



Міжнародна
організація
праці

Навчальний курс МОП «Розбудова сучасних і ефективних систем інспекції праці»

Модуль

12

► Розвиток інституційної спроможності

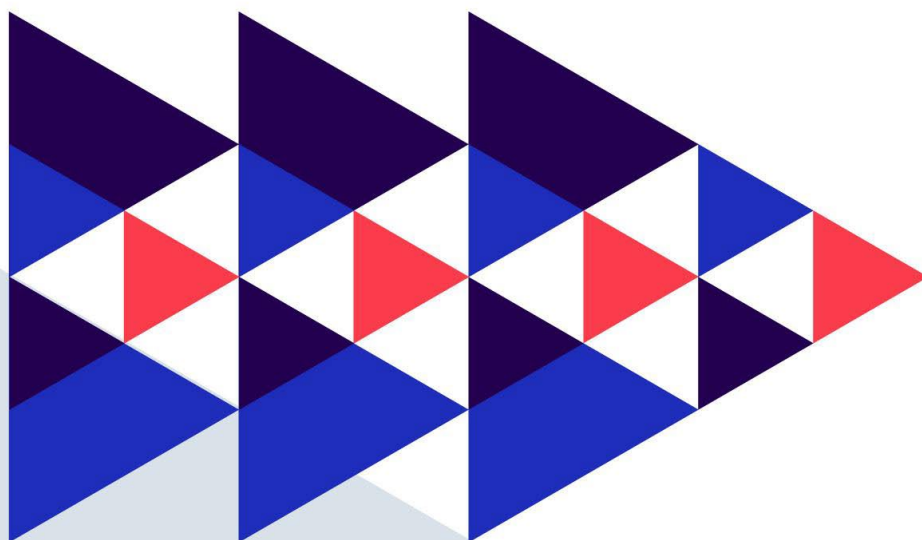


Українською мовою перекладено за підтримки Проєкту МОП за фінансування ЄС
[«На шляху до безпечної, здорової та задекларованої праці в Україні».](#)

Навчальний курс МОП
«Розбудова сучасних і ефективних
систем інспекції праці»

► Модуль **12**

Розвиток інституційної спроможності





► Про що цей модуль

У цьому модулі подано огляд проблем, пов'язаних із розробленням підходу до розвитку інституційної спроможності, узгодженого з ухваленою національною політикою щодо системи інспекції праці.

Наголос зроблено на методиках навчання дорослих і на компетентнісних підходах до навчання.



► Цілі

Мета цього модуля — надати системам інспекції праці інструменти для зміцнення їхньої інституційної спроможності щодо підготовки їхнього персоналу на різних рівнях. У ньому визначено професійний підхід до політики, планування, проведення і оцінювання підготовки/навчання.

Наприкінці цього модуля учасники зможуть:

- проаналізувати свою систему навчання і визначити необхідні вдосконалення;
 - визначити навчальні профілі;
 - визначити навчальні потреби;
 - розробити за допомогою системного підходу навчальні програми;
 - використовувати методики навчання дорослих;
 - краще спілкуватися;
 - оцінювати навчальні заходи.
-

► Зміст

► 1. Довідкова інформація: концепція розвитку спроможності	1
► 2. Значення кваліфікованих людських ресурсів	4
► 3. Основи політики	5
3.1. Визначення політики розвитку інституційної спроможності	7
3.2. Залучення соціальних партнерів	8
3.3. Ухвалення системного підходу	8
► 4. Аналіз ситуації	11
4.1. Умови та обмеження	11
4.2. Цільові групи	12
4.3. Аналіз навчальних потреб	12
4.4. Зміцнення соціальних навичок	16
► 5. Складання і розроблення програми навчання	17
5.1. Визначення цілей та завдань	17
5.2. Підбір і структурування змісту	18
5.3. Вибір належних методів навчання	19
5.4. Організація змісту та методів навчання за розділами	20
5.5. Розроблення плану-конспекту курсу навчання	21
5.6. Підготовка навчальних матеріалів	24
► 6. Оцінювання	27
6.1. Структура програми	27
6.2. Задоволеність учасників	28
6.3. Оцінювання вивченого	28
6.4. Оцінювання передавання і застосування набутих компетенцій	29
6.5. Оцінювання впливу	29

▶ Резюме	30
▶ Бібліографія та додаткові джерела	31
▶ Додаток 1. Базові принципи ПРООН щодо розвитку спроможності	32
▶ Додаток 2. Приклад підсумкової анкети	34

► 1. Довідкова інформація: концепція розвитку спроможності

Розвиток спроможності розглядається як доповнення до інших ідей, які панували щодо розвитку в останні чотири десятиріччя — як-от *інституційна розбудова, інституційний розвиток, розвиток людських ресурсів, управління розвитком і адміністрування розвитку, зміцнення організаційної структури*.

Усі ці поняття, пов'язані з роботою в царині розвитку (*організаційним розвитком, розвитком громад, комплексним розвитком сільських територій і сталим розвитком*), входять до ширшої та більш комплексної концепції — *розвитку спроможності* — яку можна розглядати як загальне поняття, що зв'язує підходи, які раніше були відокремлені один від одного, в узгоджену стратегію з довгостроковою перспективою та баченням соціальних змін¹.

Терміну «розвиток спроможності» надається перевага над терміном «розбудова спроможності», тому що вважається, що «розбудова» передбачає процес будівництва з рівної порожньої поверхні, тоді як розвиток стосується зміцнення вже наявної спроможності.

Є багато визначень терміну «розвиток спроможності», які відрізняються залежно від конкретного питання чи конкретної орієнтації. Загалом кажучи, розвиток спроможності включає різні підходи, стратегії та методи, спрямовані на покращення результативності роботи на різних рівнях. Розвиток спроможності є основоположною складовою будь-якого процесу змін і перетворень — індивідуального, організаційного або суспільного.

Концепцію розвитку спроможності формують деякі ключові елементи, що викладені нижче.

Причетність

Розбудова спроможності повинна бути ендогенним процесом, забезпеченим потужним керівництвом у самій країні, а донори мають відігравати підтримувальну роль.

Спроможність країни — ключ до результативності процесу розвитку і, отже, до зусиль із прискорення економічного зростання, подолання бідності та сприяння соціальній справедливості. Це стосується як загальних можливостей (наприклад, здатності планувати організаційні зміни та вдосконалення послуг і управляти цими процесами), так і конкретних можливостей у критично важливих сферах. Недостатня спроможність у державному секторі — головне вузьке місце, великою мірою через те, як вона впливає на сприятливе середовище для приватного підприємництва й розвитку спроможності приватного сектору, трудової демократії та належного врядування.

¹ Див.: Capacity Development: Definitions, Issues and Implications for Planning, Monitoring and Evaluation, Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Mark Perstinger, Universalial Occasional Paper No. 35, September 1999.

Цей процес слід зосередити на підвищенні цінності, розширенні та зміцненні наявних можливостей, уникаючи спокуси створення нових установ на основі нібито універсальних моделей, запозичених із промислово розвинених країн.

Політична прихильність, управління і координація

Згідно із цим баченням, політичне лідерство та панівна політично-управлінська система є критично важливими факторами в створенні можливостей та встановленні меж для зусиль щодо розвитку спроможності. Справжня прихильність на найвищому рівні є передумовою цього процесу, поряд із наявністю сильної управлінської команди, що має чітке бачення та чітко визначену місію. Координація життєво важлива для уникнення започаткування паралельних ініціатив, які, як правило, частково збігаються, викликають суперечності, розпорошують зусилля і відвертають критично важливі ресурси. Погано продумана політика, високий рівень корупції або відсутність законності мають негативні наслідки для ініціатив із розвитку. З іншого боку, раціональна політика, високий рівень прихильності, ухвалення рішень на основі широкої участі, дієва координація і стабільне економічне середовище можуть мати істотний позитивний вплив на сприятливе середовище, який значно збільшує перспективи успіху.

Системний підхід

Системний підхід вимагає врахування всіх елементів контексту, а також зв'язків між ними. Такий підхід має багатовимірний характер: розвиток спроможності тут є всеосяжною стратегією, яка охоплює різні рівні (національний, регіональний та муніципальний), органи, організації та установи, а також громадянське суспільство, приватні й державні організації та окремих громадян.

Участь

Зростає занепокоєння через те, що запланованих результатів неможливо досягти, якщо розвиток спроможності не передбачає основоного на широкій участі партнерства, яке розширює права та можливості і де учасники відчують значний ступінь причетності. Зокрема, у питаннях праці повне залучення представників працівників і роботодавців та їхніх організацій є ключовим елементом забезпечення сталості всього процесу.

Статус

У багатьох країнах реформа політики оплати праці на державній службі є однією з основних вимог для розвитку спроможності. Без відповідного статусу та винагородження мотивація людей до розвитку компетенцій буде обмеженою, а загальний процес розвитку спроможності — порушений.

Зміцнення спроможності державного сектору є одним із головних вимірів державотворення, засобом удосконалення врядування. Для надання країнам допомоги у виробленні власної стратегії розвитку з особливим наголосом на реформі державного сектору ПРООН розробила комплекс Принципів розвитку спроможності (див. Додаток 1).

Для цілей цього модуля «спроможність» визначається як така, що включає здібності, навички, розуміння, ставлення, цінності, відносини, поведінку, мотивацію, ресурси та умови, які дають змогу окремим особам, організації та системі загалом виконувати свої функції та з часом досягати поставлених цілей щодо розвитку².

² *Capacity Development: Why, What and How*, Joe Bolger, CIDA Policy Branch, Capacity Development, Occasional Series, Vol.1, No.1, May 2000.

► 2. Значення кваліфікованих людських ресурсів

Під час дебатів у МОП на тему «Стратегії та практика інспекції праці», що відбулися у 2006 році, було порушено питання про те, що служби інспекції праці в багатьох країнах не здатні виконували свою роль і функції. Вони часто недоукомплектовані кадрами, недостатньо оснащені обладнанням, мають недостатній рівень підготовки й низькі зарплати. Дефіцит ресурсів інспекції праці також може спричиняти колосальний тиск на професіоналізм, незалежність і неупередженість інспекторів (розділ 12).

Зокрема, учасники дебатів наголосили на тому, що в багатьох країнах, які розвиваються, співробітники інспекції праці проходять лише обмежене початкове навчання і мають мало можливостей для навчання без відриву від служби. Це призводить до зниження якості інспекційних перевірок, що проводяться (розділ 15).

Погоджувальний комітет МОП обговорив потребу в модернізації служб інспекції та підвищенні ефективності; одною з підвалин модернізації є зміцнення інституційної спроможності інспекції праці.

► 3. Основи політики

Головна задача інспекцій праці полягає в заохоченні додержання відповідного трудового законодавства шляхом інспектування, надання інформації та порад і, де необхідно, вжиття правозастосовних заходів. У межах цих загальних повноважень конкретні функції національних інспекцій праці мають у кожній країні свої особливості, як і їхні конкретні обов'язки.

МОП заохочує узгоджений підхід до інспекції праці як засіб підвищення стандартів інспектування на національному рівні. Узгоджена система інспекції праці є «цілісною, послідовною та гнучкою концепцією, що включає такі елементи, як адміністративна, процедурна й технічна інтеграція (багатопредметність)»³. Такий підхід, який дедалі ширше використовується в багатьох країнах, спрямований на концентрацію наявних ресурсів, надання кращих послуг і посилення присутності інспекторів на підприємствах. Цього можна досягти шляхом проведення інспекційних відвідувань, у потрібних випадках підкріплених спеціалізованими консультаціями.

Узгоджений підхід потребуватиме перегляду загальної політики служби інспекції праці, зокрема політики підготовки кадрів, для забезпечення нової системи персоналом із потрібними характеристиками й компетенціями.



► Болгарія

У 1999 році за підтримки Німеччини та технічної допомоги МОП Болгарія розпочала процес перегляду та реформування свого трудового законодавства й системи інспекції. Було вирішено інтегрувати в службу інспекції праці функції правозастосування і консультування, безпеки та здоров'я на роботі й умов праці, щоб усі ці функції входили до кола обов'язків кожного інспектора — тобто за принципом «один інспектор (одна інспекція) — одне підприємство».

Для задоволення відповідних навчальних потреб була розроблена трирічна програма підготовки тренерів, у межах якої 300 інспекторів пройшли підготовку з усебічного планування і проведення інспекційних відвідувань з акцентом на профілактиці. Завдяки цьому новому підходу кількість інспекційних відвідувань із питань безпеки та здоров'я на роботі та інших питань за період з 1998 до 2003 р. помітно зростає, а кількість розслідуваних скарг за цей час подвоїлася. Коли згодом Комітет старших інспекторів праці ЄС провів оцінювання роботи нової інтегрованої служби інспекції, він вирішив, що тепер Болгарія відповідає всім критеріям вступу до ЄС у галузі інспекції праці — а це ще раз підтвердило успішність вищезгаданого проєкту.

³ [Unity Beyond Differences: The need for an integrated labour inspection system](#), Conference report, Luxembourg, 2005.



► Південно-Африканська Республіка

У ПАР було започатковано масштабну кампанію зі скорочення кількості інспекцій, кожна з яких мала обмежену сферу дії, та запровадження більш консолідованого й менш трудомісткого підходу, для чого передбачалося прийняти на роботу понад 100 нових інспекторів. Ця стратегія усуває необхідність відвідування одного підприємства кількома працівниками, один за одним, які часто не знають про діяльність один одного, а іноді навіть дають протилежні поради. Реалізація цієї стратегії вимагає тісної співпраці з роботодавцями та профспілками й нових стратегій професійної підготовки, орієнтованих на новий профіль інспекторів.

Міжнародні моделі підготовки кадрів⁴

Безперечно, навчальні заходи — і початкове навчання новопризначених інспекторів, і підвищення кваліфікації їхніх досвідченіших колег — є дуже необхідними. Проте, хоча деякі промислово розвинені країни мають комплексні програми початкової підготовки та підвищення кваліфікації для інспекторів праці, у більшості країн вони мають недосконалий та нерегулярний характер.

У більшості країн із високим рівнем доходу (КВРД) початкове навчання здійснюється протягом першого року чи перших років роботи, а не в процесі набору кадрів. Іспанія — єдина з КВРД, де теоретична частина початкового навчання (обсягом до 480 годин) є складовою процесу набору, і учасників оцінюють за допомогою іспиту, який проводиться наприкінці навчання. Практичне навчання, що триває до п'яти тижнів, проводиться в одній із провінційних інспекцій після завершення процесу набору.

Початкове навчання складається з теоретичного і практичного компонентів. Теоретичний компонент включає очне навчання в класах і (або) онлайн-курси й зазвичай завершується іспитом. Практичний компонент майже завжди включає відвідування підприємств у супроводі досвідченішого інспектора праці.

У більшості КВРД та країн із середнім рівнем доходу (КСРД) безперервне підвищення кваліфікації (БПК), як правило, проводиться на добровільних засадах, і є безліч факторів, від яких залежить сфера охоплення цією діяльністю, наприклад, корисність різних тем із погляду старших інспекторів праці (що є запланованою метою цієї діяльності).

У багатьох країнах навчання старших інспекторів є обов'язковим тільки у випадку внесення істотних змін до законодавства, що впливають на обов'язки інспекторів праці, або коли впроваджуються нові інформаційні системи, які передбачають нові способи реєстрації даних, зібраних під час первинних і контрольних інспекційних відвідувань.

⁴ Докладнішу інформацію про різні способи підготовки інспекторів праці можна знайти у главі 4 публікації МОП [«Дослідження професійної кар'єри інспекторів праці»](#).

3.1 Визначення політики розвитку інституційної спроможності

Найперше усі заходи з розвитку спроможності мають бути прив'язані до вибраної моделі інспекції праці, її стратегії та головних функцій. Слід чітко визначити бачення та місію системи інспекції праці.

Якщо ухвалено узгоджену модель інспекції праці, це не означає, що всі інспектори повинні бути експертами в усіх передбачених нею сферах. Інспектори можуть проходити підготовку за загальним профілем або як вузькі спеціалісти: перші мають загальне розуміння кожної теми, охопленої колом їхніх обов'язків, а другі підтримують їх порадами, де це потрібно. Багато служб інспекції вже успішно працюють у такий спосіб.

Отже, навчання повинно відповідати цим конкретним потребам, щоб добре підготовлені інспектори загального профілю були компетентними у виявленні проблем і проведенні попереднього оцінювання, наданні порад і ухваленні рішень щодо наступних кроків. Якщо вони не можуть вирішити питання через брак знань і досвіду, вони можуть звернутися по допомогу до спеціалістів і на основі раціональних порад останніх уживати належних заходів.



Керівники інспекції повинні бути переконані в тому, що навчання є необхідним для ефективною та дієвою роботи. Керівництво інспекції праці несе загальну відповідальність за розроблення політики, інспектування з питань праці та підготовку кадрів, тоді як керівництво регіональних і місцевих інспекцій відповідає, серед іншого, за оцінювання результативності, кваліфікації та навчальних потреб інспекторів. Кадрова служба відповідає за навчання і має збирати та оцінювати всю необхідну інформацію щодо кваліфікації та підготовки кадрів, розробляти політику підготовки кадрів, проводити загальний аналіз навчальних потреб, складати навчальні плани, організовувати належні навчальні заходи й відповідні програми, розподіляти ресурси, оцінювати ефективність і дієвість усіх цих напрямів діяльності.

Крім організації семінарів і курсів, відділ підготовки кадрів інспекції відповідає за регулярне проведення аналізу навчальних потреб, оновлення навчальних програм і оцінювання всіх етапів навчального процесу. Цей відділ також повинен надавати керівництву всю інформацію та дані, потрібні для ухвалення відповідних рішень щодо майбутнього розвитку інспекції праці як організації. Для досягнення цієї мети необхідно визначити в межах політики підготовки кадрів мінімальний внесок різних елементів системи підготовки кадрів та постійно надавати належні ресурси у вигляді робочого часу, персоналу й бюджету.

У програмах професійної підготовки інспекторів необхідно відображати нові події в галузі законодавства, нові тенденції у сфері технологій та інші досягнення.



► Франція — Указ щодо порядку навчання, оцінювання та освіти нових інспекторів праці

У цьому указі (2010 р.) визначені критерії набору нових інспекторів праці та умови їхньої підготовки до початку активної діяльності. Підготовка займає 18 місяців і ведеться за подвійною методикою: 15 місяців професійної підготовки для набуття базових компетенцій щодо загальних обов'язків інспекторів праці плюс три місяці навчання, безпосередньо пов'язаного з конкретними функціями їхнього першого завдання. Указом установлені основні сфери теоретичної підготовки та механізми навчання без відриву від роботи. У ньому також визначені компетенції, які слід оцінювати після проходження вищезгаданого курсу навчання, та спосіб проведення такого оцінювання. Реалізація цього процесу покладена на Національний інститут праці та професійного навчання (INFP, Institut National du Travail et de la Formation Professionnelle).

3.2 Залучення соціальних партнерів

Отже, може бути корисним створення навчальної ради, яка наглядатиме за навчальними потребами інспекції. Співпраця із соціальними партнерами є необхідною на всіх рівнях інспекційної діяльності, тому доречно буде залучити їх до роботи цієї ради, а також надати їм певну роль у політиці та програмах професійної підготовки, що в кінцевому підсумку буде корисним для всіх соціальних партнерів на рівні підприємства. Організації роботодавців і працівників також слід заохочувати до активної участі в роботі з підготовки інспекторів, демонструючи в такий спосіб прихильність усіх соціальних партнерів до забезпечення гідної праці на практиці.

3.3 Ухвалення системного підходу

Розвиток інституційної спроможності повинен ґрунтуватися на системному підході, який слід відобразити в різних кроках і компонентах: визначенні чіткої політики, ба-

чення і місії інспекції праці; визначенні різних профілів, потрібних для забезпечення ефективності та повної працездатності системи; переліку компетенцій (базових і конкретних), потрібних для кожного профілю; політиці розвитку спроможності, яку слід ухвалити; плані розвитку спроможності. У більшості промислово розвинених країн є структурно оформлені системи професійної підготовки інспекторів праці.

Дослідження МОП, проведене у 2004 році у 12 промислово розвинених країнах⁵, показало, що головні критерії набору інспекторів є дуже схожими: належна кваліфікація; навички спілкування; навички роботи в колективі; професійні навички (зокрема розсудливість, здатність виконувати роль представника органу влади тощо); досвід роботи.

Що стосується навчання, яке проходять новоприйняті інспектори, в усіх країнах, охоплених дослідженням, навчання новоприйнятих інспекторів передбачає поєднання практики та теорії. Воно включає як курси підготовки з відривом від служби, так і набуття практичного досвіду роботи з участю в спільних та індивідуальних інспекційних відвідуваннях. Як правило, період формального навчання триває до одного року, але інспектор і далі вважається слухачем, поки його не визнають компетентним. У країнах, де набір і навчання здійснюються за компетентісним підходом, встановлено строки формального навчання. У країнах, де набір і навчання ґрунтуються на кваліфікації, встановлено строк навчальних курсів, але потім інспектор не вважається компетентним, поки успішно не відпрацює певний період після закінчення навчання. Найкоротший термін навчання інспекторів — 3–6 місяців, найдовший — понад два роки.

Загалом у цих 12 країнах формальні курси навчання охоплюють такі сфери:

- ▶ законодавство;
- ▶ повноваження і обов'язки інспекторів;
- ▶ методи інспектування, проведення розслідувань, забезпечення додержання норм і судове переслідування;
- ▶ принципи охорони здоров'я на роботі, зокрема, небезпечні речовини, стрес, ергономіка тощо;
- ▶ принципи безпеки на роботі, зокрема, у сільському господарстві, під час роботи з виловними навантажувачами, захисними пристроями машин тощо.

У деяких країнах (Німеччині, Австралії та Новій Зеландії) програма професійної підготовки передбачає надання офіційної академічної кваліфікації; наприклад, у Німеччині передбачене видавання внутрішнього диплома.

На додаток до вступного інструктажу новоприйнятих інспекторів у багатьох країнах передбачені схеми навчання старших інспекторів протягом усього життя, а також спеціальні навчальні ініціативи з конкретних питань, які часто спрямовані й на соціальних партнерів.

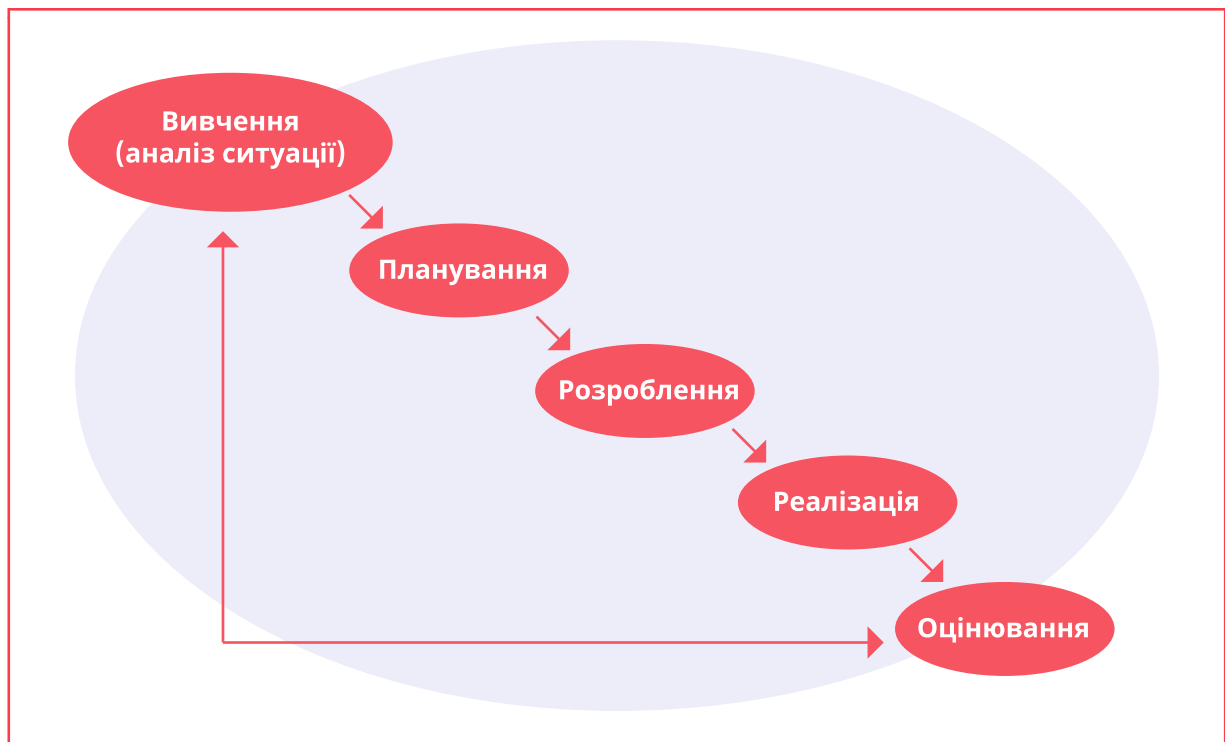
⁵ Австралія, Бельгія, Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Японія, Нідерланди, Нова Зеландія, Норвегія, Португалія, Швеція.

Наприклад, INTEFP (Франція) на додаток до організації регулярного вступного навчання (18 місяців) і подальшого постійного навчання організує також щорічні національні тристоронні навчальні заняття за участю керівників приватних підприємств, представників профспілок і керівників органів державного управління.

Чому системний підхід є важливим для розвитку спроможності?

Найперше тому, що він уможливлює комплексний аналіз ситуації, на відміну від фрагментарного вивчення, а також впровадження більш ітеративного та інтерактивного — а не лінійного — підходу.

Головні етапи системного підходу до навчального циклу можна узагальнити так:



► 4. Аналіз ситуації

На цьому етапі, який також називають «вивченням», слід урахувати декілька факторів.

4.1 Умови та обмеження

Як згадувалося раніше, перший крок у створенні загальних рамок політики та стратегії з питань праці в певній країні полягає у визначенні чіткого бачення та місії системи адміністрації праці й системи інспекції праці в ній. Ця заява про місію слугуватиме орієнтиром для визначення ролей та функцій. Для того, щоб зрозуміти сильні та слабкі сторони наявної системи інспекції праці, знадобиться її аудит. Зокрема, він виявить недоліки (проблеми та прогалини), які слід усунути. Не всі виявлені проблеми можна вирішити за допомогою розвитку спроможності; це слід усвідомити із самого початку, щоб уникнути розроблення амбітної програми професійної підготовки, яка не зможе вирішити всі без винятку проблеми. З цієї причини оцінювання навчальних потреб повинно бути частиною загального аудиту.

У процесі надання нової форми сучасній системі інспекції праці будуть виявлені організаційні проблеми, а також прогалини та потреби. Аналіз необхідно буде проводити на різних рівнях: макrorівні (система загалом), мезорівні (різні підрозділи, органи тощо) та індивідуальному рівні (профілі різних робіт). Ключовим аспектом цієї стратегії буде мета навчання — надання людям допомоги в адаптуванні до нових чи інших обов'язків. Аналіз потреб є важливим із багатьох причин: (а) він надає системну перспективу тим, хто ухвалює рішення; (б) він закладає основу для ухвалення рішень для вироблення правильного рішення для цієї проблеми; (в) він дає змогу застосовувати міждисциплінарні рішення для складних проблем; (г) він виявляє та звужує розрив між наявними та бажаними компетенціями (знаннями, вміннями та ставленнями); (д) він виявляє та зіставляє індивідуальні потреби з потребами організації та може бути розширений під будь-який обсяг проєкту, строк або бюджет.

Перш ніж переходити до процесу планування, слід ретельно розглянути *обмеження* (фінансові, матеріальні й щодо людських ресурсів). Вони включатимуть наявність фінансових ресурсів, засобів, власних компетентних кадрів, доступність мережі сторонніх експертів, час, можливість одержання підтримки шляхом міжнародної співпраці тощо. Навчання — трудомісткий та дорогий процес, але його слід розглядати як раціональне капіталовкладення на майбутнє. Віддача від цих інвестицій безпосередньо сприятиме успіху організації загалом.

Перед тим, як приступати до політики та програми розвитку спроможності, слід оцінити та формалізувати наявну *інституційну підтримку*. Стратегія підготовки кадрів — не разова короткострокова ініціатива; вона потребує довгострокової перспективи та має бути закріплена офіційно, щоб на неї не справляли небажаний вплив політичні зміни.

4.2 Цільові групи

Цільові групи слід чітко визначити, з огляду на те, що кожна група потребуватиме особливої навчальної програми, основаної на її навчальних потребах. Наприклад, для навчальної діяльності можна визначити такі групи:

- ▶ інспектори загального профілю; цю групу можна підрозділити на діючих інспекторів і новопризначених інспекторів;
- ▶ тренери та наставники;
- ▶ керівники.

Політиків також можна було б розглядати як цільову групу для коротких навчальних заходів високого рівня, що передбачають обмін досвідом, вивчення останніх тенденцій та обмін передовою практикою.

У процесі розроблення цього навчального курсу, наприклад, розглядалися різні групи залежно від конкретних модулів. Не всі модулі будуть доречними для всіх цільових груп. Запропонований підхід до використання цього навчального курсу для різних цільових груп розглянуто в модулі 0.

4.3 Аналіз навчальних потреб

Для кожної з визначених цільових груп перший крок полягає у визначенні її ідеального профілю, інакше кажучи — компетенцій, потрібних для ефективного виконання цільовою групою завдань і обов'язків у межах чіткої, комплексної, вираженої, узгодженої та послідовної⁶ політики інспекції й моніторингу, в основі якої лежить правозастосування.

Ці профілі слід порівняти з компетенціями, якими володіють наявні співробітники інспекції.

Розрив або різниця між навичками, знаннями та ставленнями, якими володіє цільова група (початковим профілем), і тими, що потрібні для виконання передбаченої діяльності (кінцевим профілем), — інакше кажучи, між наявним і потрібним рівнями компетентності інспекції праці — є сферою, яку слід розглядати під час розроблення належної стратегії та плану навчання.

Інспектори загального профілю

Згідно зі статтею 3 Конвенції № 81, функції інспекції праці полягають:

⁶ В англійському варіанті ці характеристики політики інспекції праці називають «п'ять С» (clear, comprehensive, considered, coherent, consistent).

- ▶ у забезпеченні застосування правових норм у галузі умов праці та охорони працівників під час їхньої роботи;
- ▶ у забезпеченні роботодавців, працівників та інших носіїв обов'язків порадами щодо належної практики, зокрема способів дотримання відповідного законодавства;
- ▶ у доведенні до відома компетентного органу інформації про недоліки або зловживання, які не підпадають під дію чинних правових норм.

Для виконання своїх обов'язків і функцій інспектори мають різні повноваження і права, які можна визначити як *посадовий, технічний, особистий і поведінковий авторитет*.

- ▶ *Посадовий авторитет інспекторам* надають нормативно-правові акти з питань праці, згідно з якими вони мають право забезпечувати застосування правових норм, входити на підприємства, проводити перевірки, контроль і розслідування, опитувати роботодавців і працівників та вживати заходів для усунення недоліків, які, на їхню обґрунтовану думку, загрожують безпеці та здоров'ю працівників. Такий авторитет важливий, але сам собою не є достатнім для забезпечення дотримання законодавства.
- ▶ *Технічний авторитет* впливає із ґрунтового знання інспекторами законів і нормативних актів та їхньої здатності надавати роботодавцям поради щодо способів дотримання законодавства, їхніх технічних знань у спеціальних сферах та їхньої здатності аналізувати робочі процеси та виявляти проблеми. Вони повинні не тільки знати заходи, яких слід уживати для захисту працівників загалом та особливих категорій зокрема (мігрантів, жінок, дітей), а й уміти вести документацію, збирати статистику, аналізувати дані та писати звіти.
- ▶ *Особистий авторитет* інспекторів залежить від здатності спілкуватися з іншими людьми, мотивувати та переконувати людей, завойовувати довіру інших людей, налагоджувати з ними співпрацю для того, щоб уникати конфліктних ситуацій та врегульовувати їх. Цей авторитет впливає з особистості інспектора та його вміння переконливо використовувати своє положення і знання, а також із розуміння інспектором людської природи та людських стосунків.
- ▶ *Поведінковий авторитет* передбачає вміння знаходити правильний баланс між посадовим, технічним та особистим авторитетом, а також наявність рішучості та відданості виконувати роботу. Це означає ставитися до всіх зацікавлених осіб із рівною мірою співпереживання і розуміння, залишаючись водночас незалежним і неупередженим та, зрештою, займаючи рішучу та впевнену позицію.

У всіх цих сферах ефективний інспектор праці повинен мати необхідні компетенції для того, щоб повністю використовувати надані йому повноваження і авторитет.

Інспектори праці повинні мати певні базові професійні та особисті якості, що зазначені нижче в таблиці⁷.

► Особисті якості	► Професійні знання
► Здатність працювати самостійно ► Здатність розглядати та врегульовувати конфлікти ► Здатність спілкуватися та переконувати ► Уміння відкрито висловлювати справедливую критику ► Готовність до постійного навчання ► Наполегливість і обов'язковість у доведенні справ до кінця	► Належна вища освіта ► Широка загальна освіта ► Набуття більш детальних знань
► Компетенції	
Уміння: ► Розпізнавати та вирішувати проблеми ► Вносити здорові судження ► Планувати власну роботу ► Працювати в колективі ► Працювати за цілями ► Співпрацювати із соціальними партнерами ► Ощадливо витрачати ресурси ► Передавати знання	► Застосовувати теоретичні знання на практиці ► Ефективно проводити інспектування ► Оцінювати ризики на практиці ► Виступати з доповідями

Звичайно, багато із цих компетенцій необхідно оцінити на етапі початкового добору, до призначення.

Якщо розрив між потрібним і наявним профілями надто великий, подальше навчання ніколи не зробить потенційного інспектора достатньо компетентним. У цьому випадку слід застосовувати не навчальні, а інші заходи, наприклад, переглянути кадрову політику.

⁷ Базові професійні та особисті якості були запропоновані Комплексною системою підготовки інспекторів праці МОП (ILITS) у 2006 році.

Що стосується інспекторів загального профілю, слід розглядати дві різні цільові групи:

- ▶ новоприйняті інспектори;
- ▶ інспектори з наявним стажем служби.

Для новоприйнятих інспекторів теоретичну підготовку слід поєднати з ґрунтовним компонентом навчання без відриву від служби та наставництвом із боку старших інспекторів. Для інспекторів, що вже працюють, слід розглянути підхід безперервного навчання, зокрема регулярне інформування з відповідних питань, надання можливості оцінювати роботу одне одного та обмінюватися досвідом (див. методи навчання).

Тренери

Дуже часто навчання інспекторів праці проводиться поза приміщеннями інспекції праці професійними тренерами.

Якщо можливо і якщо дають змогу розмір служби інспекції праці й наявні людські ресурси, слід відібрати базову групу досвідчених і кваліфікованих інспекторів праці для підготовки тренерів. Вони повинні чітко висловити свою зацікавленість у виконанні цієї нової ролі та мати сильну мотивацію для участі в навчальному процесі для набуття необхідних компетенцій, тому що процес перетворення фахівців і практиків на тренерів може бути доволі складним.

Перелік навчальних заходів за курсом підготовки тренерів повинен базуватися на результатах аналізу навчальних потреб і оцінювання наявних компетенцій.

Імовірно, буде необхідно:

- ▶ оновити й ще більше розвинути технічні знання і навички майбутніх тренерів;
- ▶ розвинути педагогічні навички, як-от розроблення навчальних програм, викладання і оцінювання знань, тому що в учасників немає досвіду роботи тренерами, хоча вони і є висококваліфікованими інспекторами праці. Особливу увагу слід приділити навчанню тренерів методик активного навчання дорослих.

У межах міжнародної співпраці МОП та її Міжнародний навчальний центр (МНЦ) можуть допомагати інспекціям праці в розробленні їхніх власних програм підготовки тренерів.

Наставники

Практична підготовка інспекторів праці, що проводиться впродовж випробувального терміну паралельно з наданням теоретичних знань, є істотним компонентом усього процесу навчання.

Такий вид підготовки загалом забезпечується новоприйнятим інспекторам як навчання «без відриву від роботи», і тренерами в ньому є досвідчені інспектори-наставники.

Для того, щоб підвищити ефективність навчання без відриву від роботи, наставники самі можуть потребувати підготовки в наданні настанов новоприйнятим інспекторам згідно з внутрішніми процедурами навчання. Удосконалення методів і навичок роботи наставників призведе до покращення загальних навичок і компетенцій інспекторів, зокрема й новопризначених.

Керівники

У дуже динамічному соціально-економічному середовищі потрібні керівники, здатні застосовувати нові методи управління, щоб забезпечити ефективність інспектування у сфері праці та дієвість служби інспекції праці. Оскільки успішність і ефективність організації сильно залежить від конкретних навичок її управлінської ланки, розвиток компетенцій управлінців повинен бути одним із ключових компонентів будь-якої стратегії розвитку інституційної спроможності. Залежно від результатів аналізу навчальних потреб підготовка управлінців цілком може охоплювати цілу низку тем і напрямів діяльності, як-от управлінські навички, питання, що стосуються політики, та міжнародний обмін належною практикою.

4.4 Зміцнення соціальних навичок

Сучасна система інспекції праці потребує нового профілю інспектора праці — інспектора, озброєного багатьма компетенціями, включно з повним спектром соціальних навичок і навичок спілкування. Соціальні навички залежать від розвитку конкретних особистих якостей, як-от уміння:

- ▶ налагоджувати стосунки та ефективно спілкуватися з іншими людьми;
- ▶ мотивувати та переконувати людей;
- ▶ завойовувати довіру та добиватися співпраці з боку інших;
- ▶ попереджати та врегульовувати конфлікти;
- ▶ виявляти стриманість.

Часто інспекторам праці потрібно підвищувати свою особисту ефективність, зокрема свої навички активного слухання, переказування (зокрема «чищення мови»), надання людям допомоги в збереженні їхньої репутації, протидії гніву та зарозумілості, контролю та використання мови тіла, напористості, ефективного проведення зустрічей, застосування ораторського мистецтва, ведення переговорів, попередження і врегулювання конфліктів.

Докладнішу інформацію на цю тему див. у модулі 17 «Застосування соціальних навичок у роботі інспекторів праці».

► 5. Складання і розроблення програми навчання

У процесі складання програми навчання враховуються зміст, методи викладання і матеріали, потрібні для того, щоб учасники могли досягти визначених цілей навчання.

Після того, як розроблена загальна політика розвитку спроможності та сформовано широкий план її реалізації, можна скласти програму навчання. У ній слід детально визначити цілі, зміст і методи навчання дорослих; підготовку, організацію і проведення навчання; механізми зворотного зв'язку, моніторингу й оцінювання, які нададуть матеріали для подальшого перероблення і уточнення. Для перевірки узгодженості, послідовності та взаємопов'язаності загальної структури часто застосовують план-конспект курсу навчання.

Перш ніж переходити до підготовки навчальних заходів і комплексного розроблення всіх матеріалів, необхідно переглянути структуру програми.

Програма навчання складатиметься з навчальних занять.

5.1 Визначення цілей та завдань

Формулювання чітких завдань — один з основних кроків у складанні програми професійної підготовки, тому що завдання обумовлюватимуть діяльність тренера, вибір змісту, визначення стратегії викладання, визначення передумов, вибір слухачів і оцінювання навчального процесу.

Навчальні завдання відіграють ключову роль у визначенні змісту або предмету навчання. У процесі пристосування змісту навчання до характеристик конкретних учасників слід урахувувати тільки той зміст, який допоможе учасникам виконати поставлені перед ними навчальні завдання.

Формулюючи навчальне завдання, слід ставити в центр уваги слухача, а не тренера, водночас в поставленому завданні необхідно відобразити такі аспекти:

- що саме слухач повинен уміти робити після навчання;
- які нові навички, знання і ставлення слухач зможе втілити на практиці в досяжні, вимірювані строки.

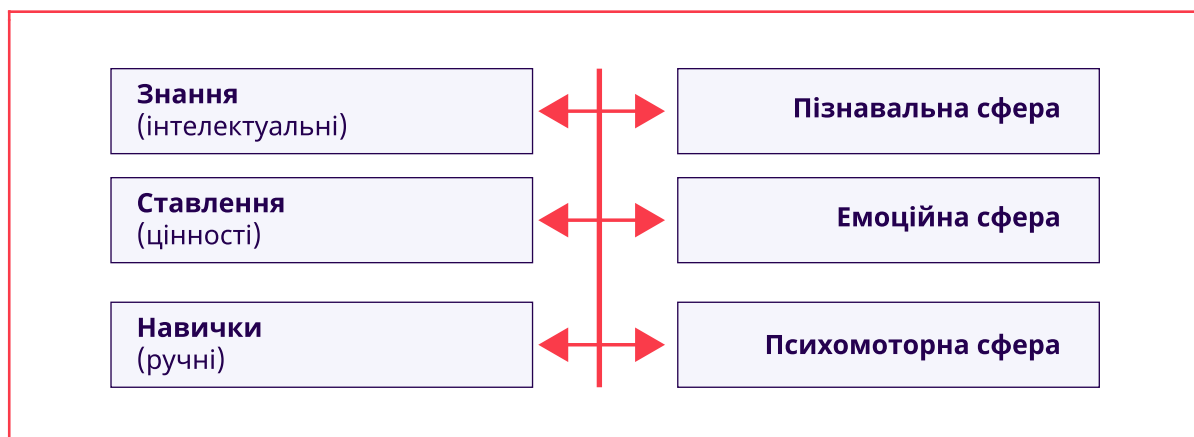
Наголос слід робити на очікуваних результатах, а не на процесі або заходах.

Завдання слід чітко визначити для кожного навчального заходу, а також для кожного навчального блоку чи модуля. Їх слід формулювати в спосіб, що дає змогу їх оцінювати, застосовуючи дієслова, які означають конкретні компетенції, які можна оцінити (наприклад: аналізувати, визначати, описувати, виявляти, обґрунтовувати, порівню-

вати, перераховувати, вирішувати, застосовувати тощо), та уникаючи дієслів, які допускають багато тлумачень і не піддаються вимірюванню (наприклад: знати, розуміти, вважати).

Для кожного навчального заходу корисно визначити як загальне завдання, так і набір конкретних завдань. *Загальне завдання* — це комплексна діяльність, яку слухач повинен уміти виконувати після процесу навчання. *Конкретні завдання* — це набір видів діяльності, які забезпечують виконання загального завдання.

Навчальні завдання класифікуються за трьома сферами навчання:



Готуючи програму професійної підготовки інспекторів праці, слід ретельно розглянути всі три сфери навчання. Пізнавальна сфера, пов'язана з набуттям знань, дуже важлива, але сама собою не достатня. Багато інспекцій вимагають, щоб новоприйняті інспектори вже мали університетський диплом або аналогічну кваліфікацію, і зазвичай проводять додаткові теоретичні курси. Проте, щоб бути здатним виконувати всі потрібні обов'язки, інспектор праці також повинен розвивати в себе відповідні погляди й навички.

5.2 Підбір і структурування змісту

Зміст навчання — це предмет, з яким слухачі повинні бути знайомі для того, щоб виконати поставлені завдання. Підбір змісту навчання визначатиметься низкою основних загальних принципів. Зокрема, зміст повинен:

- ▶ безпосередньо стосуватися навчальних завдань;
- ▶ відповідати рівню досвіду учасників;
- ▶ бути ґрунтовним у технічному плані.

Зміст слід викладати поступово, розділ за розділом, поєднуючи його з навчальними заходами та вправами, які можуть сприяти розумінню, зв'язку з конкретним досвідом учасників, а також процесу професійної підготовки. Як під час будівництва стіни,

зміст кожного навчального завдання ґрунтується на тому, що учасники вже вивчили раніше. Повне розуміння змісту навчального розділу дає учасникам змогу успішно виконувати відповідні завдання.

Будь-яке нове поняття, знання, навичку або прийом слід співвідносити з контекстом завдання, для якого вони, скоріше за все, використовуватимуться.

Наприкінці групи навчальних розділів можна подати підсумкові загальні вправи, які охоплюють широкий спектр змісту, для оцінювання результатів навчання.

У цьому навчальному курсі подано ґрунтовну інформацію щодо того, як розробляти та формулювати зміст навчання з деяких важливих аспектів роботи сучасної системи інспекції праці.

5.3 Вибір належних методів навчання

У процесі складання програми професійної підготовки підбір відповідного змісту, узгодженого з навчальними завданнями та цільовою аудиторією, є тільки першим кроком. Рівною мірою важливим є вибір належної методики для кожного навчального заходу з використанням партисипативних/практичних методів навчання, причому слід усюди, де можливо, уникати формальних лекцій та нудних обговорень законів і нормативних актів. Прийоми викладання, що викликають інтерес, можуть допомогти слухачам розглядати проблеми під різними кутами та знаходити альтернативні рішення.

Інтерактивні та емпіричні методи навчання

Навчання є змістовним, якщо воно проводиться на основі безпосереднього досвіду, коли тренер виступає в ролі фасилітатора, а слухач знаходиться в центрі навчального процесу. Слухачі не повинні бути просто глядачами; їхня участь визначає, скільки корисного вони внесуть із цього процесу. Вони будуть причетними до того, чого вони навчаються, якщо вони робитимуть відкриття під час навчальних заходів.

Емпіричне навчання дає змогу слухачам виробляти в себе таку прихильність і причетність до навчального процесу.

Емпіричні методи навчання можуть включати, зокрема, роботу в парах, групову роботу, кураторство й наставництво, фокус-групи, рольові ігри, аналіз конкретних ситуацій, вивчення фото- і відеоматеріалів із конкретних питань інспекції праці, обмін досвідом, «мозковий штурм», ознайомчі відвідування на місцях і форуми.

Основні принципи вибору методів і засобів навчання:

- навчальні завдання — головний фактор, що визначає найкращий вид засобу навчання для використання;

- ▶ метод, придатний в одній ситуації, може бути недоречним в іншій;
- ▶ цінність методу залежить від того, як його застосовують;
- ▶ методи та засоби повинні доповнювати одне одного;
- ▶ вартісні фактори часто диктують вибір методів і засобів навчання.

5.4 Організація змісту та методів навчання за розділами

Тренер уже розробив базову структуру програми навчання, підібравши зміст і заходи, що відповідають навчальним завданням. Отриману структуру можна посилити, розбивши програму на відносно самостійні розділи із завданнями, що виконуються в межах кожного з них. Модульний підхід дає змогу учасникам вивчити «весь» навчальний розділ, пройшовши кожне заняття, передбачене програмою. Розбивка програми навчання на розділи, пов'язані з конкретними завданнями, також надає тренеру чітко визначені критерії для поетапного оцінювання успіхів учасників.

Забезпечення нерозривності між розділами програми

Хоча розділи програми є самостійними, важливо забезпечити нерозривність між ними. Один розділ має вести до наступного, без будь-яких раптових висновків або неочікуваного початку. Як тренер, так і учасник мають знати, в якому місці навчального процесу вони є і де вони будуть наприкінці кожного розділу програми. Є різні методи забезпечення нерозривності: підсумування кожного розділу перед початком наступного; узагальнення попереднього матеріалу у вступі до нового розділу; створення «містків» або переходів шляхом чіткої демонстрації зв'язків між модулями та між змістом модуля і навчальними завданнями. Для уточнення і підкріплення таких переходів можна користуватися наочними засобами, наприклад завчасно підготовленими газетами або презентаціями у форматі PowerPoint.

Установлення певного періоду часу на навчальні заходи й задання темпу їх проведення

Послідовність викладання змісту навчання і методів викладання визначає порядок, у якому буде подаватися програма. Задання темпу та планування є критично значущими для визначення часу, який витратиметься на кожний розділ.

Установлення строків для кожного розділу не дає змоги тренеру надто квапливо проводити заходи або вичерпати ліміт часу ще до закінчення навчання. Незакінчений навчальний захід означає, що навчальні завдання не виконані, а цілі навчання не досягнуті. Це не тільки призводить до припинення навчального процесу, а й може істотно зменшити мотивацію слухачів щодо участі в майбутніх навчальних заходах та розчарувати керівників, які вклали гроші та кадрові ресурси в проведення тренінгу для працівників.

Створення навчального середовища

У процесі формування навчальних розділів слід пам'ятати, що готовність учасників до навчання не залишається постійною протягом дня, тому необхідно створити відповідну навчальну атмосферу, яка мотивуватиме їх до активної участі в процесі. Створивши таку навчальну атмосферу, слід планувати заходи так, щоб вони мали позитивний, активуючий вплив на учасників упродовж усього навчального заходу. Найкритичніший час дня, коли енергійність учасників, як правило, низька, — відразу після обіду. Як правило, інтерактивні заходи, як-от рольові ігри та групові дискусії, підвищуватимуть рівень енергійності учасників, тоді як відносно пасивні заходи, як-от традиційні лекції, можуть мати «анестезуючий» ефект на навчальну групу. Деякі вправи, зазвичай фізичні за характером, які часто називають «активаторами», можуть забезпечити освіжаючу зміну темпу проведення навчальних заходів і поновити мотивацію групи.

5.5 Розроблення плану-конспекту курсу навчання

З огляду на фактори, продемонстровані в попередніх главах, було б корисно розробити план-конспект курсу навчання. Він має включати такі елементи:

- ▶ підбір і впорядкування змісту;
- ▶ підбір навчальних заходів і визначення темпу їх проведення;
- ▶ документи та наочні засоби, що використовуватимуться;
- ▶ розподіл часу між заходами.

Формат плану-конспекту й рівень його деталізації залежить від низки факторів, як-от час, виділений на програму професійної підготовки, частота її проведення, складність програми, кількість людей, залучених у розроблення матеріалів.

Якщо планується, що навчальний захід повторюватимуть інші тренери, то можна передбачити розроблення більш структурованого посібника для тренерів.

Посібник для тренерів

Посібник для тренерів — це збірка поурочних планів кожного заняття, передбаченого програмою професійної підготовки. Він містить інструкції та інформацію про проведення курсу, стислий виклад його змісту й перелік навчальних заходів, з яких складається програма навчання.

Посібник для тренерів слугує кільком цілям. Він скеровує дії тренера під час проведення занять, а також полегшує остаточне планування і підготовку, створює систему орієнтирів для внесення останніх змін, слугує початком для коригування змісту за результатами оцінювання, забезпечує узгодженість між одним циклом проведення курсу та наступними циклами, особливо у випадку, коли один курс проводять декілька тренерів.

Для того, щоб посібник для тренерів відповідав вищезазначеним цілям, він має містити певну інформацію. Нижче наведено перелік елементів, які можна включити до посібника:

- ▶ цілі заняття;
- ▶ основні моменти та зміст;
- ▶ час, виділений на кожний навчальний розділ і захід;
- ▶ методи;
- ▶ інструкції з проведення навчальних заходів;
- ▶ перелік матеріалів, що роздаватимуться учасникам;
- ▶ документи та наочні засоби, що використовуватимуться тренером;
- ▶ додаткові матеріали для тренера, корисні в підготовці занять;
- ▶ основні питання, які мають бути порушені під час обговорення;
- ▶ огляд або стислий виклад основних понять;
- ▶ перелік потрібного обладнання;
- ▶ примітки щодо конкретного облаштування класу.

Є декілька форматів посібників для тренера; будь-який формат, легкий для читання і зручний у роботі, буде достатнім. Може бути корисно розташувати інформацію в стовпчиках, детально зазначаючи заняття, зміст, заходи, довідкові документи й наочні засоби, а також передбачений час.



► Приклад плану-конспекту курсу навчання

Модуль № 7: ІНСПЕКТУВАННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН					Загальний час: 6 годин
Розділ 2: Міжнародні документи МОП					Час: 90 хвилин
	Що робити	Час	Метод	Література для тренера	Література для учасників
1	Представити цю главу та її конкретні цілі Згадати основні МТН щодо трудових правовідносин Проілюструвати основні аспекти Рекомендації № 198	30 хв.	Презентація	Модуль № 7, глава 2 Екземпляр Рекомендації № 198 Презентація у форматі PowerPoint (7.2)	Модуль № 7, глава 2
2	Представити вправу та провести роботу в групах	30 хв.	Робота у групах	Вправа № 1	Вправа №1, екземпляр Рекомендації № 198
3	Попросити доповідачів представити висновки груп за допомогою фліпчарту	20 хв.	Презентація результатів роботи у групах на фліпчарті		
4	Надати зворотний зв'язок і підсумувати заняття, наголошуючи на основних моментах	10 хв.	Презентація і обговорення		

5.6 Підготовка навчальних матеріалів

Матеріали для учасників — це всі друковані матеріали, які учасники отримують для забезпечення вивчення ними змісту занять.

Види матеріалів, що розробляються, залежать від характеру навчання, потреб учасників і вподобань тренера. Це можуть бути:

- ▶ документи, в яких роз'яснюється основний зміст навчання;
- ▶ матеріали, в яких подано довідкову інформацію, зокрема статті, плани або конспекти лекцій, глосарії, додатки, посилання на додаткову літературу;
- ▶ матеріали, які забезпечують підтримку навчальної діяльності та містять інструкції до вправ;
- ▶ оцінювальні анкети;
- ▶ практичні інструменти, як-от контрольні переліки, робочі таблиці та списки ресурсів для використання в роботі.

Надані матеріали мають підтримувати навчальні заходи й відповідати послідовності, в якій вони проводяться. Кількість матеріалів має бути обмеженою: якщо документів забагато, це може відвертати увагу учасників, які, як правило, починають читати матеріали відразу після їх одержання. Додаткові документи та матеріали можна надати пізніше, бажано в електронній формі.

Використання наявних навчальних програм і матеріалів

Розробляючи навчальну програму та готуючи навчальні матеріали, країни повинні використовувати наявні матеріали й засоби, зокрема, розроблені МОП та МАІП⁸.

На додаток до цього курсу, який охоплює основні напрями інспекції праці, в останні роки створено широкий спектр навчальних матеріалів, орієнтованих на конкретні сфери.

⁸ Міжнародна асоціація інспекції праці.

брати розділи/модулі, доречні для їхніх конкретних навчальних цілей, зважаючи на виявлені навчальні потреби й визначені завдання.

Ці розділи/модулі мають переглядатися згідно з:

- ▶ профілями учасників, з огляду на ті компетенції, які наразі наявні в інспекції, і ті, що знадобляться в майбутньому;
- ▶ конкретним контекстом: ситуації для аналізу, приклади, навчальні заходи та вправи слід переглянути, зробивши їх доречними для конкретної країни та узгодивши їх із повноваженнями національної інспекції праці;
- ▶ графіком: зміст і організація навчання повинні відповідати наявному часу. Модульний підхід, закладений у багатьох навчальних курсах МОП, передбачає гнучке використання; сукупність коротких навчальних семінарів — можливо, наперемінно з практичною роботою, тестами або дистанційним навчанням — може замінити триваліші курси.

► 6. Оцінювання

Оцінювання відіграє дуже важливу роль на всіх етапах навчального циклу. Ще до початку застосування програми професійної підготовки, її можна попередньо оцінити й доопрацювати згідно з отриманими відгуками.

Оцінювання — це процес, що сприяє ухваленню рішень. Він допомагає ухвалити рішення про те, чи продовжувати наявну програму, внести до неї зміни або ж припинити її (див. схему в главі 5). У цій главі проілюстровані різні рівні та сфери оцінювання, що стосуються задоволеності учасників, викладання матеріалу, передачі та застосування отриманих знань, а також впливу програми. Перш ніж починати оцінювання на різних рівнях, слід також розглянути структуру програми загалом.

6.1 Структура програми

Перш ніж переходити до організації навчальних заходів, слід вивчити структуру програми, застосовуючи такі методи, як експертне оцінювання.

Необхідно проаналізувати та обговорити такі основні питання:

- цільова аудиторія і узгодженість програми з її потребами в підготовці;
- узгодженість навчальних завдань;
- структура та її основні компоненти;
- доречність змісту;
- узгодженість змісту стосовно завдань;
- узгодженість методів викладання з навчальними завданнями та профілем учасників;
- розподіл часу.

Після підготовки навчальних матеріалів і всіх навчальних засобів потрібно, перш ніж застосовувати їх у реальних навчальних заходах, провести їхнє оцінювання.

Оцінювання може проводитися в різних формах:

- надання експертами своїх висновків щодо основного змісту та доречності матеріалу стосовно вищезгаданих елементів навчальної програми;
- валідація на пілотних тестових семінарах.

Отриманий зворотний зв'язок надасть необхідну інформацію для остаточного оформлення навчальної програми, конспекту курсу, методів навчання, навчальних матеріалів тощо.

6.2 Задоволеність учасників

Чи сподобалася учасникам програма професійної підготовки?

Таке оцінювання можна проводити неформально або — як зазвичай буває — за допомогою анкети, що роздається наприкінці програми. В анкеті мають бути охоплені нижчезазначені аспекти:

- ▶ навчальні завдання;
- ▶ зміст навчання;
- ▶ методи та засоби викладання;
- ▶ навчальні матеріали;
- ▶ стратегія оцінювання отриманих знань;
- ▶ розподіл часу;
- ▶ ефективність тренерів (технічна та педагогічна);
- ▶ робочі стосунки;
- ▶ загальна організація.

Анкети, в яких застосовуються закриті запитання, легше обробляти в табличній формі та узагальнювати. Проте слід передбачити також відкриті запитання, які нададуть учасникам можливість вільно висловлювати свої проблеми та пропозиції щодо покращення¹¹.

6.3 Оцінювання вивченого

Чи досягли учасники цілей, передбачених програмою професійної підготовки?

Для того, щоб це з'ясувати, можна застосувати декілька методів, як під час навчального процесу, так і після нього. Використання інтерактивного методу навчання дорослих дає змогу вести постійний моніторинг навчального процесу. Тренер-фасилітатор може відразу отримувати відгуки учасників щодо будь-якого навчального заняття і вживати за потреби відповідних заходів для полегшення розуміння ними різних питань, набуття компетенцій та навичок.

¹¹ Див., наприклад, підсумкову анкету МНЦ МОП у Додатку 2.

Для такого оцінювання може використовуватися низка методів залежно від того, що саме підлягає оцінюванню (отримані знання чи набуті практичні навички), зокрема:

- ▶ конкретні тести та екзамени, формальні чи неформальні, на початку та наприкінці програми професійної підготовки;
- ▶ самооцінювання, що проводиться самими учасниками та дає змогу перевірити їхні нові знання і навички й за потреби вжити коригувальних заходів;
- ▶ вправи впродовж усього періоду проведення програми;
- ▶ моделювання і демонстрації компетенцій, за якими спостерігають досвідчені фахівці, які відразу дають свої коментарі.

6.4 Оцінювання передавання і застосування набутих компетенцій

Чи застосовує учасник отримані нові компетенції на роботі?

Таке оцінювання вимагає, щоб між закінченням програми та збиранням інформації для подальшого контролю пройшов певний період часу. Оцінювання проводиться шляхом спостереження за тим, як учасники застосовують навички, або за допомогою збирання даних від осіб, які можуть за ними спостерігати.

6.5 Оцінювання впливу

Як застосування учасниками нових компетенцій на роботі впливає на організацію?

Цей вид оцінювання є складнішим, особливо коли навчання передбачає зміни в ставленні та поведінці, яких неможливо досягти за короткий строк. Проте оцінювання впливу є вкрай важливим для того, щоб переконатися, що інвестиції, вкладені в розроблення нових навчальних планів, підготовку тренерів, складання і реалізацію масштабних програм професійної підготовки, дали змогу не тільки виконати безпосередні навчальні завдання, а й забезпечити глибші та більш відчутні зміни.

Для оцінювання впливу потрібен певний період часу, щоб надати учасникам можливість використати у своїй повсякденній роботі набуті ними нові знання, навички та вміння. Можна сподіватися, що нові компетенції повністю засвоєні й застосовуються автоматично. Для такого оцінювання можна використовувати декілька методів, які передбачають залучення не тільки самих учасників, а і їхніх безпосередніх начальників, їхніх керівників та інших зацікавлених сторін. Оцінювання впливу можна об'єднати із черговим загальним аудитом системи інспекції праці, щоб порівняти ситуацію, що була до участі в програмі розвитку спроможності, із ситуацією, що склалася після того.

► Резюме

Розвиток спроможності — широке поняття, яке передбачає акцент на загальній системі, середовищі чи контексті, в якому індивідууми, організації та суспільства функціонують і взаємодіють.

Для того, щоб бути здатними виконувати всі функції, згадані в модулях цього навчального курсу, інспекції праці повинні бути укомплектовані спроможним персоналом, який має відповідний статус, необхідні компетенції та дотримується відповідної поведінки, полягає у визначенні кадрової політики та критеріїв підбору персоналу.

Впровадження належних критеріїв і політики набору та наймання кадрів є першим кроком у процесі забезпечення інспекцій праці компетентним персоналом. Проте навіть висококваліфікованій людині потрібно вчитися далі, щоб бути здатною вирішувати ті проблеми, з якими стикається інспектор праці.

У сфері інспекції праці розвиток інституційної спроможності потребує системного підходу, відтвореного в різних кроках і компонентах: визначенні чіткої політики, бачення і місії; визначенні різних профілів, потрібних для забезпечення ефективності та повної працездатності системи; низці компетенцій (базових і конкретних), потрібних для кожного профілю; раціональній політиці розвитку спроможності; належних методах навчання і викладання; добре продуманій навчальній програмі, включно з доречними змістом і методами навчання дорослих; механізмах зворотного зв'язку, моніторингу й оцінювання, що надаватимуть інформацію для подальшого перероблення і уточнення.

Інспектори праці повинні мати ґрунтовну технічну підготовку в різних сферах, в яких їм належить працювати згідно з повноваженнями їхньої інспекції праці. На додаток до цього вони повинні володіти всіма основними навичками спілкування і вміти використовувати їх для різних цілей (як-от інформування, надання порад, запобігання, опитування, розслідування, накладення санкцій тощо). Вони повинні бути знайомі з політикою, процедурами, керівними принципами, контрольними переліками та іншими інструментами своєї інспекції і вміти застосовувати їх у повсякденній роботі. Вони повинні бути здатні визначати проблеми, виявляти причини та швидко ухвалювати рішення щодо необхідних заходів, причому завжди незалежно від зовнішнього впливу. Поведінка інспекторів повинна відображати їхню відданість справі й ту ключову роль, яку вони відіграють як охоронці та захисники прав працівників.

Деякі з цих компетенцій будуть оцінюватися на самому початку професійної діяльності, на етапі набору, але значну їхню частину інспектори набуватимуть і вдосконалюватимуть пізніше, у межах процесу постійного навчання.

Розроблення узгодженої системи розвитку спроможності, здатної надавати можливості для навчання всім основним гравцям — від вищого керівництва до новоприйнятих інспекторів — є життєво важливим елементом для сталої та ефективної системи інспекції праці.

► Бібліографія та додаткові джерела

Albracht, G.; Brückner, B.; Martin Daza, F., 2006. [Integrated Labour Inspection Training System, ILITS](#), (ILO, Geneva).

[A Global Alliance against Forced Labour](#), 2005. Global Report under the Follow-up to the Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, (ILO, Geneva).

Fernandez Rodriguez, A., [A Study on Labour Inspectors' Careers](#), (ILO, Geneva).

ILO, 2006. [A Tool Kit for Labour Inspectors: A Model Enforcement Policy, A Training Manual and a Code of Ethical Behaviour](#), (Geneva).

ILO/IPEC/IALI, 2002. [Combating Child Labour: A Handbook for Labour Inspectors](#), (Geneva).
ILO, 2003. [Global Strategy on Occupational Safety and Health](#).

ILO, 2005. [Guidelines for Labour Inspection in Forestry](#), (Geneva).

ILO, 2005. A Law and Practice Report on the Health and Safety Aspects of ILO Convention No. 182 in Preparation for an ILO Tripartite Meeting of Experts on Hazardous Child Labour.

ILO, 2005. [HIV/AIDS and Work: A Handbook on HIV/AIDS for labour and factory inspectors](#).
Wolfgang von Richthofen, 2002. [Labour Inspection: A Guide to the Profession](#), ILO, ISBN 92-2-112710-9.

ILO, 2020. [Labour Inspection Convention, 1947 \(No. 81\) and Labour Inspection \(Agriculture\) Convention, 1969 \(No. 129\)](#), Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations. General observation, publication 2020.

ILO, 2006. [Labour Inspection Survey, Report III \(Part 1B\)](#), International Labour Conference, 95th Session, Geneva, 2006, ISBN-92-2-116606-6.

ILO, 2012. [The SOLVE training package: Integrating health promotion into workplace OSH policies](#), Geneva, ISBN 978-92-2-124280-2.

[Promotional Framework for Occupational Safety and Health Convention, and Recommendation 2006](#)

ILO/IPEC, 2006. [Tackling hazardous child labour in agriculture: Guidance on policy and practice](#), 5 guidebooks plus user guide, Geneva, 2006.

ILO, 2006. [The Global Challenges of Labour Inspection: Labour Education](#) 2005/3-4, Bureau for Workers' Activities, Geneva, ISBN 0378-5467.

ILO/IPEC, 2005. [Training resource pack on elimination of hazardous child labour in agriculture](#).

► **Додаток 1. Базові принципи ПРООН щодо розвитку спроможності¹²**

- 1. Не поспішайте. Розвиток спроможності — тривалий процес.** Він не схильний до тиску щодо проведення заходів, непродуманих рішень і прагнення короточасних результатів. Участь у розвитку спроможності повинна мати довгостроковий горизонт і бути стабільною.
- 2. Поважайте системи цінностей та сприяйте самоповазі.** Нав'язування чужих цінностей може підірвати довіру. Розвиток спроможності вимагає поваги. Самоповага лежить в основі спроможності та розширення можливостей.
- 3. Шукайте на місцевому та глобальному рівнях; переосмислюйте на місцевому рівні.** Готових планів немає. Розвиток спроможності означає навчання. Навчання — це добровільний процес, який потребує істинної прихильності та зацікавленості. Передача знань більше не розглядається як доречний механізм. Знання необхідно набувати.
- 4. Кидайте виклик звичному способу мислення та нерівності можливостей.** У розвиток спроможності залучені ті, хто має владу, і протидіяти корисливим інтересам буває важко. Відвертий діалог і перехід від політики закритих завіс до колективної культури прозорості відіграють важливу роль у заохоченні позитивної динаміки в подоланні цієї проблеми.
- 5. Думайте та дійте в контексті сталих результатів щодо спроможності.** Спроможність лежить в основі розвитку. Будь-який спосіб дій має заохочувати дотримання цього правила. Відповідальні лідери можуть надихати свої установи та суспільства на ефективну роботу в напрямку розвитку спроможності.
- 6. Надавайте позитивні стимули.** Викривлення в зайнятості в державному секторі є головними перешкодами для розвитку спроможності. Приховані мотиви та спотворені стимули необхідно узгодити для розвитку спроможності. Системи врядування, в яких поважаються основні права, є потужним стимулом.
- 7. Інтегруйте зовнішні дії в національні пріоритети, процеси та системи.** Зовнішні дії повинні відповідати реальному попиту та бути гнучкими для того, щоб ефективно реагувати на національні потреби й можливості. Якщо такі системи недостатньо сильні, їх необхідно реформувати та зміцнити, а не обходити.
- 8. Спирайтеся на наявні спроможності, а не створюйте нові.** Це передбачає використання насамперед національного досвіду, відновлення і зміцнення національних інституцій, захист соціального й культурного капіталу.

¹² UNDP: Ownership, Leadership and Transformation, New York, 2003, p. 13.

9. **Не втрачайте прихильність у складних обставинах.** Чим слабше спроможність, тим більше потреба. Слабкі спроможності — не аргумент на користь відмови або просування зовнішніх ініціатив. Люди не мають бути заручниками безвідповідального врядування.
10. **Зберігайте відповідальність перед кінцевими бенефіціарами.** Навіть там, де національні уряди не відповідають на потреби їхнього народу, зовнішнім партнерам необхідно бути відповідальними перед бенефіціарами та сприяти забезпеченню відповідальності національної влади. Розумні підходи необхідно відкрито обговорювати та узгоджувати з національними зацікавленими сторонами.

► Додаток 2. Приклад підсумкової анкети

Зміцнення та перебудова адміністрації праці для заохочення гідної праці	A901304
Турин	12/10/2009 – 23/01/2009

Зазначте, будь ласка: СТАТЬ ☐ Чоловіча ☐ Жіноча

ВИД ОРГАНІЗАЦІЇ Дайте тільки одну відповідь. Якщо ви працюєте в організаціях декількох типів, виберіть один тип, який ви представляєте в цій діяльності.	
☐ Уряд/державна установа ☐ Неурядова організація ☐ Навчальний/академічний заклад ☐ Профспілкова організація ☐ Міністерство праці ☐ Наразі безробітний	☐ Міжурядова організація ☐ Приватне підприємство Агенція ☐ ООН ☐ Організація роботодавців ☐ Інше

	Мін. Макс.	Немає думки
I. ІНФОРМАЦІЯ, ОТРИМАНА ПЕРЕД НАВЧАЛЬНИМ ЗАХОДОМ	1 2 3 4 5	
1. Перш ніж узяти участь у цьому заході, чи були вам зрозумілі його цілі, зміст і методи?	○ ○ ○ ○ ○	○
1 – взагалі не були зрозумілі, 2 – не дуже зрозумілі, 3 – дещо зрозумілі, 4 – зрозумілі, 5 – дуже зрозумілі		
II. СПОСІБ ПРОВЕДЕННЯ НАВЧАЛЬНОГО ЗАХОДУ		
1. Цілі		
2. Тепер, після участі, вам зрозумілі цілі заходу?	○ ○ ○ ○ ○	○
1 – взагалі не зрозумілі, 2 – не дуже зрозумілі, 3 – дещо зрозумілі, 4 – зрозумілі, 5 – дуже зрозумілі		
3. Якою мірою були досягнуті цілі заходу?	○ ○ ○ ○ ○	○
1 – взагалі не досягнуті, 2 – майже не досягнуті, 3 – частково, 4 – більшою частиною, 5 – повністю		
2. Зміст		
4. З огляду на цілі заходу, наскільки доречним був його зміст?	○ ○ ○ ○ ○	○
1 – зовсім недоречний, 2 – недоречний, 3 – частково доречний, 4 – доречний, 5 – дуже доречний		
5. З огляду на рівень вашої попередньої навчальної підготовки та знань, наскільки доречним був зміст заходу?	○ ○ ○ ○ ○	○

1 – зовсім недоречний, 2 – недоречний, 3 – частково доречний, 4 – доречний, 5 – дуже доречний		
6. Чи були гендерні питання належним чином інтегровані в навчання?	○ ○ ○ ○ ○	○
1 – дуже незначно, 2 – незначно, 3 – частково, 4 – переважно, 5 – повністю		
3. Методи		
7. Чи були методи викладання загалом доречними?	○ ○ ○ ○ ○	○
1 – цілком недоречні, 2 – не зовсім, 3 – частково доречні, 4 – доречні, 5 – дуже доречні		
4. Експерти / тренери		
8. Як би ви оцінили загальний внесок експертів?	○ ○ ○ ○ ○	○
1 – дуже розчаровує, 2 – доволі незадовільний, 3 – загалом задовільний, 4 – добрий, 5 – чудовий		
5. Група учасників		
9. Чи сприяла група учасників, з якими ви відвідували заняття, вашому навчанню?	○ ○ ○ ○ ○	○
1 – взагалі не сприяла, 2 – не зовсім, 3 – певною мірою, 4 – сприяла, 5 – так, дуже сприяла		
6. Засоби		
10. Чи були матеріали/засоби, використовувані під час заходу, належними?	○ ○ ○ ○ ○	○
1 – взагалі не були, 2 – не зовсім, 3 – певною мірою, 4 – були, 5 – так, були дуже належними		
8. Організація		
11. Чи сказали б ви, що захід був добре організований?	○ ○ ○ ○ ○	○
12. Чи назвали б ви секретаріат ефективним?	○ ○ ○ ○ ○	○
1 – зовсім ні, 2 – майже ні, 3 – певною мірою, 4 – так, 5 – цілком		
III. КОРИСНІСТЬ ЗАХОДУ		
Корисність заходу		
13. Чи задоволені ви якістю заходу?	○ ○ ○ ○ ○	○
1 – зовсім ні, 2- майже ні, 3 – певною мірою задоволений, 4 – задоволений, 5 – цілком задоволений		
14. Наскільки ймовірно, що ви застосовуватимете щось із того, чого навчилися?	○ ○ ○ ○ ○	○
15. Наскільки ймовірно, що ваша установа/роботодавець отримає користь від вашої участі в цьому заході?	○ ○ ○ ○ ○	○
1 – дуже мало ймовірно, 2 – мало ймовірно, 3 – не впевнений, 4 – ймовірно, 5 – напевно		

Частина друга:	
Дайте письмові відповіді на такі запитання	
16	Що б ви запропонували для того, щоб експерти покращили загальну якість своєї роботи? (Можете назвати когось конкретно, якщо бажаєте) 1. 2. 3.

Якщо бажаєте, дайте свої коментарі до конкретних запитань:

Номер запитання	Коментарі

