



Міжнародна
організація
праці

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

Модуль

17

- **Застосування соціальних навичок у роботі інспекторів праці**

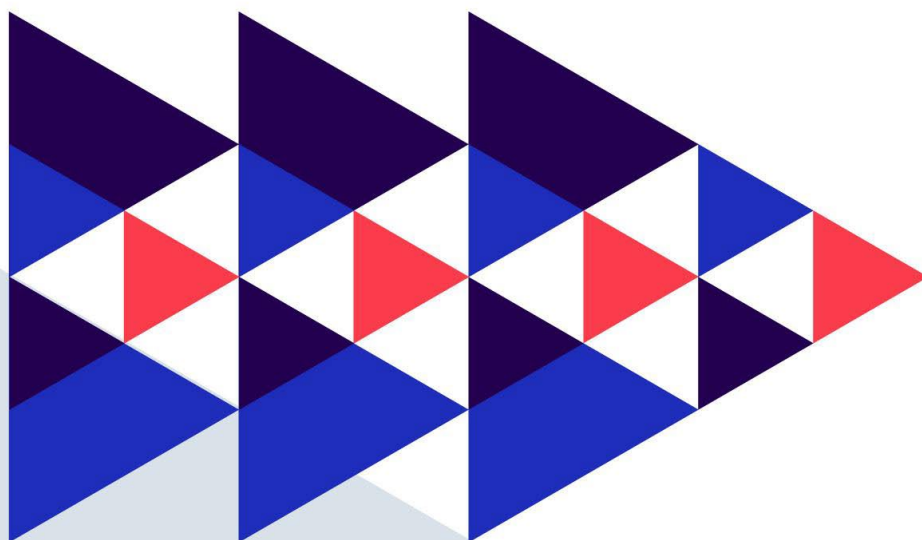


Українською мовою перекладено за підтримки Проєкту МОП за фінансування ЄС
[«На шляху до безпечної, здорової та задекларованої праці в Україні».](#)

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

► Модуль **17**

Застосування соціальних навичок у роботі інспекторів праці



► Зміст

► 1. Вступ	1
А. Що таке соціальні навички?	1
Б. Чому соціальні навички важливі для інспекторів праці?	1
В. Як користуватися цим модулем	2
► 2. Спілкування	3
А. Вербальне спілкування	5
Б. Невербальне спілкування	5
В. Слухання	11
Вправи	15
► 3. Вплив	17
А. Як впливати	17
Вправи	19
► 4. Проведення співбесід	21
А. Загальні стратегії проведення ефективної співбесіди	21
Б. Стратегії проведення співбесід з особливими категоріями працівників (наприклад, дітьми та мігрантами)	25
В. Інші міркування	27
Вправи	28
► 5. Написання звітів	30
А. Добре розвинені навички письма інспекторів праці	30
Вправи	34
► 6. Урегулювання конфліктів	36
А. Визначення сприйняття, позицій та потреб	36
Б. Управління гнівом	37
В. Прояви ворожості	39
Вправи	40

► 7. Ухвалення рішень	43
А. Ухвалення рішень у ролі інспектора праці	43
Вправа	45
► 8. Етична поведінка	46
А. Незалежність, неупередженість і сумлінність	46
Б. Конфлікти інтересів	47
В. Конфіденційність	47
Г. Ввічливість і повага	48
Д. Установлення довіри	49
Вправа	51

► 1. Вступ

А. Що таке соціальні навички?

Соціальні навички, або навички міжособистісного спілкування, — це навички, які ми застосовуємо щодня для взаємодії з людьми. Це якості, риси особистості та комунікативні навички, якими кожна людина володіє тією чи іншою мірою. Вони стосуються скоріше того, хто ми є, а не того, що ми знаємо. Якщо ви розвиваєте й вдосконалюєте сильні навички міжособистісних стосунків, ви з більшою ймовірністю досягнете успіху у своєму професійному й особистому житті.

Соціальні навички допомагають нам виконувати нашу роботу. Вони дають змогу ефективно та дієво використовувати наші технічні навички й знання. Успішна діяльність юриста, лікаря чи продавця, наприклад, сильно залежить від їхньої здатності взаємодіяти з іншими людьми. Те саме можна сказати й про роботу інспектора праці.

Соціальні навички включають широкий спектр здібностей. У цьому модулі ми розглянемо, як вони використовуються інспекторами праці в процесі їхньої роботи, наприклад, у спілкуванні, проведенні бесід, розв'язанні проблем і врегулюванні конфліктів. До інших соціальних навичок належать: ведення переговорів, налагодження контактів, наставництво, самосвідомість, співпереживання і терпіння.

Б. Чому соціальні навички важливі для інспекторів праці?

Інспекція праці є складовою державної адміністрації, і її основне призначення: забезпечити додержання відповідного трудового законодавства шляхом інспектування, надання інформації та порад, а в разі потреби — правозастосування. Інспектори праці сприяють розвитку культури додержання і запобігання у сфері праці. Вони впливають на поведінку в усіх напрямках, які входять до сфери їхньої компетенції, як-от соціально-трудові відносини, заробітна плата, загальні умови праці, безпека та здоров'я на роботі, а також питання, пов'язані із зайнятістю й соціальним забезпеченням.

Високорозвинені соціальні навички потрібні інспекторам праці для успішної взаємодії з працівниками, роботодавцями, представниками профспілок, організаціями роботодавців, суддями, співробітниками прокуратури та іншими зацікавленими суб'єктами. Важливо, щоб вони мали сильні соціальні навички для відповідального здійснення своїх повноважень, забезпечення співпраці та заохочення культури додержання законодавства.

Отже, навчання інспекторів соціальних навичок має на меті розвиток конкретних особистих характеристик, зокрема уміння:

- ▶ підтримувати стосунки з іншими та спілкуватися з ними;
- ▶ мотивувати та переконувати людей;
- ▶ здобувати довіру інших і забезпечувати співпрацю з їхнього боку;
- ▶ уникати конфліктів, а в разі необхідності — врегульовувати їх.

В. Як користуватися цим модулем

Для цього навчального модуля ми визначили низку основних соціальних навичок, які інспекторам праці необхідно опанувати, і підібрали пакет матеріалів, зосереджених на основних аспектах кожної навички. Модуль також містить довідкову інформацію, як-от рекомендації щодо практичного застосування цих навичок у повсякденній діяльності.

У цьому модулі охоплено такі навички:

- ▶ спілкування;
- ▶ вплив;
- ▶ проведення співбесід;
- ▶ написання звітів;
- ▶ урегулювання конфліктів;
- ▶ ухвалення рішень;
- ▶ етична поведінка.

Обговорення кожної навички супроводжується заходами, які мають допомогти інспекторам праці набути її.

► 2. Спілкування

Здатність добре спілкуватися є не лише одною з ключових навичок інспекторів праці; це одна з найважливіших життєвих навичок узагалі. Ми спілкуємося постійно: з нашими сім'ями, нашими друзями, колегами, навіть із незнайомцями, з якими ми зустрічаємося в житті. Спілкування — це просто передача інформації з одного місця до іншого. Ми можемо спілкуватися багатьма способами: телефоном, особисто, електронною поштою, за допомогою кругової діаграми чи плаката, але також і підморгуванням або тоном голосу, плесканням або схрещуванням рук.

Те, наскільки добре інформація передається і приймається, залежить від того, наскільки в нас розвинені навички спілкування. Для того, щоб удосконалити ці навички, ми спочатку маємо зрозуміти, як працює модель «відправник-повідомлення-одержувач» (ВПО), оскільки будь-яке спілкування, незалежно від того, який канал використовується або де воно здійснюється, складається з певних визначальних елементів.

По суті, будь-яке спілкування включає:

- **відправника**, який хоче
- за допомогою певного **каналу**
- передати **повідомлення**,
- **яке має отримати** інша особа,
- **закодоване** так, щоб його розуміли і відправник, і одержувач.

Необхідно враховувати такі фактори, як контекст і відхилення, тому що вони можуть впливати на ефективність спілкування.

Зазвичай відправник і одержувач обмінюються інформацією швидко — передаючи та «перевіряючи» повідомлення (щоб переконатися в тому, що одержувач зрозумів повідомлення саме так, як хоче відправник).

Коди — це слова, сигнали, знаки та правила, за допомогою яких передається повідомлення. Коди бувають різними, але всі вони щось передають.

- Ми можемо використовувати для відправлення повідомлень усні або письмові **лінгвістичні коди**. Для того, щоб це працювало, і відправник, і одержувач мають розуміти використовувану мову. Це стосується й варіацій мови, наприклад, варіацій стилю усного чи письмового викладення або використання жаргону.
- Ми можемо спілкуватися за допомогою **поведінкових кодів**. Ми надсилаємо повідомлення, коли ми аплодуємо, вигукуємо щось на знак несхвалення, мовчимо, притискаємо прямий вказівний палець вертикально до губ, протягуємо руку з відкритою долонею догори тощо. Зазначимо, що ці поведінкові коди часто зале-

жать від культури: люди, які не належать до вашої культури, можуть зрозуміти їх не так, як ви хочете.

- ▶ Знаки або малюнки передають повідомлення за допомогою *графічних кодів*. Тут також і відправник, і одержувач мають однаково розуміти значення кодів.

Ідеальне повідомлення має бути:

- ▶ чітким, простим і доречним;
- ▶ узгодженим — тобто не суперечити іншим повідомленням або їхнім частинам;
- ▶ переконливим: воно має переконати одержувача в достовірності його змісту та будь-якого висунутого в ньому аргументу чи зробленої в ньому пропозиції;
- ▶ прозорим: його зміст і наміри, що стоять за ним, мають бути зрозумілими, або «видимими».

Контекст означає ситуацію, в якій повідомлення створюється відправником і тлумачиться одержувачем. Одне й те саме повідомлення може тлумачитися по-різному залежно від його контексту. Ситуація, обставини, фізичне розташування і час — усі ці контекстні елементи впливають на значення повідомлень.

Відволікальні фактори — це перешкоди в спілкуванні, які ускладнюють доступ до інформації, призначеної для передачі. Це, наприклад, замалий обсяг тексту в друкованому документі, вхідні дзвінки на мобільний телефон під час особистої зустрічі й навіть емоційний стан особи. Вам необхідно знати, що через *відволікальні фактори* повідомлення під час передачі погіршуються. Погляньте на таку послідовність:

- ▶ що я хочу сказати;
- ▶ що я знаю, як сказати;
- ▶ що я можу сказати;
- ▶ що я кажу;
- ▶ щочують;
- ▶ що розуміють;
- ▶ що сприймають;
- ▶ що запам'ятовують;
- ▶ що роблять.

Коли ми спілкуємося, ми вибираємо не тільки те, що ми говоримо, а і як ми це говоримо. Відправник вибирає канал, яким його повідомлення доставляється і одержується. Ми спілкуємося за допомогою вербальної та невербальної взаємодії (кодів) через низку каналів. Ми часто використовуємо в одному процесі спілкування багато

кодів. Наприклад, у вербальному спілкуванні ми використовуємо не тільки мову, а й тон голосу, його тембр і мову тіла. Усі ці елементи важливі для того, щоб донести наші повідомлення до одержувачів.

Ось чому володіння хорошими навичками вербального й невербального спілкування та слухання — ключ до ефективного спілкування.

А. Вербальне спілкування

Вербальні навички неможливо відділити від інших навичок, як-от навички невербального спілкування і слухання. За допомогою вербальних навичок ми визначаємо зміст наших повідомлень, добираємо певні слова й розставляємо їх у конкретному порядку.

Якщо ви хочете, щоб вербальне спілкування було ефективним, застосовуйте ці прийоми (як відправники або одержувачі інформації):

- ▶ **вибір мови** — визначте свою аудиторію (очікуваного одержувача), щоб забезпечити правильний рівень/стиль використовуваної мови;
- ▶ **дослідження** — щоб знати та розуміти предмет;
- ▶ **пояснювання** — щоб уточнити, про що йдеться, отримати більше інформації або продемонструвати, що ви слухаєте й намагаєтесь краще зрозуміти;
- ▶ **підсилювання** — використання підбадьорливих слів підсилює відкритість;
- ▶ **переказування** — щоб показати іншій людині, що ви зрозуміли;
- ▶ **вираження почуттів** — щоб продемонструвати, що ви співпереживаєте іншій людині;
- ▶ **підсумовування** — резюмуйте найважливіші факти;
- ▶ **підтвердження** — визнання значущості оратора та його зусиль;
- ▶ **перефразування** — викладення повідомлення в інший спосіб;
- ▶ **заохочування** — щоб показати зацікавленість у тому, що говорить промовець, і стимулювати його до продовження розмови.

Б. Невербальне спілкування

Ми спілкуємося невербально повсякчас: виразом обличчя, мовою тіла та позами. Повідомлення передає навіть фізична відстань, якої ми дотримуємося між собою та іншими — тими, з ким говоримо. Часто стверджують, що на невербальне спілкування припадає від 75 до 90 відсотків спілкування. Ми часто зовсім не усвідомлюємо свою невербальну поведінку. Іноді наше невербальне спілкування майже непомітне, а іно-

ді — цілком очевидне. Те, як ми говоримо, стоїмо та рухаємося, каже про нас багато чого й відображає те, що відбувається в нас усередині.

Якщо ви приділите більше уваги невербальним натякам і сигналам, які ви надсилаєте й отримуєте, ваші навички спілкування покращаться.

Вираз обличчя. Обличчя — це, мабуть, найважливіший передавач емоційної інформації. Воно може світитися ентузіазмом, енергію чи схваленням; демонструвати збентеження чи нудьгу; хмуритися від роздратування чи незадоволення. Найвиразнішими в передачі радості, суму, гніву і збентеження є очі.

Рухи тіла й поза. Наша поза може створити в інших враження щирої відкритості або холодної відчуженості. Наприклад, коли хтось сидить перед нами спокійно, з вільно складеними на колінах руками, ми відчуваємо, що ця людина зацікавлена і сповнена очікування. Руки, схрещені на грудях, означають негнучкість. Часто ми «віддзеркалюємо», або відтворюємо, позу або жести особи, з якою спілкуємось. Віддзеркалювання означає інтерес і схвалення та запевняє інших у нашому інтересі до них і до того, що вони кажуть.

Жести. Жести також є частиною нашого повсякденного спілкування: ми вказуємо; ми махаємо; ми використовуємо руки для передачі всіх можливих значень. Жести мають неоднакові значення в різних культурах і регіонах, отже, застосовуючи жести, будьте обережні, щоб уникнути їхнього неправильного тлумачення.

Зоровий контакт. Зоровий контакт — невіддільний елемент невербального спілкування. Те, як ви дивитесь на когось, може багато чого передати, включно з інтересом, прихильністю, ворожістю або потягом. Зоровий контакт важливий у підтриманні потоку розмови та в оцінюванні реакції іншої особи.

Парамова. Парамова — це те, як саме ми кажемо те, що кажемо. Це тон нашого голосу, темп і гучність. Це *спосіб, у який ми щось кажемо*, а не *те, що ми кажемо*.

Речення може передавати цілком різні значення залежно від наголосу на словах і тону голосу, яким воно вимовляється. Наприклад, твердження «Я не сказав, що ти дурний» має шість різних значень залежно від того, на якому слові поставлено наголос.

Спосіб, у який ми використовуємо парамовні коди, як-от тон, темп і гучність, не завжди добровільний. Наприклад, якщо ми нервуємося, ми зазвичай прискорюємо своє мовлення; якщо нам нудно, ми вповільняємо його або понижуємо тон голосу. Отже, аби забезпечити ефективне спілкування, ми маємо налаштовуватися на свої емоції та контролювати їх.

- **Темп.** Це швидкість, з якою ви говорите. Ваш одержувач не зможе засвоїти чи утримати в голові те, що ви говорите, якщо ви говорите надто швидко. З іншого боку, якщо ви говорите дуже повільно, люди можуть почати непокоїтися. Змінювати темп мовлення — це добре, оскільки це допомагає підкреслити важливість окремих тверджень. Для отримання драматичного ефекту можна застосовувати

паузи, які дають змогу поміркувати над попереднім твердженням або привернути увагу людей, перш ніж передавати важливе повідомлення.

- ▶ **Гучність.** Необхідно так регулювати свій голос, щоб люди, з якими ви розмовляєте, чітко вас чули. Гучність свого мовлення можна варіювати, періодично підвищуючи або знижуючи її, щоб викликати інтерес до того, що ви говорите.
- ▶ **Тон.** Говорячи, намагайтеся передавати інформацію з якомога більшою голосовою енергією та ентузіазмом. Це не значить, що ваш голос має хаотично й неконтрольовано стрибати та падати. Проте вам необхідно за допомогою тону (музики вашого голосу) викликати інтерес людей і утримувати їхню увагу.

Особистий простір. У кожній культурі є певні рівні фізичної близькості, які вважаються доречними в різних стосунках. Ми зазвичай дізнаємося про них, коли зростаємо. Якщо ми підходимо до когось надто близько, це може вважатися недоречним або викликати в цієї людини відчуття погрози. Тримати належну дистанцію дуже важливо для того, щоб люди почувалися комфортно.

За допомогою невербальних повідомлень ми:

- ▶ підсилюємо те, що кажемо словами;
- ▶ передаємо інформацію про свій емоційний стан;
- ▶ надаємо зворотний зв'язок;
- ▶ регулюємо комунікаційний потік, наприклад, сигналізуючи іншим, що їм слід припинити говорити, або надаючи їм слово, коли вони хочуть щось сказати.

Будьте обережні, тому що невербальні повідомлення можуть також суперечити тому, що ви намагаєтеся сказати словами.

Важливо усвідомлювати, що знаки, сигнали, вираз обличчя та жести в різних культурах мають дуже різні значення. Наприклад, у деяких культурах кивання головою — це знак згоди, водночас в інших воно виражає незгоду. У деяких культурах зоровий контакт — вкрай важливий спосіб продемонструвати інтерес і увагу, зарозом в інших культурах він вважається неповагою.

Важливість узгодженості

Ми надсилаємо незрозумілі повідомлення, якщо наші слова кажуть про одне, а тіло — про щось цілком протилежне. Що відбувається, якщо ми надсилаємо такі повідомлення? Про нас судять більше за мовою тіла та виразом обличчя, ніж за фактичними словами. Якщо під час спілкування з кимось ваші голос і тіло не виражають емоцію, яку ви намагаєтеся передати, значення ваших слів буде втрачене. Уявіть собі людину зі стиснутою щелепою, жорстким поглядом, сталевим голосом і схрещеними на грудях руками, яка каже, що пробачає вам. Якій мові ви, найімовірніше, повірите? Тій, яку ви чуєте, або тій, яку ви бачите?

Якщо повідомлення не узгоджені, ми зазвичай віримо невербальним сигналам, а не словам. Слухаючи наші неузгоджені повідомлення, співрозмовник може бути збентежений або ж це може викликати недовіру.

Оцінювання невербальних сигналів

Важливо не тільки контролювати власну невербальну мову, а й бути здатними читати невербальні сигнали інших людей, щоб забезпечити ефективне спілкування.

- ▶ **Вираз обличчя.** Що показує обличчя співрозмовника? Воно невиразне? Чи зацікавлена ця особа?
- ▶ **Поза та жести.** Тіло співрозмовника розслаблене або напружене? Плечі напружені та підняті?
- ▶ **Зоровий контакт.** Чи є зоровий контакт під час розмови? Він надто інтенсивний або якраз такий, як треба?
- ▶ **Голос.** Чи виражає голос співрозмовника теплоту або інтерес? Чи природно він звучить?

Приклади мови тіла з можливими значеннями для відправника та одержувача

Приклад мови тіла. Якщо людина...	Можливе (можливі) значення. То вона...
налагодила безпосередній зоровий контакт (коли вона говорить)	чесна (або прикидається чесною)
налагодила безпосередній зоровий контакт (коли вона слухає)	уважна, зацікавлена, захоплена
розширює очі	зацікавлена, благає, запрошує
тре око чи очі	не вірить, засмучена, втомлена
часто моргає	схвильована, зазнає тиску
підіймає брови («миготить» бровами)	вітає, визнає, підтверджує
посміхається зі стисненими губами	щось приховує, стримує почуття
усміхається, нахиливши голову та дивлячись угору	грайлива, дражнить, соромиться
сміється	розслаблена
вимушено сміється	нервує, готова співпрацювати
кусає губу, скрипить зубами, жує гумку	напружена
палить, смоче великий палець, жує ручку чи олівець	заспокоює себе
кусає нігті	розчарована, приховує почуття, тривожиться
повільно киває головою	уважно слухає
швидко киває головою	нетерпляча
рівно тримає голову	нейтральна, насторожі
тримає голову високо	самовдоволена, безстрашна, пихата
схиляє голову донизу	невпевнена, покірлива, ввічлива
трясе головою	незгодна
сильно трясе головою	рішуче незгодна
опускає голову (у відповідь на слова чи пропозицію)	ставиться негативно, незацікавлена
опускає голову (коли виконує якусь дію)	переможена, втомлена
підіймає підборіддя	горда, зухвала, впевнена

схрещує (складає) руки)	захищається, неприхильна
схрещує роки зі стисненими кулаками	захищається, налаштована вороже
тримає себе за передпліччя	упевнена, владна
тримає руки за тілом зі стисненими долонями	confident, authoritative
тримає перед собою сумку чи папери	нервує
поправляє манжети, ремінець годинника тощо протилежною рукою	нервує
тримає долоню (долоні) вгору чи відкритою	покірлива, довірлива, чесна, благає
тримає долоню (долоні) вгору, указуючи пальцями вгору	захищається, дає вказівку зупинитися
тримає долоню (долоні) вниз	владна, сильна, домінує
тримає руку (руки) на серці (на лівому боці грудної клітки)	прагне, щоб їй повірили
указує пальцем (на людину)	агресивна, загрозлива, рішуча
указує пальцем (у повітря)	рішуча
стискає кулак (кулаки)	чинить опір, агресивна, рішуча
клацає суглобами пальців	заспокоює себе, прагне уваги
переплітає, стикає пальці	розчарована, негативно налаштована, тривожиться
тре руки одна об одну	передчуває, смакує
затискає рукою (руками) рота	придушує емоції, шокована
говорячи, торкається носа	бреше або перебільшує
гладить підборіддя	замислена
підтримує рукою підборіддя або одну сторону обличчя	оцінює, втомлена, нудьгує
тримає підборіддя на великому пальці, а вказівний палець — проти обличчя вгору	оцінює
шкребе шию	сумнівається, не вірить
стискає рукою зап'ясток	розчарована
тримає руку (руки) на стегні (стегнах)	упевнена, готова, доступна

сидить, не схрещуючи ноги (обидві статі)	відкрита
сидить, тримаючи ноги разом, паралельно одна одній (переважно жінки)	порядна
сидить зі схрещеними ногами (обидві статі)	обережна, незацікавлена
сидить, притискаючи щиколотки одна до одної	захищається
стоїть із широко розставленими ногами	агресивна, готова до дій
стоїть зі схрещеними ногами (поза «ножиці»)	незахищена, покірна, залучена

В. Слухання

Слухання — один із найважливіших компонентів спілкування. Це уміння одержувати та тлумачити повідомлення, які передаються нам. Якщо ми не слухаємо активно, повідомлення не досягають мети або тлумачаться невірно, внаслідок чого спілкування припиняється.

Є відмінності між поняттями «чути» та «слухати». «Чути» — це пасивна дія, яка передбачає усвідомлення звуків, а слухання — активна дія, яка вимагає зосередження. Слухати означає приділяти увагу не тільки самому повідомленню, а й способу, в який воно передається, — вибору мови іншою особою й тому, як ця особа використовує свій голос і своє тіло. Іншими словами, для того, щоб слухати, ви маєте бути уважні як до вербальних, так і до невербальних повідомлень.

Слухання потребує високих рівнів концентрації та енергії. Воно вимагає, щоб ми відклали вбік власні думки та плани, поставили себе на місце іншої особи й спробували побачити світ її очима. Справжнє слухання вимагає, щоб ми припинили виносити судження і намагалися зрозуміти систему орієнтирів, емоції та ставлення іншої особи. Слухати для того, щоб розуміти — це дійсно складне завдання!

Чому ми не слухаємо

- ▶ У нашій голові дуже багато думок і ми не можемо «відключити» їх негайно.
- ▶ Ми відволікаємося.
- ▶ Ми налаштовані перебити співрозмовника.
- ▶ Ми хочемо спростувати аргументи співрозмовника.
- ▶ Ми думаємо, що знаємо, що співрозмовник скаже.
- ▶ Ми класифікуємо інформацію як неактуальну чи нецікаву.
- ▶ Ми вважаємо сказане важким для розуміння.

- ▶ Ми робимо висновки, перш ніж вислухати всю ідею.
- ▶ Ми ігноруємо інформацію, яка нам не подобається.

Як слухати

- ▶ Створіть комфортне середовище.
- ▶ Зосередьтесь на тому, що каже інша особа.
- ▶ Ставтеся уважно до цієї особи.
- ▶ Підтримуйте зоровий контакт.
- ▶ Зберігайте відкриту позу.
- ▶ Підтверджуйте, що ви слухаєте, киваючи, говорячи «так», «угу», «ммм», усміхаючись і даючи позитивні натяки.
- ▶ Якщо потрібно, просіть уточнити сказане.
- ▶ Підсумовуйте або переказуйте сказане, щоб переконатися в тому, що зрозуміли його.
- ▶ Приділяйте увагу невербальним повідомленням.
- ▶ Намагайтеся зрозуміти емоції особи, яка говорить.
- ▶ Намагайтеся почути те, що не промовляється.
- ▶ Слухайте ідеї, а не просто слова.
- ▶ Приділяйте увагу тому, як ідеї виражаються.
- ▶ Відкладіть емоції.
- ▶ Будьте терплячими.
- ▶ Припускайте мовчання.
- ▶ Продовжуйте слухати, навіть якщо думаєте, що чули сказане раніше.
- ▶ Продовжуйте слухати, навіть якщо не погоджуєтесь із тим, що чуєте.
- ▶ Усміхайтесь.

Як не слухати

- ▶ Не сперечайтесь подумки.
- ▶ Не говоріть.
- ▶ Не судіть.
- ▶ Не переривайте.

- ▶ Не мрійте.
- ▶ Не сприймайте сказане стереотипно.
- ▶ Не сперечайтесь.
- ▶ Не відволікайтесь і не зосереджуйтесь на інших проблемах.
- ▶ Не метушіться, не дивіться на телефон або годинник, не малюйте, не грайтеся з ручкою, не смикайте волосся тощо.
- ▶ Не сидіть у недоречній позі.
- ▶ Не дозволяйте своїй увазі відвертатися.
- ▶ Не використовуйте недоречні вислови.
- ▶ Не змінюйте тему.

Ваше ставлення і поза мають демонструвати: «Те, що ви кажете, дуже важливо. Я уважно слухаю й хочу вас зрозуміти».

Як зрозуміти стосунки між відправником і одержувачем інформації

Для того, щоб зрозуміти загальне значення повідомлення, ми маємо бути здатними зрозуміти і зміст повідомлення, і почуття, пов'язані з ним. Ми часто відчуваємося зручніше, орієнтуючись на зміст, а не на почуття (тобто на наші відносини з оратором), особливо якщо ці почуття сильні. Що ми відчуваємо стосовно цієї людини? Вона нас дратує? Вона нам подобається? Ми їй довіряємо? Сильні почуття щодо оратора можуть призвести до розвитку сильних емоцій. Можливо, необхідно прямо розглянути питання стосунків, відкрито визнавши й назвавши ці почуття, та відверто обговорити їх, перш ніж переходити до змістовних питань. Якщо ми залишимо емоційний аспект без уваги, ми ризикуємо не помітити важливу інформацію про потенційні проблеми, а також зруйнувати процес спілкування.

Хороший оратор:

- ▶ енергійний і захоплений;
- ▶ говорить чітко;
- ▶ переконливий;
- ▶ використовує приємний розмовний тон;
- ▶ добре регулює свій голос;
- ▶ не сипле словами;
- ▶ виглядає щирим і гідним довіри;
- ▶ має хорошу поставу і професійний вигляд;

- ▶ носить одяг, що відповідає нагоді;
- ▶ рівномірно розподіляє вагу на обидві ноги;
- ▶ використовує жести для підкреслення і уточнення сказаного;
- ▶ не смикає волосся, одяг, окуляри, пальці;
- ▶ не надсилає незрозумілі повідомлення мовою тіла;
- ▶ виглядає впевнено і розслаблено;
- ▶ зберігає спокій у напруженій ситуації;
- ▶ зберігає позитивний настрій;
- ▶ дивиться на аудиторію;
- ▶ добре організовує час;
- ▶ слухає свою аудиторію, також читаючи її мову тіла.

Вправи



Вправа

НАЗВА

Елементи спілкування

ЦІЛІ

- ✓ Учасники навчаться виділяти різні елементи спілкування.
- ✓ Учасники зможуть визначити способи, в які вербальна й невербальна частини одного повідомлення можуть суперечити одна одній, роблячи зміст повідомлення незрозумілим.

ЗАВДАННЯ

- ✓ Попросіть учасників обговорити в групах питання про те, чи є нижчевикладені повідомлення чіткими, узгодженими та прозорими.
 - На стіні висить вивіска: «Палити не дозволяється».
 - Начальник каже, дивлячись у вікно: «Так, це — пріоритет».
 - Ваш шеф кричить: «Я не божевільний!»
 - Начальник відділу кадрів каже: «Недотримання правил тягне наслідки».
 - Працівник, схрестивши руки та роздратовано жестикулюючи, відповідає: «Дякую за зворотний зв'язок, він дуже корисний».
- ✓ У пленарному режимі представник кожної групи викладає результати обговорення.

ЧАС

10 хвилин



Вправа

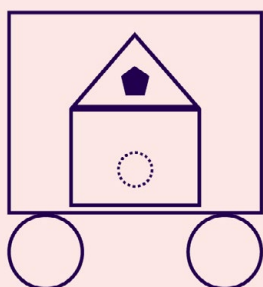
НАЗВА *Вербальне спілкування*

- ЦІЛІ**
- ✓ Учасники розвинути свої здібності надсилати повідомлення в чіткій та стислій формі.
 - ✓ Вони усвідомлять, наскільки сприйняття одних і тих самих речей може відрізнятися в різних людей.
 - ✓ Вони зрозуміють деякі проблеми, притаманні передачі повідомлень.

ЗАВДАННЯ ✓ Поділіть учасників на групи по чотири-п'ять осіб. Дайте одному добровольцю від кожної групи копію наведеного нижче малюнка і попросіть цю особу голосно описати його решті групи, яка має намалювати те, що почула.

На опис і малювання дайте учасникам три хвилини. Ті, хто малює, не можуть ставити тому, хто говорить, жодних запитань.

Повісьте всі малюнки поруч з оригіналом. Подивіться, наскільки вони різні.



- ✓ У пленарному режимі обговоріть нижченаведені запитання.
 - Чи дуже відрізняються малюнки від оригіналу? Чому?
 - Що ви відчули, виконуючи цю вправу?
 - Як ви могли б виконати її краще?

Учасники, які описували малюнок, мають відповісти на такі запитання:

- Як ви описали малюнок?
- Ви почали із загального опису малюнку, а потім виклали деталі? Або навпаки?
- Чи дали ви своїй групі візуальні посилання, назвавши предмети, які були їй знайомі?

ЧАС

20 хвилин.

► 3. Вплив

Інспектори праці здійснюють свої повноваження як державні службовці з певними обов'язками. Наприклад, вони мають право проходити на підприємства; проводити розслідування, випробування та бесіди; вживати заходів для усунення недоліків щодо додержання норм і відсутності загрози безпеці та здоров'ю працівників. Ці повноваження потрібно здійснювати відповідально.

Інспекторам праці часто буває потрібно переконувати роботодавців змінити певні аспекти поведінки, а працівників — діяти в певний спосіб, щоб забезпечити відповідність законодавству. Один з основних обов'язків інспекторів праці полягає в наданні порад щодо того, як слід виконувати й застосовувати законодавство на робочому місці.

Оскільки надання порад є частиною повсякденної роботи інспекторів, їм необхідно засвоїти навички здійснення впливу. Інспекторам потрібно вміти мотивувати та переконувати людей, здобувати їхню довіру та надихати їх на співпрацю.

А. Як впливати

Для того, щоб на когось впливати, вам спершу потрібно стати хорошим комунікатором. Ви маєте опанувати навички вербального та невербального спілкування.

Люди більше готові співпрацювати, якщо вони відчувають, що їх визнають, розуміють і цінують. Вони можуть навіть погодитися на щось таке, чого вони раніше не зробили б, якщо вони відчувають, що роблять правильний вибір.

Поводитися по-дружньому, бути доступним, виявляти інтерес до їхньої діяльності та проблем — ефективний спосіб взаємодії з роботодавцями й працівниками. Якщо інспектор уміє налагодити стосунки – нехай і професійні — з роботодавцями та працівниками, йому буде легше впливати на них для реалізації потрібних заходів. З іншого боку, якщо ви поводитися непривітно, кричите на роботодавців і працівників, ваші шанси вплинути на них, щоб змінити їхню поведінку, зменшуються майже до нуля.

Отже, хоча інспектори можуть забезпечити дотримання законів роботодавцями шляхом накладення санкцій або погрози такого накладення, ефективніше та надійніше добитися виконання законів шляхом переконування.

Перш ніж консультувати когось і намагатися вплинути на їхню поведінку, вам необхідно чітко визначити свої цілі.

- На кого я хочу вплинути?
- Що я хочу, щоб ця особа зробила?
- Як, коли й де я хочу, щоб ця особа це зробила?

Основні дії для впливу на людей:

- ▶ вселяти довіру;
- ▶ поводитися захоплено;
- ▶ здобувати повагу;
- ▶ доводити свою компетентність;
- ▶ бути впевненим у власних здібностях;
- ▶ демонструвати готовність навчатися в інших;
- ▶ переконуватися, що ви розумієте власну думку, — знати свої факти;
- ▶ розмовляти ствердно;
- ▶ уникати надання наказів;
- ▶ дослухатися до думки інших;
- ▶ просити їх поділитися своїми тривогами;
- ▶ виявляти турботу щодо проблем, з якими вони стикаються;
- ▶ розуміти, що вони відчувають і чому;
- ▶ позитивно вказувати на помилки;
- ▶ хвалити їх за досягнення;
- ▶ роз'яснювати, чого ви намагаєтесь досягти й чому;
- ▶ роз'яснювати, чому мета є реалістичною й чому;
- ▶ демонструвати їм усі переваги тієї чи іншої ідеї;
- ▶ описувати негативний вплив у разі, якщо ідея не реалізовується;
- ▶ висвітлювати стимули (що вони значать для них);
- ▶ робити так, щоб інші вважали, нібито ваша ідея належить їм;
- ▶ показувати, як реалізувати вашу ідею, і наводити приклади;
- ▶ уникати дій, здатних їх збентежити;
- ▶ не боятися погоджуватися з ними.

Якщо ж інспектор поводитиметься/діятиме в протилежний спосіб, це, навпаки, значно зменшить здатність інспектора впливати на роботодавців і, отже, обмежить спектр дій, наявних у його розпорядженні.

Вправи



Вправа

НАЗВА	Спочатку найголовніше
ЦІЛІ	✓ Учасники розв'ють свої навички спілкування, практикуючись у чіткому роз'ясненні своїх розумових процесів іншим. ✓ Вони покращать своє вміння переконувати інших і ефективно застосовувати аргументи.
ЗАВДАННЯ	✓ Попросіть учасників розставити нижчевикладені дії в хронологічному порядку. Дайте їм тільки одну хвилину. ДІЇ СЛУЖБИ ІНСПЕКЦІЇ ПРАЦІ - накласти санкцію - спланувати відвідування - вивчити документацію - підготувати припис про усунення недоліків - скласти звіт - провести контрольне відвідування - зустрітися з роботодавцем - зустрітися з працівниками - порушити переслідування - відвідати підприємство ✓ За хвилину поділіть учасників на пари. Вони мають спробувати переконати своїх партнерів у тому, що порядок, у якому вони розташували дії, є правильним. ✓ Дайте парам дві хвилини на те, щоб спробувати переконати одне одного, після чого обговоріть повним складом учасників нижченаведені запитання. - Чи переконала вас логіка вашого колеги? - Як ваш колега намагався переконати вас? - Ви відчували, що до вас прислуховуються? - Як ви намагалися переконати партнера? ✓ Колективно обговоріть враження від цього заходу.
ЧАС	30 хвилин.



Вправа

НАЗВА	Робоче місце мрії
ЦІЛІ	✓ Учасники вдосконалять свої навички спілкування. ✓ Їм слід розвинути навички ведення переговорів, які дадуть їм змогу впливати на соціальних партнерів. ✓ Вони попрактикуються в переконуванні інших і використанні аргументів.
ЗАВДАННЯ	✓ Дайте кожному учаснику аркуш паперу й попросіть їх за три хвилини намалювати робоче місце своєї мрії. ✓ Коли вони закінчать малювати, поділіть їх на групи. У кожного учасника буде одна хвилина на те, щоб описати та пояснити робоче місце своєї мрії групі. ✓ Після того, як кожний учасник виступив, члени групи, працюючи разом, мають намалювати робоче місце, де вони всі почувалися б комфортно. На малювання дайте їм тільки п'ять хвилин. ✓ Попросіть представника кожної групи описати своє робоче місце всьому класу. ✓ У пленарному режимі запитайте учасників, як вела переговори їхня група. – Хто був переконливішим? – Які прийоми застосовувала кожна особа для того, щоб включити елементи свого робочого місця в робоче місце групи? – Що вони відчували під час цієї вправи? – Чи дослухалися до них їхні колеги? Чи співпрацювали вони та створювали комфортне середовище або ж їх більше цікавило досягнення власних цілей?
ЧАС	30 хвилин.

► 4. Проведення співбесід

Інспектори праці проводять співбесіди для збирання інформації (наприклад, під час відвідувань, аби встановити, чи виконується законодавство про працю на конкретному об'єкті) або в певних ситуаціях (наприклад, їм може доводитися розслідувати нещасний випадок або розглянути скаргу). Співбесіди можуть бути формальними та документуватися/записуватися (з урахуванням національного законодавства), але в деяких випадках вони є неформальними — простими розмовами, які відбуваються на робочому місці, у приміщенні для перерв або навіть поза територією компанії.

У багатьох випадках люди, яких інспекторам необхідно опитувати, — чи то працівники, чи то роботодавці — можуть не виявляти бажання надати інформацію, потрібну інспекторам. Вони можуть побоюватися помсти чи санкцій або просто не хотіти надавати інформацію представнику уряду.

Хороші навички проведення співбесід — корисний інструмент: вони допомагають інспекторам праці подолати ці перешкоди й здобути потрібну їм інформацію.

Для того, щоб бути хорошим інтерв'юером, необхідно володіти відмінними навичками спілкування. Навички вербального та невербального спілкування і активного слухання відіграють вирішальну роль у тому, щоб опитувані особи відчули, що вони перебувають у безпечному середовищі, де вони можуть говорити відкрито й без страху.

На додаток до наведеної тут інформації можна звернутися за додатковою інформацією про навички проведення співбесід і опитування до публікації МОП [*Investigation of Occupational Accidents and Diseases — A Practical Guide for Labour Inspectors*](#) [«Розслідування нещасних випадків на роботі та професійних захворювань. Практичний посібник для інспекторів праці»].

А. Загальні стратегії проведення ефективної співбесіди

Підготовка до співбесіди

Для того, щоб забезпечити успіх співбесіди, вам необхідно мати чіткі цілі. Отже, вам слід відповісти на такі запитання.

- Про що вам потрібно дізнатися? (Що ви вже знаєте?)
- Хто може володіти цією інформацією? (Це одна особа чи декілька? Чи є інші джерела, з яких її можна отримати?)
- Як ви отримаєте потрібну інформацію від опитуваного (опитуваних)? (Неформальна співбесіда? Групова співбесіда?)

Далі підготуйте запитання для опитуваного (опитуваних), які передбачатимуть отримання необхідних відповідей.

Вам необхідно буде розглянути певні моменти, як-от час проведення співбесіди; місце її проведення; її тривалість; особи, чия присутність необхідна; особи, яким ви дозволите бути присутніми тощо.

Співбесіда

Зазвичай співбесіди проводяться за такою структурою:

- 1. Визначення.** Вам слід сказати опитуваній особі, хто ви і що ви намагаєтеся зробити. Перші хвилини дуже важливі, оскільки вони задають тон усій співбесіді. Якщо ви із самого початку справите сприятливе враження, вам буде легше зібрати інформацію. Поясніть, чому ви хочете провести співбесіду, і запевніть респондента в її конфіденційності, якщо це доречно.
- 2. Взаєморозуміння.** Спробуйте створити атмосферу взаємної поваги. Добитися впевненості та довіри рекомендується за допомогою дружньої розмови, якщо це доречно. Щоб забезпечити співпрацю, важливо заохотити опитувану особу.
- 3. Запитання.** Зазвичай ви будете ставити запитання в розмовній манері, використовуючи терміни, з якими опитувана особа знайома. Опитування — це чотирьохетапний процес, який включає:
 - a. постановку запитання;
 - b. отримання відповіді;
 - c. оцінювання відповіді (на предмет правдивості та (або) узгодженості; це можна зробити пізніше);
 - d. запис відповіді (у деяких випадках інспектори можуть робити нотатки під час співбесіди, а в інших — ні, тому що через це респонденти можуть почуватися некомфортно).

Почніть із запитань загального характеру й переходьте до конкретніших. Ваші запитання завжди мають:

- ▶ бути простими;
- ▶ бути зрозумілими;
- ▶ будуватися в позитивному ключі (уникайте негативних запитань, що починаються зі слів «ви не...»);
- ▶ ставитися по одному;
- ▶ вимагати тільки однієї відповіді.

- 4. Завершення.** Можливо, ви захочете підсумувати відповіді й переконатися, що ви все зрозуміли правильно. Закінчіть співбесіду висловленням вдячності опитаній особі чи особам за втрачений ними час і співпрацю.

Типи запитань

У співбесідах ви можете використовувати запитання різних типів. Кожен із них слугує різним цілям і відповідає різним методам проведення співбесід. Готуючись до співбесіди, важливо забезпечити, щоб ваші запитання допомагали вам отримати потрібну інформацію.

Відкриті запитання. Відкриті запитання дають змогу надавати довші відповіді. Зазвичай вони починаються словами «що», «чому», «як», «опишіть», «скажіть» тощо. Наприклад: «Що трапилося?», «Як відреагували інші?», «Опишіть, що ви бачили».

Закриті запитання. Запитання цього типу зумовлюють необхідність тільки дуже коротких фактичних відповідей. Як правило, на закриті запитання легше відповідати. Вони можуть вимагати відповіді «так» чи «ні» або вибору з кількох варіантів («Ви на роботу приїхали на своєму автомобілі чи автобусом?») чи конкретної інформації («Скільки вам років?»). Закриті запитання ефективні для з'ясування основних фактів.

Навідні запитання. Запитання цього типу зазвичай пропонують бажану відповідь або спрямовують респондентів до конкретної відповіді, тому їх не слід ставити. На навідні запитання ви навряд чи отримаєте врівноважені та об'єктивні відповіді. Наприклад, запитання «Чи вважаєте ви, що ваш начальник ввічливий?» може спонукати респондента відповісти, що він так не вважає, тоді як запитання «Як іде робота з цим начальником?» не передбачає якогось судження. Уникайте навідних запитань, оскільки респондент може надати відповідь, яку, на його думку, ви хочете отримати, незалежно від реальності.

Воронкоподібні запитання. Цей метод передбачає низку запитань, кожне з яких є трохи більш обмежувальним за попереднє. Ви починаєте з дуже загальних запитань і закінчуєте закритими запитаннями. Наприклад: «Розкажіть мені про минулий понеділок. Що ви побачили того ранку на фабриці? Чи було там багато працівників? Чи був там начальник?». Воронки запитань можуть допомогти вам зібрати докладнішу інформацію про ситуацію.

Риторичні запитання. Ці запитання зазвичай не потребують відповідей. Їх можна використовувати для того, щоб стимулювати мислення або «розтопити лід». Наприклад: «Хто не хоче підвищення зарплати?» Проводячи співбесіду, обов'язково необхідно:

- ▶ витратити певний час на те, щоб опитувана особа заспокоїлася;
- ▶ поводитися чемно й професійно;
- ▶ уважно слухати;

- ▶ приділяти увагу всім аспектам спілкування (вербальним і невербальним);
- ▶ виявляти інтерес до опитуваної особи;
- ▶ бути максимально уважним;
- ▶ зосередитися;
- ▶ залишатися нейтральним і неупередженим;
- ▶ підбирати слова, з якими опитувана особа знайома;
- ▶ створити атмосферу підтримки;
- ▶ бути ввічливим;
- ▶ не підказувати відповіді;
- ▶ за потреби уточняти відповіді;
- ▶ бути чуйним;
- ▶ пам'ятати про час.

Проводячи співбесіду, у жодному разі не можна:

- ▶ переривати опитувану особу, коли вона говорить;
- ▶ коментувати те, що вона говорить, до того, яка вона закінчила говорити;
- ▶ забагато говорити;
- ▶ ставити одночасно кілька запитань;
- ▶ висловлювати свою думку;
- ▶ використовувати дуже технічну мову;
- ▶ говорити надто швидко;
- ▶ відповідати на запитання замість опитуваної особи;
- ▶ звинувачувати її в тому, що трапилося;
- ▶ сперечатися;
- ▶ квапити опитувану особу;
- ▶ створювати атмосферу ворожості;
- ▶ робити припущення.

Документування/запис співбесіди

Документуючи або записуючи співбесіди, інспектори мають дотримуватися національного законодавства і стандартних робочих процедур інспекції. Рівень деталізації та використовувана методологія залежать від того, якою є співбесіда — формальною чи неформальною. В обох випадках, однак, знадобиться запис у тій чи іншій формі.

У разі неформальної співбесіди інспектор може просто записати прізвище респондента й підсумувати в записній книжці основні моменти співбесіди. У разі формальної співбесіди (наприклад, під час розслідування нещасного випадку) може бути необхідність детально записати у формі заяви прізвище опитуваної особи, її статус (посаду), стаж роботи на підприємстві, а також те, що вона бачила та знає. Опитувана особа повинна підписати цю заяву, підтвердивши цим її правдивість. У разі співбесіди з попередженням, коли інспектор вважає, що відбулося порушення законодавства, необхідно буде попередити опитувану особу, і може бути дозволено чи потрібно записати співбесіду на плівку, знов-таки залежно від національного законодавства і (або) від стандартних робочих процедур інспекції.

Якщо, як часто буває, інспекторам дозволено робити нотатки під час співбесіди, доцільно повідомити опитувану особу про те, що опитувач робитиме це й чому саме (щоб забезпечити отримання інспектором від цієї особи всієї важливої інформації), щоб це не стало для неї несподіваним.

Після співбесіди інспектор також може записати всі зауваження стосовно респондента, думки про те, як респондент поведився, і погляди щодо точності отриманої інформації. Крім того, інспектор може поміркувати над тим, як він провів співбесіду, щоб використати цей запис для вивчення набутого досвіду та його врахування надалі.

Б. Стратегії проведення співбесід з особливими категоріями працівників (наприклад, дітьми та мігрантами)

Інспекторам праці іноді доводиться проводити співбесіди з особливими категоріями працівників, яких необхідно опитати в певний спосіб. Це, наприклад, діти та мігранти.

Деякі загальні поради:

- ▶ якщо опитувач «підходить» опитуваному, останній почувається спокійніше. У такий спосіб можна підібрати стать, зовнішність, діалект тощо;
- ▶ якщо опитувача представляє довірена чи знайома особа, опитуваний скоріше захоче співпрацювати;
- ▶ завжди слід зберігати конфіденційність;
- ▶ важливо ставитися до опитуваного з повагою;
- ▶ необхідно приділити особливу увагу тривалості, мові та формату співбесіди;
- ▶ іноді для обговорення конкретної теми чи предмета ефективними є фокус-групи.

Діти

Проводячи співбесіди з дітьми, пам'ятайте, що не всі запитання можна ставити однаково. Те, як ви опитуватимете дітей, залежить від їхнього віку, походження тощо. Дитина може почуватися спокійніше, якщо її опитують разом з її братом чи сестрою або

одним із її друзів. Щоб заручитися співпрацею, важливо налагодити хороші стосунки з дітьми. Необхідно «розтопити лід» кількома заходами чи іграми. Дітей слід опитувати поза полем зору роботодавця. У разі довгої співбесіди вони можуть утомитися чи занудьгувати, тому найкраще або зробити співбесіду короткою, або провести її в кілька етапів. Важливо вміти долати складні ситуації, для цього вам необхідно мати належну підготовку. Ці співбесіди можуть торкатися дуже делікатних питань, які можуть засмучити дітей, через що їм треба буде негайно заспокоїтися. Проводячи співбесіди з дітьми, які працюють, завжди пам'ятайте, що закон порушує не дитина, а роботодавець.

Передусім слід пам'ятати таке:

- ▶ безпека дітей, з якими проводиться співбесіда, є пріоритетом;
- ▶ вам необхідно бути чутливим до емоційного стану дитини в будь-який поточний момент до, під час та після співбесіди;
- ▶ ви маєте цілком усвідомлювати наслідки опитування;
- ▶ вам слід поважати право дитини говорити (що вона каже, як каже і скільки);
- ▶ вам слід рівною мірою поважати право дитини не говорити.

Працівники-мігранти

Проводячи співбесіди з працівниками-мігрантами, важливо враховувати мультикультурні фактори. Для початку: чи володієте ви та працівник спільною мовою, якою ви спілкуватиметеся? Якщо ні, вам знадобиться перекладач (у деяких випадках можуть знадобитися офіційні перекладачі, а в інших може бути достатньо запросити колегу по роботі). Чітко роз'ясніть опитуваній особі мету співбесіди. Пам'ятайте, що працівники-мігранти, які не мають всіх потрібних паперів, можуть боятися, що через розмову з вами будуть застосовані місцеві міграційні правила, які спричинять для них негативні наслідки. Навіть якщо у вас є перекладач, дуже важливо бути особливо обережним із невербальним спілкуванням, зокрема переконатися в тому, що ваші жести й мова тіла вважаються доречними в культурі опитуваної особи.

Інспекторам слід також усвідомлювати, що їм, можливо, доведеться опитувати людей, які перебувають у стані психологічного чи емоційного стресу. Уявіть, наприклад, психологічну травму, отриману людиною, яка щойно постраждала від нещасного випадку на роботі, або горе членів сім'ї чи колег працівника, який помер унаслідок такого випадку. Інші ситуації можуть бути менш драматичними, однак через них люди також почуваються вразливими. Наприклад, вони можуть боятися помсти, втрати роботи, дискримінації чи домагань. Крім того, слід пам'ятати, що люди, які не належать до цих уразливих категорій, усе одне можуть бути дуже чутливими, і під час співбесід це слід визнавати та враховувати.

В. Інші міркування

Час. Іноді співбесіди проводяться під час планових відвідувань, а іноді — під час неоголошених. Якщо про інспекційне відвідування було повідомлено заздалегідь, легше організувати зустрічі, перш ніж приходити на підприємство. Якщо про інспекційне відвідування не було повідомлено, люди, з якими вам необхідно поговорити, можуть бути відсутні. У будь-якому разі вони можуть відчувати загрозу від вашої присутності. Ввічливість і розуміння їхньої роботи та часових обмежень може схилити опитуваних до більш привітного та люб'язного ставлення.

Місце. Знайдіть для бесіди спокійний куточок. Іноді це буде якесь відлюдне місце, щоб забезпечити конфіденційність і уникнути відволікання. В інших випадках це буде якесь публічне місце, щоб зробити співбесіду більш неформальною й, можливо, усунути інші перешкоди для спілкування.

Близькість. Фізична відстань від людей і те, що вони відчувають через неї, — це аспекти, які ми завжди маємо враховувати. Не наближайтесь до опитуваної особи настільки, щоб вона відчує дискомфорт, але й не сидіть і не стійте настільки далеко, щоб створиться враження, ніби вам байдуже. Належна відстань різниться залежно від конкретної культури.

Гнучкість. Хоча вам слід мати низку заздалегідь спланованих запитань для співбесіди, важливо також уможливити природний потік запитань, що залежить від інформації, надаваної респондентом. Не слід наполягати на конкретних запитаннях у якомусь установленому порядку. По суті, течія розмови сама диктуватиме, які запитання ставити, а які пропускати, а також визначатиме порядок запитань. Будьте відкриті для незначних відхилень від теми, які можуть зумовити необхідність зміни порядку запитань або включення нових запитань. Крім того, вам можуть знадобитися не всі підготовлені запитання, адже часто відповідь респондента на одне запитання дає відповіді на інші запитання, які ви планували поставити.

Вправи



Вправа

НАЗВА *Різні запитання, різні відповіді*

ЦІЛІ

- ✓ Учасники краще знатимуть різні типи запитань, які можна використовувати в співбесіді.
- ✓ Вони зрозуміють, чому конкретні типи запитань краще підходять до різних ситуацій.
- ✓ Вони вдосконалять свої вміння формулювати запитання в різні способи відповідно до обставин.

ЗАВДАННЯ

- ✓ Працюючи у своїх робочих групах, учасники зобов'язані перерахувати переваги та недоліки використання п'яти різних типів запитань (відкритих, закритих, навідних, воронкоподібних і риторичних) у співбесідах. Вони мають також проілюструвати переваги та недоліки кожного типу запитань, запропонувавши сценарії, в яких був би доречним кожний тип запитань, і сценарії, в яких кожний тип запитань був би контрпродуктивним або не призвів би до бажаних результатів.
- ✓ Представник кожної групи доповідає про результати обговорення на загальному занятті.

ЧАС

30 хвилин.



Вправа

НАЗВА	<i>Чи можна покращити ці запитання?</i>
ЦІЛІ	✓ Учасники зможуть сказати, чому конкретні типи запитань є корисними в різних ситуаціях. ✓ Вони вдосконалять свої вміння добре формулювати запитання.
ЗАВДАННЯ	✓ Працюючи в групах по троє, учасники прочитають наведені нижче запитання й вирішать, чи добре вони сформульовані. Якщо ні, учасники мають вдосконалити їх, переробивши. – Чи вважаєте ви, що відносини між керівництвом і працівниками у вас на фабриці хороші? – Що ви думаєте про рівень вашої заробітної плати? – Ви не платите в повному розмірі допомогу у зв'язку з вагітністю та пологами всім працівницям, які мають на неї право, чи не так? – Як часто працівники проходять медичний огляд, де вони його проходять і хто його оплачує? – Які ключові сфери необхідно покращити у вас на фабриці? – Чи практикується у вас на фабриці понаднормова робота? Якщо так, скільки понаднормових годин на тиждень у середньому накопичилося в працівників на цей час? – Як часто у вас на фабриці проводяться навчання з екстреної евакуації? – Ви знаєте, що робити в разі надзвичайної ситуації? Якщо так, що саме? – Ви знаєте, хто у вас на фабриці надає першу допомогу? – Скільки грошей ви надсилаєте своїй сім'ї щомісяця? Як ви їх надсилаєте? – Чи мають працівники фабрики хороші відносини з їхніми безпосередніми начальниками? – Чи вважаєте ви, що якість їжі у вашій їдальні погана? Чому? – Чи обговорюєте ви питання, які належать до рівня підприємства, з працівниками та запитуєте їхню думку про різні речі? ✓ Після обговорення в малих групах проводиться загальна дискусія, яка надає учасникам можливість поділитися своїми альтернативними формулюваннями запитань (і причинами, з яких вони їх обрали).
ЧАС	30 хвилин.

► 5. Написання звітів

А. Добре розвинені навички письма інспекторів праці

Навички письма — важлива частина спілкування. Хороші навички письма дають нам змогу передавати наші письмові повідомлення чітко. Інспекторам праці доводиться щоденно писати звіти багатьох типів. Залежно від типів звітів їх читатимуть різні люди: безпосередні керівники, соціальні партнери, прокурори та судді. Створення добре написаних звітів — це частина обов'язків інспектора праці. Звіти, складені без помилок, зміцнюють довіру до роботи інспектора. Якщо звіт за результатами інспектування погано побудований, не передає факти точно, зрозуміло і стисло або містить орфографічні, друкарські, граматичні або пунктуаційні помилки, ця робота виглядатиме недоброчесною. Тоді виникнуть запитання стосовно належної дбайливості, виявленої під час відвідування, розслідування чи іншого заходу, якого стосується звіт. Якщо інспектори не засвоять навички письма, їхній особистий авторитет буде поставлено під сумнів.

Поширеною практикою в інспекціях праці є розроблення шаблонів звітів для підвищення роботи інспекторів праці та забезпечення узгодженості між регіонами. Звіти зазвичай складаються за типовою формою, де інспектор надає інформацію у відповідь на конкретні запитання, але зустрічається й описовий формат, який вимагає від інспектора надати опис конкретних ситуацій, як-от нещасні випадки, відвідування, скарги тощо.

Нижче наведено кілька кроків, які допоможуть вам складати описові звіти:

1. Перерахуйте пункти, які будуть включені до звіту.
2. Позставте пункти в певному порядку, складіть план документа.
3. Зберіть усю інформацію, необхідну для того, щоб підтвердити різні аспекти або проілюструвати їх.
4. Детальніше зупиніться на кожному пункті.
5. Напишіть стисле резюме, яке буде включено до звіту як вступ.
6. Якщо необхідно вжити якихось заходів — забезпечте, щоб вони були зазначені
7. Вичитайте документ.

Деякі поради:

- якщо ви працюєте на ноутбуку, користуйтеся програмою перевірки орфографії та граматики;
- якщо ви пишете звіт від руки, звертайтеся до словника;

- ▶ ретельно вичитайте звіт, щонайменше двічі!
- ▶ ніщо не забезпечить відповідність ваших навичок письма стандартам краще, ніж читання!

i. Точність

Точність — один із найважливіших елементів будь-якого документа. Точність означає відповідність фактам і правдивий опис ситуацій. Це вимагає, щоб під час написання звіту факти викладалися якомога точніше та детальніше.

Для того, щоб забезпечити точність, не забудьте навести у звіті всю доречну інформацію (що, де, коли, чому, хто, кому, чиє, як, скільки тощо). Мета полягає в тому, щоб надати повну картину особі, яка не була присутня на місці події.

Точну розповідь можна скласти тільки на основі збирання точних даних. Отже, для того, щоб зуміти написати корисний звіт, необхідно спочатку провести ретельне оцінювання, розслідування, відвідування чи співбесіду. Для того, щоб пригадати, що ви побачили та зробили, а потім передати це в письмовому вигляді, вам доведеться приділити увагу деталям. Ретельна увага і спостереження мають велике значення!

Наводячи інформацію у своїх звітах, інспектори мають завжди розрізняти факти й думки. Наприклад, якщо вимірювалася температура, це можна зафіксувати як факт; якщо ж ви просто подумали, що на підприємстві жарко чи холодно, це думка.

Пам'ятайте, що звіти як джерела фактичної інформації використовуються як докази в суді та впливають на результати судових розглядів, тому складання точних звітів дуже важливе.

Отже, необхідно:

- ▶ бути об'єктивним;
- ▶ наводити тільки факти, підтримані перекресними посиланнями на твердження, які можна підтвердити;
- ▶ надавати деталі;
- ▶ уникати неоднозначності шляхом застосування чітких формулювань.

ii. Чіткість

Будь-який звіт, який ви складаєте, має бути чітким і легким для розуміння. Він не має спричинити плутанину. Користувачі не мають читати його двічі, аби зрозуміти, що саме ви намагаєтесь довести до їхнього відому. Не потрібно вражати читача великим термінологічним апаратом, і ви навряд чи хочете, щоб для того, аби розібратися в документі, читачу був потрібен словник!

Важливо враховувати те, кому саме адресовано звіт. У деяких випадках звіти інспекторів використовуватимуть тільки інші інспектори, а в деяких ними може користуватися компанія, від якої вимагають покращення ситуації, або представники працівників. Отже, зміст і стиль звіту можуть відповідним чином відрізнятися.

Для того, щоб скласти чіткий звіт, важливо:

- ▶ використовувати просту мову;
- ▶ уникати жаргону;
- ▶ писати короткі речення;
- ▶ використовувати активний стан і уникати пасивного;
- ▶ приділяти увагу граматиці та орфографії;
- ▶ забезпечити належну структуру документа;
- ▶ посилатися на законодавство.

Корисно сказати вголос, що саме ви хочете викласти в письмовій формі, а тоді запитати себе: чи можна це викласти простіше?

iii. Стислість

Стислість означає короткість за формою, але вичерпність за змістом. Іншими словами, необхідно сказати дуже багато максимально меншою кількістю слів. У написанні документів вам необхідно бути ефективними. Це не означає, що слід випускати важливу інформацію, просто вам слід ретельно підбирати слова. Звіт може бути довгим, але майте на увазі, що іноді звіти є довгими через наявність у них маси неістотної інформації. Довгі звіти вимагають дуже багато часу інспекторів; якщо інспекторам доводиться вчитуватися в довгі звіти, у них залишається менше часу на виконання інших важливих завдань.

Для забезпечення стислості вам необхідно спочатку позбавитися всієї неактуальної інформації. Вирішіть, яка інформація і деталі мають істотне значення, а інше видаліть.

По-друге, не користуйтеся перевантаженими формулюваннями. Наприклад, фраза «о другій годині пополудні» перевантажена. Краще написати просто «о 14:00».

Для написання стислого звіту потрібен час. Часто наводять таку цитату: «Якби в мене було більше часу, я б написав коротшого листа», і це, безперечно, правда! Пам'ятайте, що короткий, стислий звіт набагато корисніший для читача, а саме для нього і призначений звіт!

Для того, щоб забезпечити стислість, вам слід:

- ▶ навести всі важливі деталі;
- ▶ випустити неважливу інформацію;
- ▶ використати якомога менше слів.

iv. Узгодженість

Коли ми говоримо про узгодженість, ми маємо на увазі забезпечення послідовності представлених нами даних. Це означає, що у всіх можливих випадках докази слід піддавати тріангуляції, тобто потрібно підтвердити факти інформацією з інших джерел. Прикладами таких інших джерел є документи, бесіди з працівниками та керівництвом і фотографії.

Є також інші фактори, яким слід приділяти увагу в процесі розроблення звітів:

Важливо максимально забезпечити гендерну нейтральність. Говорячи про якусь конкретну людину, яка працює, необхідно зазначити її стать, але уникати водночас сексистських формулювань. Іноді хорошими альтернативами сексистському словнику є використання множини, уникнення займенників або просто підбір доречніших слів. Підходи різняться залежно від мови.

- ▶ Уникайте расово-диференційованих формулювань. Якщо не потрібно зазначити етнічне походження чи расову приналежність, не робіть цього.
- ▶ Якщо ви пишете про осіб з інвалідністю, виявляйте обережність, щоб не застосувати принизливі формулювання. Зосередьтесь на людині, а не на інвалідності. Наприклад, замість слова «інвалід» використовуйте термін «особа з інвалідністю».

Вправи



Вправа

НАЗВА	Написання звітів
ЦІЛЬ	✓ Учасники поміркують над метою складання звітів за результатами інспекційних відвідувань і визначають, які елементи є для них важливими.
ЗАВДАННЯ	✓ Попросіть учасників підготувати в їхніх робочих групах перелік основних елементів, які мають бути включені до звіту за результатами інспекційного відвідування. ✓ Після складання переліків групам слід записати їх на фліпчартах. ✓ Коли всі групи будуть готові, вони мають прикріпити переліки на стіну. ✓ Дайте учасникам час на те, щоб подивитися, які елементи включили інші групи. ✓ Витратьте пару хвилин на те, щоб обговорити, чому певна інформація не включена, або щоб усім разом скласти зведений перелік (залежно від наявності часу).
ЧАС	15 хвилин.



Вправа

НАЗВА	<i>Конкретніше, будь ласка!</i>
ЦІЛЬ	✓ Учасникам слід усвідомити важливість надання деталей та уникнення неоднозначності під час підготовки звітів.
ЗАВДАННЯ	✓ Попросіть учасників, працюючи індивідуально, прочитати нижченаведені десять речень і запропонувати альтернативні формулювання, які міститимуть детальніші, конкретніші описи. 1. Працівнику погрожували. 2. У житлі перебували іноземні працівники. 3. Аптечка першої допомоги містила деякі засоби. 4. Пляшки були промарковані. 5. Деякі працівники стояли біля дверей. 6. Неповнолітні працівники слухали, як він дає інструкції. 7. Вони були там. 8. Ми прибули раніше. 9. Керівництво заявило, що минулого року це траплялося лише кілька разів. 10. Ми забрали це вранці. ✓ Виконавши це завдання, учасники мають надати нові формулювання партнеру. ✓ Після обговорення в парах учасники мають повернутися до своїх робочих груп і обговорити, що вони зробили або все ще можуть зробити, щоб ці речення стали інформативнішими. ✓ Попросіть учасників зачитати перед усім класом кілька перероблених варіантів кожного речення й обговорити, чи є деякі з них кращими за інші, а якщо так, то чому?
ЧАС	30 хвилин.

► 6. Урегулювання конфліктів

Через характер своєї роботи інспекторам праці часто доводиться мати справу з конфліктами. Вони мають забезпечувати дотримання вимог законодавства й виконання адміністративних заходів, накладати санкції та штрафи, розслідувати нещасні випадки й забороняти використання небезпечної техніки та систем праці. Ці дії неминуче викликають у людей дискомфорт, незадоволення, а іноді навіть жорстокість. З огляду на це, інспекторам праці необхідно опанувати навички врегулювання конфліктів і розв'язання проблем, щоб бути здатними належним чином виконувати свої повсякденні функції з правозастосування і консультування.

А. Визначення сприйняття, позицій та потреб

Конфлікт — природна частина будь-яких відносин і елемент багатьох процесів ухвалення рішень. Сам по собі конфлікт не є ні добрим, ні поганим: позитивним або негативним є спосіб, у який ми врегульовуємо його. Проблема в тому, що ми зазвичай плутаємо спосіб, у який ми вирішуємо конфлікт — крики, сутички тощо — із самим конфліктом. Конфлікт — це просто вираження незгоди. Усі конфлікти різні, тому якихось загальних формул їх вирішення немає.

Дуже важливо розуміти, що конфлікти, по суті, спричиняються різним сприйняттям сторонами якоїсь ситуації. Інспектор праці може бачити порушення, яке слід усунути, тоді як роботодавець може вважати, що на підприємстві є інші пріоритети, які потребують уваги.

Неважливо, хто правий, а хто неправий. У реальності може не бути ні правих, ні неправих, але в ситуації необхідно розібратися. Ми зазвичай сприймаємо нашу поведінку як правильну й розглядаємо ситуацію як таку, де одна сторона виграє, а інша — програє. Проте цей підхід лише загострює конфлікт.

Як інспектор праці може краще врегулювати конфлікт?

Насамперед важливо, щоб інспектор умів з'ясовувати позиції та потреби сторін конфлікту. Позиції зазвичай заявляються чітко, але ми можемо знати позицію сторони, проте не розуміти підґрунтя ситуації й не визначити причини або потреби цієї сторони. Ключем до ситуації є потреби: саме вони в реальності мотивують наші дії. Проте іноді потреби є прихованими, і нам доводиться докладати багато зусиль, щоб їх визначити. Для того, щоб це зробити, вам слід поставити собі нижченаведені запитання.

- Яка роль цієї особи на підприємстві?
- Яку владу вона має?
- Які в неї інтереси?
- Якого тиску вона зазнає?

- ▶ Якими ресурсами вона володіє?
- ▶ Що лежить в основі того, що вона мені каже?

Б. Управління гнівом

Терміном «управління гнівом» описують навички, які потрібні вам для того, щоб визнати, що ви або хтось інший починаєте гніватися, і для того, щоб ужити заходів для позитивного врегулювання цієї ситуації. Гнів — нормальна людська емоція. Ми всі час від часу гніваємося, і дозволити собі відчути цю емоцію іноді буває корисно для здоров'я! Проте, якщо гнівом не управляти як слід, він може призвести до неналежної поведінки з нашого боку. Гнів, керований здоровими способами, реально може бути позитивною річчю — своєрідним червоним прапорцем, який означає, що щось іде не так, каталізатором змін, хорошим засобом самомотивації. Неналежне управління гнівом може спричиняти проблеми зі здоров'ям і стосунками. Нижче наведено деякі поради щодо управління власним гнівом.

- ▶ Порахуйте до десяти.
- ▶ Зробіть перерву.
- ▶ Глибоко дихайте.
- ▶ Усвідомте, яку емоцію ви відчуваєте: гнів, розчарування, приниження тощо.
- ▶ Визначте її завчасно.
- ▶ Визнайте та прийміть цю емоцію.
- ▶ З'ясуйте причину емоції.
- ▶ Відділіть емоцію від питання чи проблеми та займайтеся ними окремо.
- ▶ Перевірте свої очікування.
- ▶ Будьте реалістом.
- ▶ Не реагуйте спонтанно — дійте стратегічно.
- ▶ Змініть свій гнів на енергію.
- ▶ Усвідомлюйте свій стиль спілкування.
- ▶ Стежте за виразом обличчя.
- ▶ Перевірте тон свого голосу.
- ▶ Ретельно підбирайте слова.
- ▶ Слідкуйте за своєю мовою.
- ▶ Поводьтеся настійливо, але не агресивно.

Якщо інспектори праці добре підготовані до важкої розмови, є шанс, що ситуація матиме позитивніший підсумок, і її буде легше врегулювати, ніж очікувалося спочатку. Якщо інспектор спланував розмову, він знає:

- ▶ які цілі цієї розмови;
- ▶ що він скаже;
- ▶ як він це скаже;
- ▶ як може відреагувати інша особа.

Бувають, однак, ситуації, коли відбуваються незаплановані важкі розмови, якими часто рухає гнів. Інспекторам праці часто доводиться врегульовувати потенційно стресові ситуації, коли розмову неможливо відкласти.

Нижче наведено деякі поради щодо управління гнівом інших осіб.

- ▶ З'ясуйте, яку емоцію інша особа, можливо, відчуває: гнів, розчарування, приниження тощо.
- ▶ Визначте її завчасно.
- ▶ З'ясуйте причину емоції.
- ▶ Визнайте емоцію іншої особи.
- ▶ Ставтеся до неї з повагою.
- ▶ Виявляйте співчуття, а не симпатію.
- ▶ Поводьтеся позитивно, а не негативно.
- ▶ Зберігайте спокій; реагуйте стратегічно, а не емоційно.
- ▶ Слухайте відкрито.
- ▶ Визнайте факти.
- ▶ Зосередьтеся на потребах, а не на посадах.
- ▶ Уникайте спричинення подальшого гніву.
- ▶ Не дійте реактивно.
- ▶ Не реагуйте в захисний спосіб.
- ▶ Не кажіть цій особі, що в неї немає причини гніватися.
- ▶ Не заперечуйте її емоцію й не ігноруйте її.
- ▶ Не сперечайтесь.
- ▶ Не звинувачуйте.
- ▶ Не переривайте.
- ▶ Запропонуйте цій особі визнати її емоцію та поговорити про неї.

В. Прояви ворожості

Інспекторам праці в процесі їхньої роботи іноді доводиться мати справу із ситуаціями, коли відбувається насильство. У деяких випадках вони просто зазнають словесних образ, а в інших — погроз і навіть фізичного насильства. Працювати в ситуаціях такого характеру може бути небезпечно й проблематично. Важливо знайти спосіб подолати стрес, пов'язаний із ситуацією, і вжити відповідних заходів. Хоча ви навряд чи зможете змінити ставлення особи, яка поводить себе образливо, важливо реагувати в спосіб, який не загострює ситуацію й може призвести до позитивного результату для всіх причетних сторін.

Слід спробувати запевнити роботодавця, що ви прийшли не для того, щоб закрити підприємство або заподіяти якусь шкоду, і що співпраця може дати безпрограшний результат. Роз'яснюючи обов'язки роботодавця за законом, ви можете пояснити також деякі з переваг, які будуть створені в результаті вашого відвідування. Наприклад, можна пояснити, як ця робота сприятиме покращенню трудових відносин, підвищенню продуктивності праці або зменшенню поширеності нещасних випадків на роботі чи професійних захворювань.

У крайньому разі, якщо ви зазнаєте перешкоджання чи ворожості, пріоритетом завжди має бути ваша особиста безпека. Не йдіть на непотрібний ризик, якщо ви вважаєте, що вам загрожує небезпека. У деяких випадках це може означати припинення відвідування та повідомлення вашого керівника та відповідних посадовців правоохоронних органів із подальшим ужиттям відповідних дій. Якщо ви плануєте відвідати підприємство, де, як ви підозрюєте, ви стикнетесь із ворожим ставленням, можна здійснити відвідування в парі з колегою-інспектором або навіть організувати супровід в особі співробітника поліції. Вороже налаштованим роботодавцям, які перешкоджають роботі інспектора, слід нагадати — не погрожуючи — що за перешкоджання щодо них може бути порушено судове провадження.

Вправи



Вправа

НАЗВА *Поширені джерела конфліктів*

ЦІЛЬ

- ✓ Учасники ознайомляться з поширеними джерелами конфліктів і визначають можливі докорінні причини.

ЗАВДАННЯ

- ✓ Видайте кожному учаснику чотири наліпки (дві — одного кольору, дві — іншого).
- ✓ Попросіть кожного учасника написати на цих наліпках відповіді на такі запитання.
 - Які два поширені джерела конфлікту між роботодавцями та інспекторами? (на наліпках одного кольору)
 - Які два поширені джерела конфлікту між роботодавцями та працівниками? (на наліпках іншого кольору)
- ✓ Зберіть усі наліпки та розсортуйте їх за кольором на дошці. У повному складі групи обговоріть найпоширеніші конфлікти, визначені учасниками.
- ✓ Попросіть кількох учасників поділитися особистим досвідом щодо конфліктів, з якими вони стикалися, і надати інформацію про те, як вони врегулювали їх.

ЧАС

- ✓ 3 хвилини на індивідуальні відповіді.
- ✓ 15 хвилин на групове обговорення.



Вправа

НАЗВА *Сприйняття як джерело конфлікту*

ЦІЛІ

- ✓ Учасники мають усвідомити, що сприйняття є джерелом конфліктів.
- ✓ Вони зможуть визначити рішення конфліктів, які виникають через відмінності в сприйнятті.

ЗАВДАННЯ

- ✓ Покажіть учасникам склянку, наполовину наповнену водою. Запитайте:
 - Хто вважає, що склянка наполовину порожня?
 - Хто вважає, що склянка наполовину повна?
 - Хто має рацію?

- ✓ Учасники прочитають у своїх робочих групах нижчевикладений практичний приклад і нададуть відповіді на наведені далі запитання.

Практичний приклад. Ви прибули на фабрику, працівники якої скаржаться на якість води. Працівники вважають, що через цю воду вони хворіють. Вони не довіряють інформації про перевірку якості води, яку адміністрація надає їм. Ви встановили, що адміністрація регулярно проводила перевірку якості, результати якої є прийнятними. Попри це працівники й далі порушують питання про якість води.

- Як ви вважаєте, що адміністрація має зробити для врегулювання цього конфлікту?
- Що б ви запропонували їй зробити?

Порада для ведучих. Зазначте, що керівники, як правило, витрачають більше часу на те, щоб спробувати довести працівникам, що їхнє сприйняття ситуації неправильне (у цьому разі, приміром, вони можуть опублікувати результати аудиту, з'ясувати, хто поширює чутки тощо), а не на те, щоб реально спробувати розв'язати проблеми. Екологічне рішення може полягати, наприклад, у тому, щоб запитати працівників, чого вони хочуть; залучити працівників до процесу відбору проб води; провести медичний огляд працівників, щоб з'ясувати реальну причину їхньої хвороби тощо.

- ✓ Після роботи в групах представники групи представлять адміністрації свої рекомендації щодо способу врегулювання цього конфлікту.

ЧАС

45 хвилин.



Вправа

НАЗВА Як би ви відреагували?

ЦІЛІ

- ✓ Учасники визначають доречні форми реакції на ситуації, здатні розгнівати людей.
- ✓ Вони підвищують свій рівень поінформованості про різні стратегії з управління спалахами гніву.

ЗАВДАННЯ

- ✓ Попросіть кожного учасника подумати про те, як би він відреагував у кожній із нижчезазначених ситуацій:
 - Ви прибули на підприємство буквально за хвилини до початку запланованого відвідування й пролили каву собі на сорочку.
 - Коли ви обходили територію фабрики, на вас ледве не наїхав працівник на вилочному навантажувачу.
 - Після того, як ви понад годину чекали на бесіду з роботодавцем, вам сказали, що він не може вас прийняти й що вам слід прийти завтра.
 - Роботодавець перейшов на особистості та почав ображати вас.
 - Роботодавець став агресивним і фізично погрожував вам.
 - До вас прийшли працівники і нешанобливо попросили вас піти з підприємства, тому що ви наражаєте на небезпеку їхню роботу. Один із них вихопив у вас із рук папку й кинув її на підлогу, через що ваші папери розлетілися навсідіч.
- ✓ Працюючи повним складом, обговоріть різні можливі форми реакції та різні способи подолання гніву.

ЧАС

15 хвилин.

► 7. Ухвалення рішень

А. Ухвалення рішень у ролі інспектора праці

Інспекторам праці доводиться ухвалювати рішення у своїй повсякденній роботі. Їм необхідно робити вибір із низки можливих способів дій. Інспектори праці дістають підготовку з правових аспектів своєї роботи та різних ситуацій, що можуть виникати, але бувають випадки, коли закон сформульовано нечітко чи може тлумачитися по-різному або коли інспекторам просто необхідно ухвалити рішення на власний розсуд. Наприклад, інспектори самі мають визначати найкращий спосіб забезпечити додержання законодавства: надання порад, попередження або порушення судового провадження чи комбінацію цих заходів. В ідеалі вибір має відповідати рівню недодержання, характеру відповідного підприємства й конкретним обставинам інспекційної діяльності.

Є певний простір для індивідуальності. Інспектори — звичайні люди зі своєю особистістю, а не роботи, і в схожих обставинах вони не обов'язково ухвалюють однакові рішення. Проте, хоча певна міра свободи дій неминуча¹ й важлива для того, щоб правозастосування не мало суто механічний характер, інспекції праці мусять забезпечити послідовність у застосуванні національного законодавства. Здебільшого розробляються довідкові документи, зокрема настанови та протоколи, покликані забезпечити, щоб інспектори праці могли реалізувати правозастосовну політику у сфері інспекції праці послідовно. Якщо в законодавстві використовуються слова «зобов'язані» або «повинні», простору для свободи дій зазвичай немає.

Важливо зазначити також, що інспекторам праці, як і іншим державним службовцям, необхідно ухвалювати рішення виключно у світлі державних інтересів. Вони не можуть ухвалювати рішення з метою отримання фінансових або матеріальних благ для себе, своїх сімей чи друзів. Ухвалюючи рішення, інспектори завжди повинні діяти добросовісно, без злочинного наміру, упередженості та особистих прихильностей.

Важливо, щоб усі дії, вжиті інспектором на власний розсуд, були:

- відповідними законодавству;
- об'єктивними;
- неупередженими;
- сумірними;
- справедливими;
- незалежними.

¹ Стаття 17(2) [Конвенції 1947 р. про інспекцію праці \(№ 81\)](#) говорить: «Інспектори праці можуть на власний розсуд розв'язувати питання щодо того, чи слід робити попередження або давати раду замість того, щоб порушувати або рекомендувати порушити переслідування».

Ухвалюючи рішення на власний розсуд, важливо:

- ▶ довести, що у вас є повноваження ухвалювати рішення;
- ▶ дотримуватися всіх відповідних процедур або керівних принципів;
- ▶ зібрати якомога більше інформації;
- ▶ мати достатні підтвердні докази;
- ▶ думати тільки про доречні фактори;
- ▶ перерахувати можливі варіанти;
- ▶ зважити можливі результати кожного варіанту;
- ▶ подумати про те, кого зачепить рішення;
- ▶ з'ясувати, як рішення вплине на інших;
- ▶ установити, як аналогічні ситуації врегульовувалися в минулому;
- ▶ переконатися в тому, що ваша позиція відповідає законодавству і правозастосовній політиці інспекції.

Вправа



Вправа

НАЗВА Ухвалення рішень

ЦІЛЬ ✓ Учасники визначають відповідні критерії для використання під час вибору компаній для інспектування.

ЗАВДАННЯ ✓ У своїх групах учасники перерахують і обговорять різні критерії, використовувані ними для вибору підприємств для проведення інспекційних відвідувань. Наприклад, вони можуть вирішити відвідати компанії, у яких раніше виявлялися порушення, у яких працює велика кількість персоналу або фіксується значна кількість нещасних випадків чи захворювань; компанії з дуже старим обладнанням або компанії з небезпечних галузей; компанії, в яких немає профспілкових організацій тощо.

✓ Представник кожної групи представить результати обговорення.

ЧАС 20 хвилин.

► 8. Етична поведінка

Етична поведінка — делікатна тема, і говорити на цю тему непросто. Однак інспектори праці — державні службовці. Отже, розглядати проблему неетичної поведінки й корупції необхідно, так само як і забезпечувати, щоб поведінка інспекторів праці була етичною, чесною та професійною — і сприймалася як така.

Навіть у країнах, де корупція в органах інспекції праці вкоренилася, а суспільство толерантно ставиться до цього явища, більшість людей вважають корупцію неприйнятною і такою, що підриває сумлінність інспекції. Така позиція заважає зусиллям із забезпечення додержання законодавства про працю. Досвід показує, що до неетичної практики вдається лише меншість інспекторів праці. Проте негідна поведінка кількох людей може справляти негативний вплив на всю систему, і саме тому важливо запровадити дієві дисциплінарні санкції за порушення етики державними службовцями.

У багатьох державах інспекції праці розробили зводи практичних правил, в яких викладено етичні принципи та визначено професійну поведінку й сумлінність. У 2008 році Міжнародна асоціація інспекції праці (МАІП) ухвалила Глобальний кодекс честності інспекції праці (Global Code of Integrity for Labour Inspection), мета якого — заохотити професіоналізм інспекції праці в усьому світі та сприяти йому. Кодекс слугує основою, покликаною спонукати країни обговорювати та ухвалювати власні кодекси, які мають відображати загальні принципи, але з урахуванням місцевих умов.

Якщо всі співробітники інспекції праці діють згідно з принципами незалежності, неупередженості та сумлінності, інспектори праці користуються довірою та повагою. Якщо ви хочете впливати на людей, вам необхідно жити тим життям, яке люди можуть поважати й на яке вони можуть рівнятися.

Інспектори праці та соціальні партнери повинні завжди повідомляти про факти неетичної поведінки з метою забезпечити, щоб уся ця професія загалом не страждала через ганебні вчинки кількох осіб.

А. Незалежність, неупередженість і сумлінність

Як зазначено в статті 6 Конвенції 1947 року про інспекцію праці (№ 81), статус державного службовця наділяє інспекторів праці повною незалежністю від будь-яких змін в уряді та від небажаного зовнішнього впливу. Незалежність і неупередженість інспекторів — невіддільні умови для того, щоб роботодавці та працівники були цілком упевнені в об'єктивності та безсторонності інспекторів у застосуванні законодавства.

Іноді ресурсів, виділених інспекторам праці, недостатньо для забезпечення належного виконання інспекційних функцій. Бюджетні обмеження призводять до недостатньої укомплектованості кадрами, неналежної підготовки персоналу й поганих умов служби, а це означає, що незалежність і сумлінність інспекторів неможливо повністю гарантувати.

Корупція присутня в багатьох — якщо не всіх — країнах і є симптомом неефективності управління суспільними благами та послугами. Корупція шкідлива для держав-членів МОП, адже вона зменшує їхні доходи й створює їм сумнівну репутацію. У багатьох випадках корупція є прихованою, і за відсутності безпосередніх скарг докази ганебної практики навряд чи коли-небудь з'являться.

Попри ці виклики, інспектори мають дотримуватися найвищих стандартів професійної сумлінності та забезпечити, щоб їхні дії відповідали комплексу цінностей та принципів, серед яких надійність, чесність і ввічливість. Це передбачає заборону приймання подарунків чи послуг від роботодавців або працівників. Сумлінність гарантує довіру до державних інспекторів та їхніх дій і рішень.

Б. Конфлікти інтересів

Інспекторам забороняється мати пряму або непряму зацікавленість у справах підприємств, які перебувають під їхнім контролем. Ця заборона встановлена в обох конвенціях МОП з інспекції праці — Конвенції № 81 і Конвенції 1969 року про інспекцію праці в сільському господарстві, відповідно в статтях 15(а) і 20. У більшості країн ця заборона встановлюється також в умовах служби державних службовців та в спеціальних нормах.

У більшості країн на законодавчому рівні передбачено, що інспекторам праці забороняється мати прямий або непрямий інтерес у підприємствах, нагляд за якими вони здійснюють. Ці закони поширюються на інспекторів або через їхній статус як державних службовців, або за спеціальними нормами, якими визначено функції інспекторів праці. Поняття «інтерес» повинно бути визначено в національному законодавстві та охоплювати такі ситуації:

- ▶ участь в управлінні підприємством — або безпосередня, або через посередника;
- ▶ володіння акціями/придбання акцій або фінансова участь;
- ▶ частка доходів від використання патенту чи торговельної марки.

Це визначення повинно включати будь-яку ситуацію, яку можна обґрунтовано сприймати як таку, що має небажаний вплив на виконання функцій інспекторів.

В. Конфіденційність

Під час інспекційних відвідувань інспектори мають доступ до інформації, щодо якої роботодавці законно хотіли б зберігати конфіденційність. Отже, в інспекторів є обов'язок не розголошувати виробничі або комерційні таємниці чи виробничі процеси, з якими вони могли ознайомитися під час виконання своїх обов'язків. Цей обов'язок щодо конфіденційності продовжує зберігати юридичну силу навіть після залишення ними посади. Його закріплено в статті 15(b) Конвенції № 81 і статті 20(b) Конвенції № 129.

Як державні службовці, інспектори зазвичай підпадають під дію загального обов'язку щодо конфіденційності, або збереження таємниці, згідно з положеннями, які регулю-

ють державну службу, а також — дуже часто — з окремими положеннями, що поширюються на функції інспекторів праці. У деяких країнах обов'язок зберігати конфіденційність закріплений у тексті присяги, яку інспектори дають перед вступом на посаду.

Національне законодавство деяких країн передбачає винятки з обов'язку щодо конфіденційності, які стосуються в основному випадків, де передача інформації, зокрема, поліції чи судовим органам, необхідна для судового переслідування за вчинення порушення.

Конфіденційність має також інші наслідки, які зазначені в статті 15(с) Конвенції № 81 і статті 20(с) Конвенції № 129. Інспектори праці зобов'язані вважати абсолютно конфіденційним джерело будь-якої скарги й не повідомляти роботодавця або його представника про те, що інспекційне відвідування було проведено у зв'язку з отриманням такої скарги. Дотримання цього обов'язку є передумовою ефективності інспекційної діяльності. Без конфіденційності працівники можуть не наважуватися звертатися до інспекції праці через побоювання помсти.

Забезпечення конфіденційності передбачає також ненадання засобам масової інформації конфіденційної інформації щодо справ, над якими ви працюєте. Зокрема, не можна викладати інформацію в соціальні мережі. Якщо ж засоби масової інформації несподівано звернуться до вас із запитаннями, ви можете направити їх до вашого фахівця із комунікації або пресекретаря (якщо така особа є) або ж указати на офіційну заяву, яка вже була зроблена із цього питання. Слід також пам'ятати про внутрішні правила, встановлені вашою інспекцією праці щодо контактів зі ЗМІ. Якщо ви все ж таки відповідаєте на запитання, ставтеся до журналістів із повагою та професіоналізмом і, даючи відповіді, обов'язково захищайте інтереси сторін справи та сумлінність системи інспекції праці.

Г. Ввічливість і повага

Кожного навчали хороших манер, цивілізованості, уважності та «ідеальної» поведінки. Хороші манери означають урахування почуттів інших людей – і це є однією з життєвих навичок. Отже, у своїй повсякденній роботі інспектором пам'ятайте, що слід бути ввічливим і тактовним з усіма, з ким ви контактуєте. Інспекторам праці необхідно поважати людей незалежно від їхньої ролі чи статусу, гендера, раси та політичних переконань і не зловживати владою щодо них. Інспектори мають підходити до людей та питань без упередження і толерантно.

Інспектори праці мають пам'ятати, що їм слід:

- ▶ одягатися відповідно до нагоди;
- ▶ не спізнюватися на призначені заходи;
- ▶ під час зустрічей чи співбесід вимикати мобільні телефони або перемикати їх у беззвучний режим;
- ▶ розмовляти ввічливо, не використовуючи грубих слів;

- ▶ не переривати людей, коли вони говорять;
- ▶ не розмовляти, коли розмовляють інші;
- ▶ не підвищувати голос;
- ▶ чемно вітати людей;
- ▶ звертатися до людей належним чином;
- ▶ виявляти інтерес на зустрічах і співбесідах;
- ▶ казати «будь ласка» і «дякую»;
- ▶ за потреби просити вибачення;
- ▶ усміхатися.

Навіть якщо ви перебуваєте поруч із кимось, у кого хороших манер немає, забезпечте, щоб ваша поведінка постійно була належною. Імовірно, ця особа візьме з вас приклад. Ураховуйте й те, що хороші манери не настільки помітні, як погані, тож будь-яка нечемність може поставити співпрацю під загрозу.

Важливо, щоб під час інспекційних відвідувань інспектори праці дбали про трудову діяльність, що продовжується. Їм не слід втручатися в нормальну роботу підприємства або переривати її, якщо в них немає для цього вагомих причин. Повага до робочого середовища — єдиний базовий спосіб, яким інспектори праці можуть завоювати довіру та повагу роботодавців і працівників.

Д. Установлення довіри

Довіра — істотний компонент навичок міжособистісного спілкування, але втратити довіру легше, ніж здобути її. Здобути довіру легше, ніж відновити її; інакше кажучи, якщо довіру втрачено, знов завоювати її важко.

Інспектори праці мають здобувати довіру зацікавлених сторін. У деяких випадках інспектор праці може працювати над цим упродовж певного часу, але здебільшого в інспектора буде тільки одна можливість добитися довіри роботодавця чи працівника. Другого шансу дійсно не буде, і саме тому вищезгадані навички спілкування, проведення співбесід і врегулювання конфліктів мають ключове значення для того, щоб забезпечити встановлення довіри та співпраці із самого початку.

Ось головні елементи, необхідні для встановлення довіри:

- ▶ компетентне виконання всіх обов'язків і зобов'язань;
- ▶ забезпечення узгодженості;
- ▶ дотримання домовленостей;
- ▶ якщо ви не можете дотриматися домовленостей — надання пояснень;
- ▶ виявлення турботи та поваги до інших;

- ▶ щирість;
- ▶ надійність;
- ▶ точність і прозорість щодо інформації;
- ▶ демонстрація етичного підходу;
- ▶ об'єктивність, неупередженість і справедливість;
- ▶ відсутність подвійних стандартів.

Для того, щоб установити довіру, інспекторам праці необхідно також ознайомитися з місцевою економічною ситуацією та відповідною господарською практикою. Хороше розуміння підприємств, які ви відвідуєте, не лише допоможе завоювати довіру роботодавця, а й посилить вашу здатність належним чином оцінити умови праці та надати відповідні поради.

Вправа



Вправа

НАЗВА	Прийнятно чи неприйнятно?
ЦІЛІ	✓ Учасники розв'яжуть у себе відчуття етичної професійної поведінки, розглянувши конкретні ситуації. ✓ Вони визначають форми поведінки, які є неприйнятними для інспекторів праці, і зрозуміють, чому вони неприйнятні.
ЗАВДАННЯ	✓ Попросіть учасників прочитати нижченаведені сценарії. - Оглядаючи обладнання, інспектор праці каже роботодавцю, що перевірку на «найкращому рівні» або «з найвищою якістю» проводить певний інститут. - Роботодавець просить інспектора праці, який проводить інспекційне відвідування, виявити певну гнучкість, з огляду на відсутність у роботодавця порушень у минулому. - Інспектор праці зупиняється біля магазину, що належить роботодавцю, якого він відвідує. Він бере кілька речей і каже: «Я вам заплачу за них за кілька днів». - Інспектор праці прибуває на підприємство для проведення планового відвідування. Ближче до обіду люди бачать, як інспектор виходить із підприємства з роботодавцем, ведучи з ним дуже дружню розмову. По обіді роботодавець та інспектор разом весело повертаються на підприємство. - Після відвідування інспектором праці роботодавець пропонує інспектору допомогти з транспортом, зокрема довести того до центрального офісу інспекції. ✓ Тепер, працюючи у своїх робочих групах, учасникам слід обговорити наведені нижче запитання щодо кожного сценарію. - Чи є ця поведінка прийнятною з етичного погляду? Чому вона є прийнятною чи неприйнятною? - Що інспектору праці слід зробити для виправлення ситуації? - Як мають реагувати інші зацікавлені сторони? ✓ Представник кожної групи доповідає результати обговорення. ✓ Попросіть учасників поділитися етичними дилемами, з якими вони стикнулися, і розповісти, як вони впоралися з ними.
ЧАС	20 хвилин.

