виклад результатів щодо кожного *основного* виміру ефективності, вивченого командою, з висвітленням найважливіших сприятливих і обмежувальних факторів, зовнішніх і внутрішніх, відповідно до кожного виміру:
 - ▶ ефективність порядку денного
 - ▶ ефективність досягнення консенсусу
 - ▶ ефективність впливу на політику
 - ▶ ефективність підтримання соціальної стабільності
 - ▶ інший основний вимір (інші основні виміри)
- iii. Стислий виклад результатів оцінки за виміром *«оперативна і комунікаційна ефективність»*, з висвітленням основних сильних і слабких сторін щодо:
 - ▶ внутрішніх процедур, методів та інструментів роботи ІСД
 - ▶ комунікації
- iv. Основні результати визначення пріоритетності факторів впливу і тих з них, щодо яких можна здійснити відповідні заходи
- v. Попередні пріоритети і рекомендації щодо дій для підвищення ефективності (цілі та можливі дії для вжиття у коротко-, середньо- і довгостроковій перспективі), а також ризики

5. План дій

В остаточну редакцію звіту за результатами самооцінки слід включити повний план дій, схвалений членами і керівниками ІСД

Зміцнення соціальної справедливості, сприяння гідній праці

Міжнародна організація праці є агенцією Організацією Об'єднаних Націй у сфері праці. Ми працюємо з урядами, роботодавцями та працівниками над просуванням орієнтованого на людину підходу до майбутнього сфери праці шляхом створення робочих місць, забезпечення трудових прав, соціального захисту і соціального діалогу.

Метод самооцінки інституцій соціального діалогу

Метод самооцінки установ соціального діалогу (МСО ІСД) розроблено Міжнародною організацією праці з метою надання тристороннім партнерам допомоги в проведенні аналізу їхніх інституцій соціального діалогу, посиленні інклюзивності та підвищенні ефективності цих інституцій.

Цей метод розрахований на суб'єктів соціального діалогу всіх регіонів світу, зокрема на інституції різного масштабу і складу, з різним колом повноважень і різним рівнем забезпеченості ресурсами. Він проводить користувачів послідовністю кроків - від прийняття рішення про проведення самооцінки та процесу оцінювання інклюзивності інституції до розробки, реалізації і моніторингу плану дій.

Метод відрізняється гнучкістю і може доопрацьовуватися кожною інституцією згідно з її конкретними обставинами, потребами та пріоритетами.

Контактні дані

Відділ із питань соціального діалогу
Департаменту з питань управління і трипартизму
Міжнародної організації праці
Route des Morillons 4
CH-1211 Geneva 22
Switzerland

T: +41 22 799 7035
E: dialogue@ilo.org
W: ilo.org/socialdialogue

ISBN 978-92-2-034266-4



9 789220 342664