

модуль



Развитие институционального потенциала

О чем этот модуль

В этом модуле рассказывается о трудностях и проблемах, связанных с последовательным развитием институционального потенциала в соответствии с принятой национальной политикой в отношении системы трудового инспектирования.

Основной акцент делается на методике обучения взрослых и на компетентностном подходе в образовании.

Задачи

Цель данного модуля – послужить для систем инспекции труда руководством по укреплению их институционального потенциала в плане подготовки персонала на различных уровнях. В модуле представлен профессиональный подход к политике обучения (подготовки), к разработке и реализации программ обучения и к оценке результатов.

Изучив содержание этого модуля, который является последним в комплекте учебных материалов, участники смогут:

- ✓ проанализировать существующую систему профессиональной подготовки и определить необходимость в ее совершенствовании;
- ✓ определить содержание обучения;
- ✓ оценить потребности в обучении;
- ✓ разработать программу обучения, используя системный подход;
- ✓ применить методику обучения взрослых;
- ✓ усовершенствовать свои коммуникационные навыки;
- ✓ оценить эффективность учебного процесса.

© Международная организация труда, 2016

Первое издание, 2016

Публикации Международного бюро труда охраняются авторским правом в соответствии с Протоколом 2 Всемирной конвенции об авторском праве. Тем не менее краткие выдержки из них могут воспроизводиться без получения разрешения при условии указания источника. Для получения прав на воспроизведение или перевод следует обращаться по адресу: ILO Publications (Rights and Licensing), International Labour Office, CH-1211, Geneva 22, Switzerland, либо по электронной почте: rights@ilo.org. Международное бюро труда приветствует такие обращения.

Библиотеки, учреждения и другие пользователи, зарегистрированные в организациях интеллектуальной собственности, могут делать копии согласно лицензиям, выданным им для этой цели. Для того, чтобы найти организации интеллектуальной собственности в вашей стране, посетите сайт www.ifrro.org.

ILO Cataloguing in Publication Data

Учебная программа МУЦ-МОТ «Создание современных и эффективных систем инспекции труда».

Модуль 12. Развитие институционального потенциала.

Международное бюро труда, Программа регулирования вопросов труда и инспекции труда, Группа технической поддержки по вопросам достойного труда и Бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии. – Москва: МОТ, 2016.

ISBN 978-92-2-431010-2 (print)

978-92-2-431011-9 (web pdf)

labour inspection / methodology / developed countries / developing countries

04.03.5

Названия, соответствующие практике, принятой в Организации Объединенных Наций, и изложение материала в настоящей публикации не являются выражением какого-либо мнения Международного бюро труда ни о правовом статусе какой-либо страны, района или территории, или их властей ни о делимитации их границ.

Ответственность за выраженные в подписных статьях, исследованиях и прочих произведениях мнения лежит исключительно на их авторах, и факт публикации не означает, что Международное бюро труда поддерживает излагаемые мнения.

Упоминание названий фирм, коммерческих изделий и процессов не означает их одобрения Международным бюро труда, так и отсутствие упоминания конкретной фирмы, коммерческого изделия или процесса не свидетельствует об их неодобрении.

Издания Международного бюро труда и их электронные версии можно приобрести в крупных магазинах или на цифровых платформах, или заказать на прямую ilo@turpin-distribution.com.

Для получения более полной информации посетите наш вебсайт: www.ilo.org/publns или обратитесь к ilopubs@ilo.org.

Отпечатано в России

СОДЕРЖАНИЕ

1. Что такое «развитие потенциала»: краткая справка.....	4
2. Значение квалифицированных людских ресурсов	7
3. Основы политики	8
3.1. Определение политики в области развития институционального потенциала	9
3.2. Привлечение социальных партнеров	10
3.3. Внедрение системного подхода	11
4. Ситуационный анализ	13
4.1. Условия и ограничения	13
4.2. Целевые группы.....	13
4.3. Анализ потребностей в профессиональной подготовке	15
<i>Инспекторы общего профиля</i>	<i>15</i>
<i>Тренеры</i>	<i>17</i>
<i>Наставники</i>	<i>17</i>
<i>Руководители</i>	<i>18</i>
4.4. Развитие социальных навыков	18
5. Разработка учебной программы.....	19
5.1. Определение задач и целей.....	19
5.2. Выбор содержания и его построение	20
5.3. Выбор методов обучения.....	21
5.4. Распределение содержания и методов обучения по блокам	21
5.5. Составление учебного плана-конспекта.....	22
5.6. Подготовка учебных материалов	24
6. Оценка.....	26
6.1. Утверждение учебной программы	26
6.2. Удовлетворенность участников.....	26
6.3. Оценка эффективности процесса обучения	27
6.4. Оценка эффективности переноса и применения навыков	27
6.5. Оценка воздействия на организацию	27
Выводы	28
Упражнения	29
 Упражнение 1. Анализ кадровой политики.....	31
 Упражнение 2. Определение целевой аудитории	32
 Упражнение 3. Использование и адаптация имеющихся учебных модулей	36
Библиография и материалы для дополнительного чтения.....	39
Приложения	41
<i>Приложение 1. Стандартные принципы развития потенциала, разработанные ПРООН</i>	<i>42</i>
<i>Приложение 2. Анкета, заполняемая по окончании курса обучения в Международном учебном центре МОТ</i>	<i>43</i>

1. ЧТО ТАКОЕ «РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА»: КРАТКАЯ СПРАВКА

Термин «развитие потенциала», как считается, дополняет другие понятия, которые в последние четыре десятилетия доминировали в дискуссиях по вопросам развития, такие как **институциональное строительство, институциональное развитие, развитие людских ресурсов, управление развитием и институциональное укрепление**.

Все эти понятия, касающиеся развития (**организационное развитие, общинное развитие, комплексное сельскохозяйственное развитие и устойчивое развитие**), входят в более широкое и исчерпывающее понятие «развитие потенциала», которое можно считать обобщающим, объединяющим ранее разрозненные подходы в одну последовательную стратегию с долгосрочной перспективой и видением социальных перемен¹.

Довольно часто термины «развитие потенциала» (capacity development) и «строительство потенциала» (capacity building) употребляются как синонимы, однако в последнее время в дискуссиях и в литературе предпочтение все более отдается именно «**развитию** потенциала», поскольку, как считается, «**строительство**» ассоциируется с возведением строений «с нуля», то есть на пустой ровной площадке, тогда как «развитие» означает расширение и наращивание уже имеющихся возможностей.

Термин «**развитие потенциала**» в своей области является относительно новым (1980-е годы), распространился он в основном после того, как в последние десятилетия начали повсеместно признавать недостатки, существующие в программах содействия развитию, в частности такие, как доминирующая роль проектов, ориентированных на интересы доноров, уделение недостаточного внимания долгосрочным аспектам «потенциала». Развитие потенциала стало главной целью донорской помощи начиная с 1990-х годов (UNDP, 1996) и заняло центральное место в Парижской декларации 2005 года².

У термина «развитие потенциала» существует множество различных определений, ориентированных на какие-то определенные аспекты. В одних акцент делается на самом процессе развития или подходе к нему, в других – на конечных целях. Вообще говоря, под развитием потенциала понимаются разнообразные принципы, стратегии и методы, направленные на повышение эффективности деятельности на различных уровнях.

Развитие потенциала – основополагающий элемент любого процесса изменений и трансформаций как на уровне отдельного человека, так и на уровне организации или общества.

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

² Paris Declaration on Aid Effectiveness. Ownership, Harmonisation, Alignment, Results and Mutual Accountability, 2005: <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf>.

Определения³

1. Нарращивание потенциала – это способность отдельных людей, групп, учреждений и организаций выявлять и решать проблемы развития с течением времени (Peter Morgan, 1996).
2. Развитие потенциала – более широкое понятие по сравнению с организационным развитием, поскольку оно подразумевает общую систему, среду или контекст, в рамках которых действуют и взаимодействуют люди, организации и сообщества (а не просто какую-то одну организацию) (UNDP, 1998).
3. Развитие потенциала – это ... система, усилие или процесс... у которых одной из основных целей является повышение возможностей выборных высших руководителей, главных должностных лиц, начальников отделов и служб и управляющих проектами в правительственных органах общего назначения планировать, реализовывать, координировать и оценивать политические меры, стратегии и программы, призванные воздействовать на социальные условия в обществе (Cohen, 1993).
4. Потенциал – это совокупность людей, организаций и практических действий, позволяющая странам достигать своих целей в области развития... Нарращивание потенциала – это ... инвестиции в человеческий капитал, организации и практические действия (World Bank, 1998).
5. Нарращивание потенциала – это любая поддержка, направленная на усиление способности организации эффективно и результативно планировать, осуществлять и оценивать деятельность по развитию согласно своей миссии (UNICEF Namibia, 1996).
6. Нарращивание потенциала – это процесс, посредством которого отдельные люди, группы, учреждения, организации и сообщества повышают свою способность стабильно определять и решать задачи в области развития (CIDA, 1996).
7. Развитие потенциала – процесс, посредством которого отдельные люди, группы, организации, учреждения и сообщества повышают свою способность стабильно выполнять функции, решать проблемы и достигать целей, а также осознавать и удовлетворять собственные потребности в развитии в более широком контексте.
8. Укрепление потенциала – это постоянный процесс, посредством которого люди и системы, действующие в динамичных условиях, повышают свою способность разрабатывать и реализовывать стратегии в целях устойчивого улучшения показателей деятельности (Lusthaus et al., IDRC, 1995).

Понятие «развитие потенциала» включает в себя несколько ключевых элементов:

Приверженность развитию потенциала на национальном уровне

Развитие потенциала обязательно должно представлять собой эндогенный процесс, запускаемый изнутри страны, и доноры при этом должны играть лишь вспомогательную роль.

Институциональный потенциал страны имеет важнейшее значение для ее успешного развития и, следовательно, для усилий по ускорению экономического роста, помогает сокращать бедность и способствует социальной справедливости. Это относится как к потенциалу общего характера (то есть способности планировать и осуществлять организационные изменения и улучшение

³ Paris Declaration on Aid Effectiveness. Ownership, Harmonisation, Alignment, Results and Mutual Accountability, 2005: <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf>.

услуг), так и к специфическому потенциалу в особо важных областях. Отсутствие необходимого потенциала в государственном секторе является серьезной помехой в числе прочего из-за того, что это негативно отражается на создании благоприятных условий для развития потенциала частного предпринимательства и частного сектора, на трудовой демократии и на эффективности государственного управления.

В процессе развития потенциала необходимо сосредоточивать внимание на ревалоризации, укреплении и усилении существующих возможностей и не поддаваться искушению создавать новые институты на основе якобы универсальных моделей, заимствованных у промышленно развитых стран.

Заинтересованность политического руководства, эффективное управление и координация деятельности

В соответствии с данным представлением важнейшими факторами для создания возможностей и определения пределов для развития потенциала являются политическое руководство и господствующая политико-правовая система. Непременное условие успешного процесса – искренняя заинтересованность на самом высоком уровне, а также наличие эффективной управленческой команды с ясным видением перспектив и с четко определенной миссией. Для того, чтобы не допускать параллельных инициатив, которые могут перекрывать друг друга, порождать противоречия, приводить к фрагментации усилий и к отвлечению дефицитных ресурсов, крайне необходима координация деятельности. Непродуманные политические меры, высокий уровень коррупции и недостаток легитимности отражаются на инициативах в области развития негативным образом. С другой стороны, разумная политика, высокая заинтересованность, коллегиальность при принятии решений, эффективная координация деятельности и стабильная экономическая обстановка могут в значительной степени способствовать созданию благоприятной среды, способной заметно улучшить перспективы успеха.

Системный подход

Такой подход требует учета всех контекстуальных элементов, а также взаимосвязей между ними. Системный подход к развитию потенциала – понятие многомерное. В данном случае развитие потенциала представляет собой комплексную стратегию, охватывающие разные уровни (национальный, региональный и муниципальный), органы, организации и учреждения, а также гражданское общество, частные и государственные организации и отдельных людей.

Подход, основанный на участии всех сторон

Все чаще высказываются опасения по поводу того, что если процесс развития потенциала не будет основан на участии всех заинтересованных сторон, то достичь намеченных результатов окажется невозможно. В частности, в сфере, связанной с трудом, полноценное участие представителей работников, работодателей и их организаций является важнейшим условием обеспечения устойчивости всего процесса в целом.

Статус

Одно из ключевых требований к развитию потенциала во многих странах заключается в реформе политики в области заработной платы работников государственных служб. Без соответствующего статуса и вознаграждения мотивация людей к повышению своей квалификации будет ограниченной, и весь процесс развития потенциала может оказаться под вопросом.

Укрепление потенциала государственного сектора – важный аспект государственностроения и средство повышения эффективности государственного управления. Чтобы помочь странам разрабатывать собственные стратегии развития потенциала, в частности в том, что касается реформы государственного сектора, ПРООН разработала ряд соответствующих принципов (см. Приложение 1).

Для целей настоящего модуля под термином «потенциал» понимаются умения, навыки, представления, установки, ценности, взаимоотношения, особенности поведения, мотивирующие факторы, ресурсы и условия, которые позволяют отдельным людям, организации и более общей системе выполнять свои функции и с течением времени достигать своих целей в области развития⁴.

2. ЗНАЧЕНИЕ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ

В отдельных промышленно развитых странах существуют комплексные программы подготовки и повышения квалификации инспекторов труда, однако в большинстве стран такие программы находятся в зачаточном состоянии и носят единичный характер или, что вероятнее всего, вообще отсутствуют. Возможно, что определенная подготовка по вопросам новых норм и процедур и проводится, но о каких-либо постоянных программах или статьях расходов речь не идет. Поэтому инспекторам, как правило, приходится самостоятельно разрабатывать методы работы и изыскивать пути повышения эффективности и результативности своей деятельности. Из-за существующего бюрократизма критический анализ установленного порядка действий и внедрение каких-либо новшеств могут быть затруднены.

В 2006 году, когда в МОТ обсуждался документ под названием «Стратегия и практика в области инспекции труда» (“Strategies and practice for labour inspection”), был поднят вопрос о том, что службы инспекции труда во многих странах не справляются со своими задачами и функциями. У них зачастую не хватает персонала и оборудования, работники не обладают надлежащей профессиональной подготовкой, а их труд оплачивается по низким ставкам. Кроме того, возможности по эффективному проведению инспекций и принятию необходимых последующих мер ограничиваются малым бюджетом, выделяемым на транспорт и поездки, и отсутствием соответствующих средств связи и ведения учета. Острый дефицит ресурсов, находящихся в распоряжении инспекции труда, может также отражаться на профессионализме, независимости и беспристрастности инспекторов (п. 12).

В частности, было отмечено, что во многих развивающихся странах должностные лица служб инспекции труда проходят лишь ограниченное первоначальное обучение, а перспектива получения ими дополнительной подготовки в ходе профессиональной деятельности весьма маловероятна. Это приводит к снижению качества проводимых проверок (п. 15). Комитет Конференции МОТ обсудил необходимость модернизации инспекционных служб и повышения их эффективности. Основой такой модернизации является укрепление институционального потенциала инспекции труда.

Примеры

Вот лишь несколько из многочисленных примеров: *Турция* недавно провела подготовку 108 инспекторов по вопросам борьбы с детским трудом; *Греция* провела обучение 81 вновь принятого на работу инспектора; *Франция* приступила к реализации нового «Плана Ларше» (Plan Larcher), который предусматривает многообещающую реформу для преодоления организационного кризиса в инспекции труда, повышение качества проводимых проверок и прием на работу 700 новых инспекторов к 2010 году.

⁴ *Capacity Development: Why, What and How*, Joe Bolger, CIDA Policy Branch, Capacity Development, Occasional Series, Vol.1, No.1, May 2000.

3. ОСНОВЫ ПОЛИТИКИ

Главная цель инспекции труда как части системы государственного управления заключается в содействии соблюдению действующего трудового законодательства путем проведения проверок, предоставления информации и рекомендаций, а также, в необходимых случаях, путем осуществления правоприменительной деятельности.

В рамках этого общего мандата на национальные инспекции труда в разных странах возлагаются разные конкретные функции и обязанности.

МОТ выступает в поддержку скоординированного подхода к инспекции труда как средства повышения качества инспекционных проверок на национальном уровне. Скоординированная система инспекции труда – это «целостная, последовательная и гибкая концепция, которая содержит такие элементы, как административная, процедурная и техническая интеграция (многосторонний подход)». Такой подход, который все шире используется во многих странах, нацелен на концентрацию имеющихся ресурсов, повышение качества предоставляемых услуг и расширение присутствия инспекторов на рабочем месте. Добиться этого можно путем организации посещений рабочих мест инспекторами с привлечением, в необходимых случаях, специалистов-консультантов.

Для внедрения скоординированного подхода требуется пересмотр всей политики инспекции труда, в том числе ее политики в области профессиональной подготовки персонала, чтобы можно было обеспечить новую систему работниками с необходимым профилем и компетенциями.

Болгария

В 1999 году при поддержке Германии и при техническом содействии со стороны МОТ Болгария начала процесс пересмотра и реформирования своего трудового законодательства и системы трудового инспектирования. Было принято решение включить в сферу компетенции инспекции труда правоприменительные и консультационные функции, охрану здоровья, безопасность труда и условия труда с тем, чтобы каждый инспектор отвечал сразу за все эти аспекты – по принципу «одно предприятие – один инспектор (одна инспекция)».

Для удовлетворения возникших потребностей в профессиональной подготовке был разработан трехлетний «курс обучения для инструкторов». Этот курс прошли 300 инспекторов, которых обучили более обстоятельному планированию и осуществлению проверок с упором на профилактику и предупреждение нарушений. С внедрением такого нового подхода количество инспекционных проверок, связанных с охраной труда и другими вопросами, за период с 1998 по 2003 год заметно увеличилось, при этом количество расследованных жалоб за тот же период удвоилось. Когда впоследствии Комитет старших инспекторов труда ЕС проводил аттестацию вновь объединенной инспекции труда, был сделан вывод, что в области трудового инспектирования Болгария теперь удовлетворяет всем критериям для вступления в ЕС – еще одно подтверждение успешности проекта.

Для того, чтобы деятельность современных систем инспектирования была успешной и результативной, инспекторы должны постоянно и систематически проходить подготовку, позволяющую им сохранять высокий уровень профессионализма, в том числе необходимые навыки и знания в области трудовых отношений, а также ориентироваться в сфере труда, приобретающей все более глобальный характер.

ЮАР

В ЮАР недавно была предпринята важная инициатива, предполагавшая прием на работу более 100 новых инспекторов и направленная на сокращение количества мелких проверок путем их замены менее многочисленными, но более комплексными проверками, отнимающими в итоге меньше времени. Такая стратегия позволяет устранять ситуации, когда одно и то же предприятие посещают, один за другим, сразу несколько инспекторов, которые зачастую не знают друг о друге и порой даже дают противоречивые рекомендации. Для внедрения подобного подхода требуются тесное взаимодействие с работодателями и профсоюзами и разработка новых стратегий в области подготовки инспекторов.

3.1. Определение политики в области развития институционального потенциала

Прежде всего, все усилия по наращиванию потенциала должны соответствовать выбранной модели инспекции труда, ее стратегии и основным функциям. Необходимо четко определить видение и миссию системы инспекции труда.

Если выбрана скоординированная модель инспекции труда, это не означает, что все инспекторы должны быть экспертами во всех курируемых ими вопросах. Организации могут быть разделены на универсальные (общего профиля) и специальные (узкого профиля), при этом первые будут обладать общим представлением обо всех вопросах в пределах своей сферы ответственности и при необходимости прибегать к помощи более узких специалистов. Многие инспекции труда уже весьма успешно действуют подобным образом.

Необходимо учитывать эти специфические потребности при организации обучения с тем, чтобы хорошо подготовленные инспекторы общего профиля умели выявлять проблемы и производить предварительные оценки, давать консультации и принимать решения о последующих действиях. Если они окажутся не в состоянии решить какие-то вопросы из-за отсутствия специальных знаний, они смогут обратиться за помощью к соответствующим специалистам, чтобы действовать на основе обоснованных рекомендаций.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ ИНСПЕКЦИИ ТРУДА

ФУНКЦИИ И ОБЯЗАННОСТИ

Основные коллективные компетенции

Индивидуальные компетенции

Недостатки, которые необходимо устранить

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА И ПЛАН
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

Руководители инспекций должны быть убеждены, что неперенным условием повышения эффективности и результативности деятельности является профессиональная подготовка инспекторов. Руководство инспекции труда несет общую ответственность за разработку политики, осуществление инспектирования и организацию профессиональной подготовки, тогда как руководство региональных (местных) инспекций отвечает, среди прочего, за служебную аттестацию своих инспекторов, оценку их квалификации и потребностей в обучении. Руководство кадровых служб отвечает за профессиональное обучение и должно собирать и оценивать всю необходимую информацию о квалификации и подготовке персонала, разрабатывать стратегию профессиональной подготовки, осуществлять анализ общих потребностей в такой подготовке и подготавливать ее планы, принимать меры для организации надлежащей подготовки и реализации соответствующих учебных программ, распределять ресурсы и оценивать эффективность и результативность всей этой деятельности.

Помимо организации семинаров и курсов, отдел профессиональной подготовки инспекции труда отвечает за регулярный анализ потребностей в обучении, за регулярное обновление учебных программ и оценку всех этапов учебного процесса. Отдел профессиональной подготовки должен снабжать руководство всей информацией, необходимой для принятия правильных решений относительно дальнейшего развития инспекции труда как организации. Для выполнения этой задачи требуется определить в рамках стратегии профессиональной подготовки минимальный вклад различных компонентов системы профессионального обучения и постоянно обеспечивать соответствующие ресурсы в виде рабочего времени, персонала и финансовых средств.

В программах профессиональной подготовки инспекторов должны быть отражены новые тенденции в законодательстве, в развитии техники и в других сферах.

ФРАНЦИЯ

Постановление, касающееся условий профессиональной подготовки, аттестации и образования новых инспекторов труда

Принятое в 2010 году постановление определяет критерии подбора инспекторов труда и условия их профессиональной подготовки перед допуском к самостоятельной работе. Обучение принятых на службу инспекторов занимает 18 месяцев и состоит из двух частей: 15 месяцев подготовки для приобретения базовых компетенций, необходимых для выполнения обязанностей общего характера, и 3 месяца подготовки, непосредственно касающейся конкретных должностных обязанностей на первом месте работы. Постановление определяет основные направления теоретической подготовки, а также детали практического обучения на рабочем месте. Кроме того, в нем указаны компетенции, которые должны быть оценены по окончании 18-месячного обучения, и методы такой оценки. Организацией, отвечающей за реализацию данного процесса, назначен Национальный институт труда и профессиональной подготовки (Institut National du Travail et de la Formation Professionnelle, INTFP).

3.2. Привлечение социальных партнеров

Ввиду всего вышесказанного, возможно, целесообразно будет создать в инспекции труда специальный учебный совет для контроля за потребностями в области профессиональной подготовки. На всех уровнях деятельности инспекции необходимо сотрудничество с социальными партнерами, которых будет вполне уместно привлечь к работе этого совета, предоставив им возможность участвовать в разработке политики и программ профессиональной подготовки, от чего в конечном счете должны выиграть все социальные партнеры на уровне предприятия. Организации работодателей и работников следует также побуждать к активному участию в самом обучении

инспекторов с тем, чтобы они могли таким образом демонстрировать стремление всех социальных партнеров к реальному созданию достойных условий труда.

3.3. Внедрение системного подхода

Наращивание институционального потенциала требует системного подхода, который должен быть разложен на определенные этапы и компоненты: четкое определение политики, видения и миссии инспекции труда; определение профилей инспекторов, необходимых для эффективного и полноценного функционирования системы; набор компетенций (базовых и специальных), необходимых для каждого профиля; принимаемая политика в области наращивания потенциала; план развития потенциала. В большинстве промышленно развитых стран существуют структурированные системы подготовки инспекторов труда.

В ходе исследования, проведенного МОТ в 2004 году в 12 промышленно развитых странах⁵, выяснилось, что основные критерии отбора инспекторов весьма схожи: наличие соответствующей квалификации, коммуникативных навыков, навыков работы в коллективе, профессиональных навыков (в том числе здравомыслие, способность выполнять роль представителя органов власти и т.д.) и опыта работы.

Во всех странах, охваченных исследованием, обучение вновь принятых на работу инспекторов представляет собой сочетание теоретических и практических занятий. Оно состоит как из учебных курсов с отрывом от производства, так и из производственной практики, предполагающей проведение проверок совместно с другими специалистами и в самостоятельном порядке. Формальный период обучения длится, как правило, до одного года, хотя инспектор будет продолжать считаться стажером до тех пор, пока его не признают в достаточной мере компетентным. В странах с компетентностным подходом к отбору и подготовке кадров установлены официальные периоды обучения. В странах с квалификационным подходом также имеется установленная продолжительность учебных курсов, но закончивший их инспектор будет считаться в полной мере компетентным только после определенного периода практической работы. Самый короткий период обучения инспекторов составляет 3–6 месяцев, а самый длинный – более 24 месяцев.

Формальные учебные курсы в упомянутых 12 странах обычно охватывают следующие темы:

- законодательство;
- права и обязанности инспекторов;
- методика инспектирования, проведение расследований, выявление нарушений законодательства и передача дел в суд;
- принципы охраны здоровья (опасные вещества, стресс, эргономические факторы и т.д.);
- принципы безопасности труда (работа в сельском хозяйстве, использование автопогрузчиков, защитные ограждения механизмов и т.д.).

В некоторых странах (Германия, Австралия и Новая Зеландия) обучаемые в рамках программы своей профессиональной подготовки получают формальное академическое образование, в частности, в Германии им выдаются внутренние дипломы.

Во многих странах, помимо вводного обучения вновь принятых на работу инспекторов, предусматриваются и программы постоянного повышения квалификации старших инспекторов, а также специальные учебные курсы по конкретным вопросам, предназначенные зачастую и для представителей социальных партнеров.

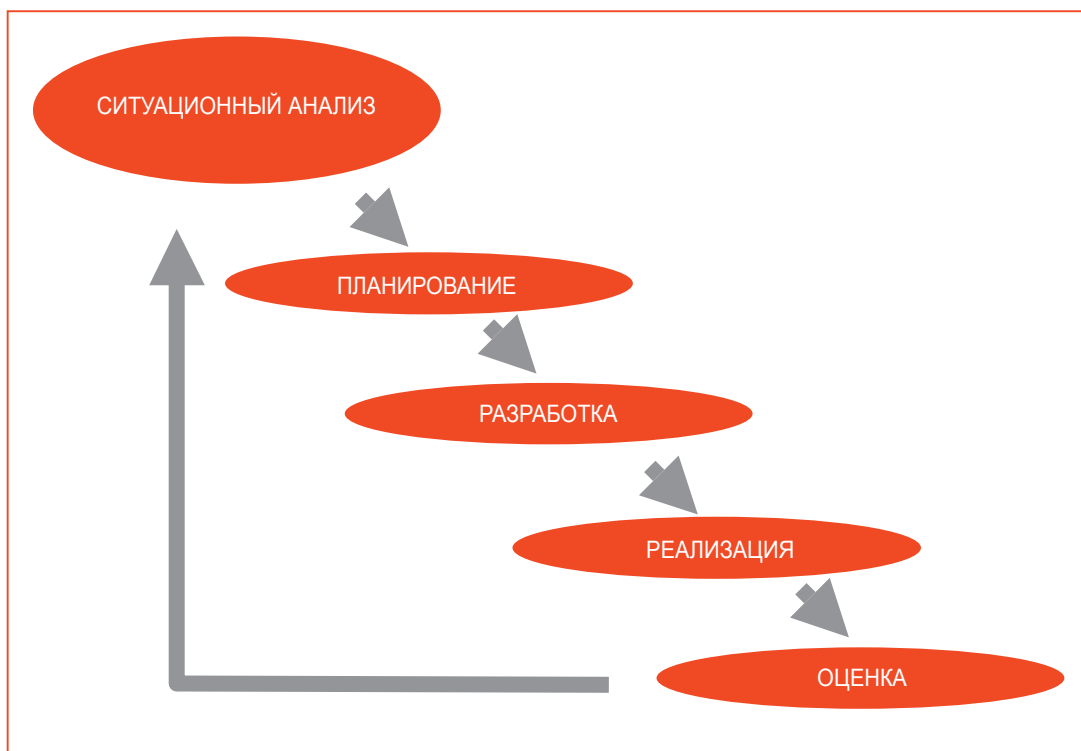
⁵ Австралия, Бельгия, Германия, Дания, Нидерланды, Новая Зеландия, Норвегия, Португалия, Финляндия, Франция, Швеция, Япония.

Например, Национальный институт труда и профессиональной подготовки (Франция), помимо обычного вводного обучения инструкторов (18 месяцев) и их постоянной переподготовки, организует также на ежегодной основе национальные трехсторонние учебные семинары с участием руководителей частных предприятий, представителей профсоюзов и работников государственных органов.

Почему системный подход к развитию потенциала имеет столь важное значение?

Главным образом потому, что он позволяет анализировать положение не фрагментарно, а комплексно, не только в линейном, но и в более итеративном и интерактивном аспекте.

Основные этапы системного подхода к учебному циклу можно свести к следующему:



4. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

На этом этапе, который можно назвать «предварительной оценкой», необходимо принимать во внимание несколько элементов разного характера.

4.1. Условия и ограничения

Как уже отмечалось ранее, первый шаг в рамках разработки общей политики и стратегии в сфере труда в данной стране заключается в четком определении целей и миссии системы регулирования вопросов труда и входящей в нее инспекции труда. Миссия послужит ориентиром для определения ролей и функций. С помощью аудита существующей системы инспекции труда можно осуществить анализ сложившейся в ней ситуации, выявить сильные и слабые стороны. В частности, можно выявить недостатки (проблемы и изъяны), которые необходимо устранить. Все проблемы решить путем развития потенциала не удастся. Это следует понимать с самого начала, чтобы не браться за разработку чересчур амбициозных учебных программ, не способных достичь своих целей. По этой причине в рамках общего аудита должна проводиться оценка потребностей в профессиональной подготовке.

При реорганизации современной системы инспекции труда будут выявляться проблемы организационного характера, а также определенные недостатки и потребности. Анализ следует проводить на различных уровнях – на макро- (вся система в целом), мезо- (различные структурные подразделения, органы и т.д.) и индивидуальном уровне (профили различных должностей). Основным элементом этой стратегии должна стать профессиональная подготовка, позволяющая адаптировать людей к выполнению необходимых обязанностей. Анализ потребностей имеет важное значение по многим причинам: (а) он дает лицам, принимающим решения, системную перспективу; (б) он представляет собой основу, позволяющую находить правильные решения проблем; (в) он позволяет находить комплексные решения сложных проблем; (г) он позволяет выявлять и сокращать расхождение между существующими и необходимыми компетенциями (знания, умения и социальные установки); (д) он позволяет определять индивидуальные и организационные потребности и приводить их в соответствие друг с другом, а также способен варьироваться в зависимости от масштабов проекта, временных рамок и размеров бюджета.

Перед тем как приступить к процессу планирования, необходимо составить четкое представление обо всех ограничениях (в плане финансовых, материальных и кадровых ресурсов). Сюда следует отнести имеющиеся финансовые ресурсы, материальную базу, знания и опыт своих сотрудников, доступный круг внешних экспертов, запас времени, возможность воспользоваться преимуществами международного сотрудничества и т.д. Профессиональная подготовка – это долгий и дорогостоящий процесс, но ее следует воспринимать как разумные инвестиции в будущее, для которых требуются определенное время и ресурсы. Отдача от этих инвестиций будет непосредственно способствовать более успешной деятельности всей организации в целом.

Перед тем как приступить к разработке и реализации политики и программы наращивания потенциала, следует оценить и официально оформить всю институциональную поддержку. Стратегия в области профессиональной подготовки – это не какая-то отдельная краткосрочная инициатива, она требует долгосрочной перспективы и должна носить узаконенный характер, чтобы на нее не повлияли политические перемены.

4.2. Целевые группы

Необходимо четко определить целевые группы, приняв во внимание, что для каждой группы потребуется разработать свою учебную программу с учетом конкретных потребностей в профессиональной подготовке. Для обучения можно наметить, например, следующие целевые группы:

- инспекторы общего профиля (данную группу можно дополнительно разделить на уже действующих и недавно назначенных на должность инспекторов);
- тренеры и наставники;
- руководители.

Кроме того, в качестве целевой группы можно рассмотреть лиц, ответственных за формирование политики, и предусмотреть для них краткосрочные учебные семинары высокого уровня, основанные на обмене опытом и примерами успешной практики и изучении последних тенденций.

При подготовке настоящих учебных материалов учитывались, в зависимости от конкретного модуля, следующие группы: лица, ответственные за формирование политики (в том числе представители организаций работников и работодателей), руководители инспекций труда, тренеры по вопросам трудового инспектирования, наставники (инструкторы), старшие и недавно принятые на службу инспекторы труда. Не все учебные модули касаются в равной степени всех перечисленных целевых групп. Поэтому для каждой группы какие-то модули будут более актуальными (отмечены темно-серым цветом), какие-то (отмечены светло-серым цветом) – менее актуальными, а какие-то – совсем не актуальными (отмечены белым цветом).

МОДУЛИ	Лица, ответственные за формирование политики	Руководители	Тренеры ⁶	Инспекторы труда, недавно принятые на службу	Старшие инспекторы труда
1. Общая основа: система регулирования вопросов труда и ее основные функции					
2. Инспекция труда: введение					
3. Инспекция труда: принципы и планирование					
4. Стратегии, способствующие соблюдению законодательства					
5. Сотрудничество и партнерство					
6. Инспектирование условий труда					
7. Инспектирование трудовых отношений					
8. Инспектирование охраны труда					
9. Незащищенные группы					
10. Инспекционные проверки					
11. Инструменты работы инспекции труда					
12. Развитие институционального потенциала					

⁶ Вместе с методикой обучения и подготовкой по вопросам использования учебных модулей.

4.3. Анализ потребностей в профессиональной подготовке

Прежде всего для представителей каждой из целевых групп следует определить идеальный профиль, а именно те компетенции, которые необходимы им для успешного выполнения своих задач и обязанностей в соответствии с четкой, всесторонней, продуманной, последовательной и согласованной⁷ политикой инспектирования и контроля, ключевое место в которой занимает правоприменительная деятельность.

Затем эти идеальные профили следует сопоставить с реальными компетенциями, которыми обладают работники инспекции.

При разработке соответствующей стратегии и плана профессиональной подготовки следует учитывать расхождение, или разницу, между теми знаниями, умениями и социальными установками, которыми обладает целевая группа (профиль «на входе»), и теми, которые требуются для осуществления предполагаемой деятельности (профиль «на выходе»), другими словами, между существующим и необходимым уровнем компетентности персонала инспекции труда.

Инспекторы общего профиля

В целом, основные задачи инспекторов труда, в соответствии с Конвенцией № 81, можно свести к следующему:

- консультирование работодателей, работников и других ответственных лиц по вопросам использования примеров положительного опыта и, в частности, по вопросам соблюдения соответствующего законодательства;
- расследование жалоб, несчастных случаев и случаев заболеваний работников;
- сотрудничество с социальными партнерами в области просветительской (информационно-разъяснительной) деятельности;
- обеспечение применения действующего законодательства;
- информирование руководства о своей деятельности и, при необходимости, об отдельных вопросах, в том числе о «фактах нарушений или злоупотреблений, которые не подпадают под действие существующих законодательных положений».

Для того чтобы инспекторы могли выполнять свои разнообразные обязанности и функции, они должны пользоваться соответствующими правами, или полномочиями, отличительными свойствами которых являются *различные формы авторитета – должностной, технический, персональный и поведенческий*.

- *Должностным авторитетом инспекторов* наделяют трудовое законодательство и соответствующие нормативные акты, которые предоставляют им право проходить на предприятия, осуществлять проверки, контроль и расследования, опрашивать работодателей и работников, а также принимать меры для устранения недостатков, которые они имеют основание считать угрожающими здоровью или безопасности работников. Эта форма авторитета весьма важна, но ее одной недостаточно для того, чтобы обеспечивать соблюдение законодательства.
- *Технический авторитет* инспекторов основывается на их детальном знании законов и нормативных актов и способности консультировать работодателей по вопросам соблюдения законодательства, на их технических знаниях в узкоспециализированных областях, а также на их умении исследовать производственные процессы и выявлять проблемы. Помимо знания мер, которые необходимо принимать для защиты всех работников в целом и отдельных их категорий (мигранты, женщины, дети), инспекторы должны уметь вести учет, собирать статистику, анализировать информацию и составлять отчеты.

⁷ Пять принципов политики в области трудового инспектирования.

- **Личный авторитет** подразумевает умение устанавливать контакт с другими людьми, мотивировать и убеждать их, завоевывать их доверие и привлекать к сотрудничеству, а также избегать конфликтных ситуаций и разрешать их, если они все же возникли. Личный авторитет основывается на личных качествах инспектора и его умении убедительным образом использовать свое положение и знания, а также на его понимании человеческих отношений.
- **Поведенческий авторитет** подразумевает умение находить правильный баланс между должностным, техническим и личным авторитетом, а также решимость и готовность выполнять свою работу. Это означает, что инспектор должен относиться ко всем сторонам с равной степенью понимания и сочувствия, но при этом оставаться независимым и беспристрастным и, в конечном счете, быть решительным и уверенным в своих действиях.

Во всех этих областях успешно действующий инспектор труда должен обладать необходимыми компетенциями для того, чтобы в полной мере использовать свои полномочия и авторитет.

В разработанной МОТ Интегрированной системе обучения сотрудников инспекций труда (Integrated Labour Inspection Training System – ILITS) предлагается следующая классификация основных профессиональных и личных качеств, которыми должен обладать инспектор труда:

ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ
✓ Способность работать самостоятельно. ✓ Способность улаживать и разрешать конфликты. ✓ Умение общаться и убеждать. ✓ Умение открыто и честно высказывать критику. ✓ Готовность постоянно повышать свою квалификацию. ✓ Настойчивость и стремление доводить дело до конца.	✓ Наличие соответствующего высшего образования. ✓ Широкая общая образованность. ✓ Приобретение более углубленных знаний.
КОМПЕТЕНЦИИ	
Умение: ✓ выявлять и решать проблемы; ✓ выносить разумные суждения; ✓ планировать свою деятельность; ✓ работать в коллективе; ✓ работать целенаправленно; ✓ сотрудничать с социальными партнерами; ✓ экономно расходовать ресурсы; ✓ делиться знаниями;	✓ применять теоретические знания на практике; ✓ проводить результативные проверки; ✓ оценивать риски на практике; ✓ излагать свои мысли.

Конечно, многие из этих компетенций необходимо оценивать еще на этапе первоначального отбора, до назначения на должность.

Если разница между существующим и требуемым профилем слишком большая, последующая дополнительная подготовка никогда не сделает потенциального инспектора достаточно компетентным. В таком случае следует принимать меры, не связанные с обучением, например, пересмотреть политику набора кадров.

Среди инспекторов общего профиля следует выделять две разные целевые группы:

- недавно принятые на службу инспекторы;
- уже действующие инспекторы с опытом работы.

В отношении представителей обеих целевых групп необходимо проводить тщательный анализ потребностей в профессиональной подготовке, чтобы затем можно было восполнять пробелы в их компетенциях. У только что принятых на работу инспекторов теоретическая подготовка должна сочетаться с основательным практическим обучением и «натаскиванием» старшими инспекторами. Для уже действующих инспекторов следует предусматривать программы непрерывного повышения квалификации, в том числе постоянное информирование по актуальным вопросам, предоставление возможности оценивать работу друг друга и обмениваться опытом (см. методы обучения).

Тренеры

Довольно часто подготовка инспекторов осуществляется профессиональными тренерами за пределами инспекции труда.

По возможности, в зависимости от масштабов инспекции труда и наличия у нее достаточных кадровых ресурсов, следует отобрать ключевую группу опытных и квалифицированных инспекторов, чтобы сделать из них тренеров. Они должны проявлять явную заинтересованность в выполнении такой новой для себя роли и иметь мощную мотивацию к учебе для приобретения необходимых компетенций, так как процесс превращения экспертов и практиков в тренеров весьма сложный и требует значительных усилий.

Планирование подготовки тренеров следует начинать, как обычно, с анализа потребностей в обучении и с оценки уже имеющихся компетенций.

Возможно, потребуется:

- дополнительно углубить и актуализировать их технические знания и навыки;
- выработать педагогические навыки, в том числе умение составлять учебные планы, проводить обучение и выставлять оценки, поскольку хотя участники и являются высококвалифицированными инспекторами труда, опыт работы в качестве тренеров у них отсутствует. В программе подготовки тренеров особое внимание следует уделить такому вопросу, как методика активного обучения взрослых.

МОТ и ее Международный учебный центр могут посредством программ международного сотрудничества оказывать инспекциям труда помощь в разработке их собственных программ подготовки тренеров.

Наставники

Практическое обучение инспекторов труда, осуществляемое в период стажировки параллельно с теоретической подготовкой, является важной частью всего учебного процесса.

Практическое обучение обычно проводится «без отрыва от производства» с новыми сотрудниками под руководством опытных инспекторов-наставников.

Для того чтобы это обучение было более результативным, наставникам также нужно проходить определенную специальную подготовку. По ее завершении наставники должны уметь проводить практические занятия с инспекторами-новичками в соответствии с внутренней методикой. Таким образом, путем дополнительного развития навыков и умений наставников предполагается добиться

общего повышения уровня квалификаций и компетенций инспекторов, что должно обернуться улучшением показателей работы новых сотрудников.

Руководители

Для успешной деятельности инспекции труда в динамичной социально-экономической среде требуются руководители, способные применять новые методы управления. Поскольку успешность и эффективность деятельности организации зависят главным образом от конкретных навыков ее руководящего персонала, развитие его компетенций должно являться одним из основных элементов стратегии наращивания институционального потенциала. И в этом случае также начинать разработку соответствующих учебных программ следует с анализа конкретных потребностей в подготовке.

В зависимости от выявленных потребностей подготовка руководящего персонала может охватывать различные вопросы, в том числе навыки управленческой работы, политические аспекты и международный обмен полезным опытом.

4.4. Развитие социальных навыков

Для современной системы трудового инспектирования требуется инспектор труда нового склада, обладающий множеством различных компетенций, в том числе рядом умений, объединенных понятием «социальные, или коммуникативные, навыки». Под социальными навыками подразумевается развитие у инспекторов особых личных качеств, таких как способность:

- устанавливать контакт с другими людьми и успешно общаться с ними;
- мотивировать и убеждать людей;
- завоевывать доверие людей и привлекать их к сотрудничеству;
- предотвращать и разрешать конфликты;
- контролировать эмоции.

Инспекторы труда очень часто нуждаются в повышении своей личной эффективности, в частности, в развитии коммуникативных навыков, включая умение ясно излагать свои мысли, внимательно слушать говорящего, перефразировать (в том числе подчищать формулировки), помогать людям сохранять свое лицо, справляться с раздражением и сомнением, контролировать и использовать язык жестов, проявлять настойчивость, проводить встречи, использовать навыки риторики, вести переговоры, предотвращать и улаживать конфликты.

Примечание. Специальный модуль, посвященный развитию коммуникативных навыков у инспекторов труда, находится в стадии разработки.

5. РАЗРАБОТКА УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Разработка учебной программы включает определение ее целей, содержания, методов обучения и подготовку учебных материалов с тем, чтобы участники могли достичь поставленных перед ними задач.

К разработке учебной программы можно приступать после определения общей стратегии развития потенциала и плана ее реализации. Сюда относятся определение целей, содержания и методов обучения взрослых; подготовка, организация и проведение обучения; обратная связь, мониторинг и оценка результатов, которые послужат основой для корректировки и уточнения учебной программы. Чтобы обеспечить последовательность, согласованность и взаимосвязанность всех элементов программы, часто используется учебный план-конспект.

Перед тем как приступать к подготовке учебного процесса и к комплексной разработке всех материалов, составленную учебную программу следует подвергнуть пересмотру и корректировке.

Учебная программа состоит из учебных занятий.

5.1. Определение задач и целей

Четкое и ясное формулирование целей является важнейшим шагом в составлении учебной программы, поскольку именно от этих целей будут зависеть действия тренера, выбор содержания, стратегия обучения, предварительные условия, ориентация обучаемых и оценка учебного процесса.

На основе целей обучения определяется его содержание, или материал, который участники должны усвоить, чтобы выполнять поставленные перед ними задачи. При выборе содержания соответственно конкретным профилям участников во внимание принимаются только те темы, которые будут способствовать решению задач обучения.

При определении цели речь должна идти не о тренере, а об обучаемых, и в формулировке должно быть указано:

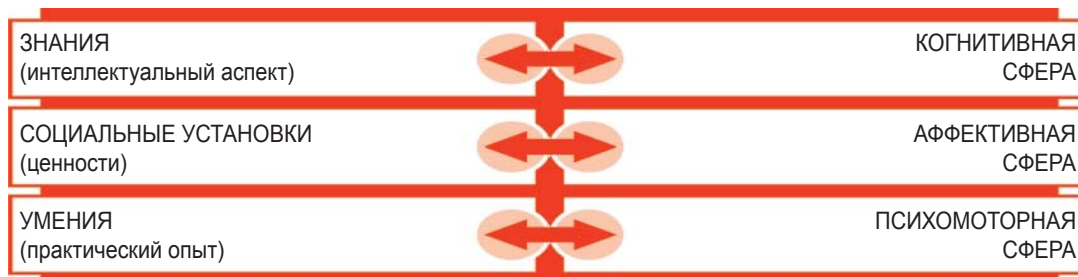
- какие задачи смогут выполнять обучаемые после окончания курса подготовки;
- какие новые умения, знания и социальные установки обучаемые смогут реально применять на практике.

Главное значение должен иметь не сам процесс обучения, а его ожидаемый конечный результат.

Цели необходимо четко определить для каждого учебного курса, а также для каждого учебного блока и модуля. Они должны быть сформулированы так, чтобы допускать оценку, с использованием глаголов, относящихся к конкретным компетенциям, которые требуется оценить (например, «проанализировать», «определить», «описать», «выявить», «обосновать», «сопоставить», «перечислить», «разрешить», «применить» и т.д.), при этом следует избегать глаголов, допускающих множество толкований и не соотносящихся с измеримыми характеристиками (например, «знать», «понимать», «полагать» и т.д.).

Целесообразно определить для каждого учебного курса одну общую цель и ряд более конкретных целей. Общая цель касается комплексной деятельности, которую обучаемый должен быть в состоянии осуществлять после завершения процесса обучения. Конкретные цели касаются совокупности отдельных видов деятельности, которые позволяют достичь общей цели.

Цели обучения разделяются на три группы:



При разработке программы обучения инспекторов труда необходимо самым внимательным образом отнестись ко всем трем группам. Когнитивная сфера, касающаяся приобретения знаний, весьма важна, но одних знаний для инспекторов труда еще не достаточно. Многие инспекции требуют, чтобы новые инспекторы, поступающие к ним на работу, уже имели высшее образование или аналогичную квалификацию, и обычно организуют для них дополнительные теоретические курсы. Однако для того, чтобы выполнять все необходимые обязанности, инспектор труда должен также обладать соответствующими умениями и социальными установками.

5.2. Выбор содержания и его построение

Содержание обучения – это тот материал, который обучаемые должны усвоить, чтобы выполнять поставленные перед ними задачи. При выборе содержания следует руководствоваться несколькими общими принципами.

Содержание должно:

- непосредственно относиться к поставленным целям;
- если какой-то материал не будет помогать участникам выполнять поставленные перед ними задачи, его следует исключить;
- соответствовать степени опытности аудитории;
- быть технически основательным.

Программу обучения необходимо составлять таким образом, чтобы его содержание подавалось постепенно, блок за блоком, в сочетании с практическими учебными заданиями и упражнениями, которые помогают понять учебный материал, увязать его непосредственно с конкретным опытом участников и таким образом облегчить процесс обучения. Содержание, подобно кирпичикам возводимой стены, должно из занятия в занятие укладываться на то, что участники уже изучили ранее. Полное усвоение содержания учебного блока позволит участникам успешно выполнить задачи обучения.

Все новые понятия, знания, умения и приемы должны быть связаны с реальными условиями работы, в которых их, скорее всего, придется применять.

Для оценки результатов обучения в конце группы учебных блоков можно предусмотреть итоговые упражнения, охватывающие разное содержание.

В настоящем комплекте методических материалов представлена проверенная информация о разработке и построении содержания нескольких тем, имеющих важнейшее значение для современной системы трудового инспектирования.

5.3. Выбор методов обучения

Выбор содержания, соответствующего поставленным целям и особенностям целевой аудитории, является в разработке учебной программы лишь одним этапом. Крайне важно выбрать для каждого учебного мероприятия правильную методику, основанную на активном личном участии обучаемых, чтобы по возможности избежать формальных лекций и скучного обсуждения законов и норм. Благодаря специальным приемам обучения, стимулирующим интерес, обучаемые смогут разглядывать проблемы под разными углами и находить альтернативные решения.

Интерактивные методы эмпирического обучения

Обучение может быть более содержательным, если оно происходит непосредственно через опыт, когда тренеры выступают лишь в роли фасилитаторов учебного процесса, а обучаемые занимают в нем центральное место. Обучаемые – это не просто безучастные наблюдатели учебного процесса, от них самих зависит, сколько пользы они смогут от него получить. Все новое, что они узнают в процессе учебной деятельности, остается при них.

Эмпирическое обучение дает возможность участникам повысить свою заинтересованность и взять на себя ответственность за учебный процесс.

Методы эмпирического обучения могут включать в себя, среди прочего, следующее: работу в парах, работу в группах, наставничество, фокус-группы, ролевые игры, исследование конкретных примеров, фото- и видеовыставки на конкретные темы трудового инспектирования, обмен опытом, «мозговые штурмы», ознакомительные выезды на места, форумы.

Основные принципы выбора методов и средств обучения

- При выборе средств обучения следует руководствоваться в первую очередь его целями.
- Метод, подходящий в одной ситуации, может оказаться непригодным в другой.
- Полезность метода зависит от того, как он применяется.
- Методы и средства должны дополнять друг друга.
- Выбор методов и средств часто определяется стоимостью.

5.4. Распределение содержания и методов обучения по блокам

Итак, предположим, что тренер уже определил в общих чертах структуру учебной программы, выбрав содержание и виды учебных мероприятий соответственно целям обучения. Эту структуру можно усилить, разбив всю программу на относительно самостоятельные блоки, в рамках каждого из которых достигается своя часть поставленных целей. Такой модульный принцип позволяет участникам за каждое занятие усваивать «целиком» материал отдельного блока, или урока. Разбивка программы обучения на блоки по целям также дает тренеру четко определенные ориентиры, по которым можно шаг за шагом оценивать успехи участников в учебе.

Обеспечение последовательности и взаимосвязи между учебными блоками

Хотя блоки учебной программы и являются самостоятельными, необходимо обеспечить определенную последовательность между ними. Один блок должен переходить в другой без резкого завершения и внезапного начала. В конце каждого блока и тренер, и участник должны знать, на чем они остановились и куда будут двигаться дальше. Для того чтобы обеспечить такую последовательность, или преемственность между блоками, можно использовать следующие методы: подводить краткие итоги каждого блока перед тем, как переходить к следующему; резюмировать предыдущий материал в начале нового блока; «наводить мосты», или «переходы», наглядно демонстрируя взаимосвязь между модулями, а также между содержанием модуля и целями обучения. Для пояснения и «усиления» таких «переходов» можно использовать наглядные пособия, такие как слайды и диапозитивы.

Планирование сроков обучения и распределение времени на занятия

Определить порядок, в котором будет выполняться учебная программа, можно, установив очередность подачи учебного материала и использования различных методов обучения. Планирование сроков и составление графика позволяют определить, сколько времени будет потрачено на каждый учебный блок.

Если установить временные рамки для каждого учебного блока, это позволит избежать ситуаций, когда тренеру приходится действовать слишком поспешно или когда ему не хватает времени, чтобы полностью завершить занятие. Незавершенное учебное занятие означает, что цели обучения не были достигнуты. Помимо нарушения учебного процесса, это может серьезно снизить мотивацию обучаемых на дальнейшее участие в обучении и разочаровать руководителей, которые выделили денежные и кадровые ресурсы на подготовку персонала.

Создание соответствующих условий обучения

При определении структуры учебных блоков следует учитывать, что желание участников учиться не остается постоянным в течение дня, и поэтому необходимо создавать для них соответствующую учебную атмосферу, чтобы мотивировать на активное участие в процессе. После создания такой атмосферы следует распланировать занятия таким образом, чтобы они оказывали на участников позитивный, стимулирующий эффект на протяжении всего учебного мероприятия. Самое критичное время, когда активность участников падает более всего, наступает сразу после обеда. Повысить эту активность, как правило, помогают различные интерактивные действия, такие как ролевые игры и групповые дискуссии, тогда как относительно пассивные виды деятельности, такие как традиционные лекции, могут оказать на учебную группу «усыпляющее» действие. Оживить ход занятий и повысить мотивацию группы можно с помощью определенных упражнений, которые часто называют «стимулирующими», или «активизирующими», и которые обычно связаны с определенной физической нагрузкой.

5.5. Составление учебного плана-конспекта

На основе элементов, представленных в предыдущих подразделах, целесообразно составить учебный план-конспект. В плане-конспекте может быть указано следующее:

- содержание учебной программы и последовательность его изучения;
- учебные мероприятия и их продолжительность;
- используемые документы и наглядные пособия;
- распределение времени между различными видами деятельности.

Формат плана-конспекта и степень подробности указываемых в нем сведений зависят от нескольких факторов, таких как время, отведенное на учебную программу, периодичность занятий, сложность программы и количество людей, задействованных в подготовке материалов.

Если предполагается, что данные учебные занятия будут неоднократно проводиться и другими тренерами, можно предусмотреть разработку более подробного руководства для тренеров.

Руководство для тренеров

Руководство для тренеров – это подборка планов всех занятий в учебной программе. В нем приводятся сведения о методике преподавания, о содержании учебного курса и об обучающих упражнениях, которые все вместе и составляют программу обучения.

Руководство для тренеров служит одновременно нескольким целям. Помимо того, что оно помогает тренеру проводить обучение, руководство облегчает процесс окончательного планирования и подготовки к учебному процессу, служит своеобразной «системой координат» при внесении последних изменений, отправной точкой при пересмотре программы с учетом результатов оценки,

а также обеспечивает последовательность и согласованность, когда курс обучения повторяется с разными участниками или когда он проводится несколькими тренерами.

Для того чтобы руководство для тренеров позволяло добиваться вышеперечисленных целей, оно должно содержать определенную информацию, например, следующую:

- задачи учебных занятий;
- наиболее важные вопросы и положения в учебном материале;
- время, отведенное на каждый учебный блок и практическое задание;
- методы обучения;
- указания по обучающим упражнениям;
- перечень материалов для раздачи участникам;
- документы и наглядные пособия, используемые тренером;
- дополнительная литература для подготовки тренера к занятиям;
- основные вопросы для обсуждения;
- краткий обзор или резюме основных понятий;
- перечень необходимого оборудования;
- конкретные примечания по подготовке помещения.

Для руководства для тренеров существует несколько разных форматов. В принципе, подойдет любой формат, который окажется легко читаемым и удобным в использовании. Несложно будет разбить информацию по колонкам, указав в них названия занятий, содержание, выполняемые упражнения, используемые документы и наглядные пособия, отведенное время.

Пример плана-конспекта					
Модуль 7. ИНСПЕКТИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ				Общее время: 6 ч	
Блок 2. Международные документы МОТ				Время: 90 мин	
	Что необходимо делать	Время	Метод	Справочная информация для тренера	Справочная информация для участников
1	Ознакомить участников с темой главы и с ее конкретными целями Перечислить основные международные трудовые нормы, касающиеся трудовых отношений Пояснить основные аспекты Рекомендации № 198	30 мин	Презентация	Модуль 7, глава 2 Рекомендация № 198 Презентация PowerPoint (7.2)	Модуль 7, глава 2
2	Представить участникам упражнение и организовать работу по группам	30 мин	Работа по группам	Упражнение 1	Упражнение 1 Рекомендация № 198
3	Попросить докладчиков изложить выводы каждой группы с использованием флипчартов	20 мин	Презентация результатов групповой работы с помощью флипчартов		
4	Высказать замечания и пожелания и подвести итоги занятия, отметив наиболее важные моменты	10 мин	Презентация и обсуждение		

5.6. Подготовка учебных материалов

Учебные материалы – это все письменные материалы, которые выдаются участникам, чтобы помочь им усвоить содержание учебной программы.

Виды таких материалов зависят от характера подготовки, потребностей участников и предпочтений тренера. Они могут включать в себя следующее:

- документы, поясняющие суть содержания учебного курса;
- материалы, содержащие исходную информацию и включающие статьи, краткие обзоры лекций, словари терминов, приложения, ссылки на дополнительную литературу;
- вспомогательные материалы для практических учебных заданий, включая методические указания к упражнениям;
- оценочные анкеты;
- примерами материалов, которые участники могут использовать для справки непосредственно на рабочем месте, являются различные практические инструменты, такие как контрольные перечни, рабочие таблицы и ресурсные списки.

Учебные материалы должны соответствовать методам обучения и последовательности их применения. Кроме того, подготовленные материалы должны быть ограничены по объему. Слишком большое количество документов может привести в смятение участников, которые обычно приступают к чтению пособий сразу же после их получения. Дополнительные документы и справки можно будет предоставить позднее, предпочтительно в электронном виде.

Использование уже имеющихся программ обучения и учебных материалов

При разработке программы обучения и учебных материалов следует воспользоваться уже имеющимися в странах материалами и пособиями, в частности теми, которые были подготовлены МОТ и Международной ассоциацией инспекций труда.

Помимо настоящего руководства, охватывающего основные аспекты деятельности инспекции труда, в последние годы появилось большое количество разнообразных учебных материалов, посвященных конкретным темам. В качестве примера некоторые из них указаны в нижеприведенной вставке.

Примеры учебных материалов

- ✓ A Tool Kit for Labour Inspectors: A Model Enforcement Policy, A Training Manual and a Code of Ethical Behaviour (2006) [*Комплект методических материалов для инспекторов труда: Образец правоприменительной политики, Учебное пособие и Кодекс этических норм поведения – на англ. яз.*]
- ✓ Combating Child Labour, A Handbook for Labour Inspectors (2002) [*Борьба с детским трудом, Руководство для инспекторов труда – на англ. яз.*]
- ✓ HIV/AIDS and Work: A Handbook on HIV/AIDS for labour and factory inspectors (2006) [*ВИЧ/СПИД и сфера труда: Руководство по вопросам ВИЧ/СПИД для инспекторов труда и фабричных инспекторов – на англ. яз.*]
- ✓ Tackling hazardous child labour in agriculture: Guidance on policy and practice (2006) [*Устранение опасного детского труда в аграрном секторе: руководство по политике и практике – на англ. яз.*] (5 пособий и одно руководство пользователя)
- ✓ Training resource pack on elimination of hazardous child labour in agriculture (2005) [*Комплект учебных материалов по искоренению опасных видов детского труда в сельском хозяйстве – на англ. яз.*]

Адаптация материалов с учетом национальных условий

Существующие учебные материалы, разумеется, были подготовлены на «международном» уровне, на основе проведенного МОТ (совместно с Международной ассоциацией инспекций труда) анализа международных тенденций и ситуаций в сфере трудового инспектирования, результатов аудитов и оценок, проведенных национальными инспекциями труда, и с учетом тех потребностей в наращивании потенциала, о которых заявляют государства-члены.

В учебных материалах, подготавливаемых МОТ и ее Международным учебным центром, все чаще применяется весьма гибкий модульный принцип, который позволяет национальным организациям использовать эти материалы – полностью или частично – в качестве справки, адаптировать их и разрабатывать собственные программы обучения, максимально приспособленные к местным нуждам.

Адаптация учебных материалов имеет несколько разных аспектов.

Перевод материалов на местный язык – это только первый шаг к тому, чтобы сделать их более доступными. В зависимости от выявленных потребностей в обучении и поставленных задач национальные тренеры и эксперты должны отобрать те учебные блоки и модули, которые в наибольшей степени отвечают их конкретным целям.

Затем эти блоки и модули следует переработать с учетом:

- существующих и предполагаемых характеристик участников, а также с учетом их имеющихся и необходимых компетенций;
- конкретных условий: предметные исследования, примеры, практические учебные задания, упражнения необходимо переработать таким образом, чтобы они стали актуальными для конкретной страны и соответствовали мандату национальной инспекции труда;
- фактора времени: продолжительность и организация обучения должны соответствовать отводимому на него времени. Модульный принцип построения многих обучающих программ МОТ обеспечивает достаточную гибкость: более продолжительные курсы можно заменить серией коротких учебных семинаров, которые могут чередоваться с практической работой, тестами или дистанционным обучением в форме наставничества.

6. ОЦЕНКА

Оценка играет важную роль на всех этапах учебного цикла. Даже еще до начала полноценного применения программы обучения ее можно предварительно оценить и доработать с учетом полученных замечаний и пожеланий.

Оценка – это процесс, на основе которого принимаются решения. Она помогает решить, стоит ли продолжать использовать существующую программу, нужно ли ее доработать или отменить (см. схему в главе 5). В настоящей главе рассказывается о различных уровнях и областях оценки, касающихся удовлетворенности участников, эффективности процесса обучения, переноса и применения навыков, а также воздействия на организацию. Перед изучением различных уровней оценки в главе рассматривается также такой вопрос, как утверждение учебной программы.

6.1. Утверждение учебной программы

Перед тем как приступить к организации учебных мероприятий, составленную учебную программу следует подвергнуть пересмотру и корректировке, например, путем ее проверки и оценки коллегами.

Основные аспекты, которые можно проанализировать и обсудить:

- целевая аудитория; соответствие учебной программы потребностям целевой аудитории в обучении;
- согласованность целей;
- построение программы и ее основные компоненты;
- актуальность содержания;
- соответствие содержания поставленным целям;
- соответствие методов обучения поставленным целям и профилю участников;
- распределение времени.

После подготовки учебных материалов и всех обучающих средств необходимо произвести их оценку перед тем, как использовать для реальной подготовки персонала.

Такая оценка может осуществляться по-разному:

- в форме замечаний и комментариев экспертов относительно основного содержания, а также актуальности материала в том, что касается элементов учебной программы, упоминавшихся выше;
- в форме апробации на пробных семинарах.

Полученные замечания и комментарии послужат основой для окончательной доработки учебной программы, плана-конспекта, методики обучения, учебных материалов и т.д.

6.2. Удовлетворенность участников

Понравилась ли участникам программа их обучения?

В оценке такого рода речь идет о степени удовлетворенности участников проделанной работой. Эту оценку можно проводить либо неформально, либо – как обычно и происходит – с помощью анкет, раздаваемых участникам по завершении программы обучения. Вопросы анкеты могут касаться различных аспектов, включая, к примеру, следующие:

- цели обучения;
- содержание учебной программы;
- методы и средства обучения;
- учебные материалы;
- порядок оценки эффективности обучения;
- распределение времени;
- навыки тренеров (технические и педагогические);
- рабочие взаимоотношения;
- общая организация учебного процесса.

Анкеты с закрытыми вопросами позволяют получать данные, которые проще табулировать и обобщать. Тем не менее, если оставить какое-то место для открытых вопросов, это даст участникам возможность в свободной манере изложить свои замечания и предложения⁸.

6.3. Оценка эффективности процесса обучения

Удалось ли участникам достичь целей, поставленных перед ними в процессе обучения?

В ходе обучения и по его окончании может применяться несколько разных методов. Интерактивные методы обучения взрослых позволяют осуществлять постоянный мониторинг учебного процесса. Тренер (фасилитатор) может непосредственно получать отзывы участников на каждом занятии и при необходимости принимать соответствующие меры, способствующие усвоению различных тем и приобретению нужных компетенций и навыков.

Для данной оценки могут применяться самые разнообразные методы в зависимости от вида проводимого обучения (приобретение знаний или практических навыков). К их числу относятся, например, следующие:

- специальные тесты и экзамены, формальные и неформальные, проводимые в начале и в конце курса обучения;
- самостоятельная оценка, при которой участники сами проверяют свои вновь приобретенные знания и навыки и при необходимости принимают меры по устранению недостатков;
- упражнения, выполняемые на протяжении всего курса обучения;
- имитация реальных рабочих ситуаций и демонстрация компетенций под наблюдением опытных специалистов, которые сразу же высказывают свои замечания.

6.4. Оценка эффективности переноса и применения навыков

Применяют ли участники свои компетенции в процессе работы?

Для данного вида оценки требуется, чтобы после завершения курса обучения прошел определенный период времени перед сбором информации, необходимой для принятия последующих мер. Оценка производится путем наблюдения за участниками в процессе применения ими своих навыков или путем опроса людей, которые могут наблюдать за ними.

6.5. Оценка воздействия на организацию

Каким образом применение участниками своих компетенций в процессе работы отражается на всей организации?

Данный вид оценки является более сложным, особенно когда обучение связано с переменами в социальных установках и поведении, которые не могут измениться за короткое время. Тем не менее, оценка воздействия на организацию крайне важна, поскольку с ее помощью можно убедиться в том, что средства, вложенные в разработку нового курса обучения, в подготовку тренеров, в разработку и реализацию многообещающих учебных программ, позволили не только достичь ближайших конкретных целей обучения, но и добиться более заметных перемен.

Для оценки воздействия требуется определенное время, чтобы дать участникам возможность в повседневной работе испытать на опыте свои новые приобретенные знания, навыки и умения. Необходимо, чтобы участники в полной мере овладели своими компетенциями и стали применять их автоматически. Для оценки такого рода можно использовать разные методы с привлечением не только самих участников учебных курсов, но и их руководителей и других заинтересованных лиц. Эту оценку можно сочетать с общим аудитом системы инспекции труда, чтобы сравнить положение до и после реализации комплексной программы развития потенциала.

⁸ В качестве примера см. в Приложении 2 анкету, заполняемую по окончании курса обучения в Международном учебном центре МОТ.

ВЫВОДЫ

Развитие потенциала – это широкое понятие, и в нем особое значение придается всей системе в целом, среде или контексту, в котором действуют и взаимодействуют отдельные люди, организации и сообщества.

Для того чтобы быть в состоянии выполнять все функции, о которых говорится в модулях настоящего комплекта учебных материалов, инспекция труда должна быть укомплектована способным персоналом с соответствующим статусом, компетенциями и нормами поведения.

Первый шаг в укомплектовании инспекции труда компетентными сотрудниками заключается в определении кадровой политики и критериев подбора персонала. Но даже высококвалифицированный специалист нуждается в дополнительной подготовке, чтобы справляться с основными проблемами, с которыми обычно приходится сталкиваться инспектору труда.

Развитие институционального потенциала требует системного подхода, разложенного на различные этапы и компоненты: четкое определение политики, видения и миссии инспекции труда; определение профилей инспекторов, необходимых для эффективного и полноценного функционирования системы; набор компетенций (базовых и специальных), необходимых для каждого профиля; принимаемая политика в области наращивания потенциала; условия обучения; разработка учебного плана, в том числе определение содержания учебного курса и методов обучения взрослых; а также обратная связь, мониторинг и оценка, которые послужат основой для уточнения и доработки учебной программы.

Инспекторы труда должны иметь основательную техническую подготовку в различных областях, в которых они предположительно будут действовать в соответствии с полномочиями своей инспекции. Помимо этого, они должны хорошо знать – это входит в обязательный набор их компетенций – все основные приемы коммуникации и уметь выбирать и использовать их в зависимости от различных конкретных целей (информирование, консультирование, профилактика нарушений, интервьюирование, расследование, применение санкций и т.д.). Инспекторы также должны быть знакомы с принципами деятельности, регламентом, руководящими правилами, руководствами, памятками и инструментариями своей инспекции и уметь использовать их в своей повседневной работе. Они обязаны уметь выявлять проблемы, обнаруживать причины, быстро принимать решения о необходимых действиях, но при этом всегда оставаться независимыми от постороннего влияния. Поведение инспекторов должно отражать их целеустремленность и ту ключевую роль, которую они играют как защитники и гаранты прав работников.

Некоторые из этих компетенций будут оцениваться уже в самом начале, при поступлении на работу, но значительная их часть будет приобретаться и развиваться позднее, в ходе различных форм обучения.

Создание согласованной системы развития потенциала, способной предоставлять возможности обучения всем действующим лицам – от представителей высшего руководства до только что принятых на работу инспекторов, является необходимым элементом для обеспечения жизнеспособности и эффективности инспекции труда.

УПРАЖНЕНИЯ

Упражнение 1

НАЗВАНИЕ	Анализ кадровой политики
ЦЕЛЬ	Цель упражнения – помочь участникам проанализировать и обсудить порядок приема на работу новых инспекторов труда в странах-участницах.
ЗАДАНИЕ	Группа должна выбрать представителя, который будет выступать от ее имени. Участники должны: ✓ выяснить, каким образом в стране осуществляется набор инспекторов труда; ✓ выяснить, какие достоинства и недостатки имеются у существующей системы набора инспекторов; ✓ подумать, каким образом систему набора инспекторов можно улучшить; ✓ записать на флипчарте три краткосрочные и три среднесрочные меры по улучшению кадровой политики; ✓ записать свои выводы.
ОТВЕДЕННОЕ ВРЕМЯ	✓ 40 минут на работу в группе. ✓ 5 минут на изложение выводов группы.

Упражнение 2

НАЗВАНИЕ	Определение целевой аудитории и анализ ее потребностей в подготовке
ЦЕЛЬ	✓ Проанализировать характеристики вашей целевой аудитории. ✓ Выяснить потребности выбранной целевой аудитории в дополнительной подготовке. ✓ Оценить пробелы в компетенциях каждой целевой группы, чтобы определить, обучающие мероприятия какого рода для нее необходимы (инструктаж, ознакомление, овладение мастерством, приобретение экспертных знаний).
ЗАДАНИЕ	На международном уровне уже была проведена оценка усредненных потребностей в подготовке в целях разработки универсальной программы обучения различных категорий работников, имеющих отношение к построению современных и эффективных систем инспекции труда. Но эти системы в разных странах различаются. Вам необходимо определить первоочередные потребности и задачи своей учебной программы на национально-страновом уровне с учетом вашей национальной системы и структуры инспекции труда. Данное упражнение состоит из трех частей – А, Б и В: А) анализ характеристик вашей целевой аудитории; Б) оценка потребностей в подготовке; В) оценка пробелов в компетенциях для определения необходимых обучающих мероприятий. Необходимые таблицы и инструменты для выполнения упражнения прилагаются ниже. Для справки воспользуйтесь таблицей, в которой перечислены все учебные модули и указаны предполагаемые целевые группы (Модуль 0).
ОТВЕДЕННОЕ ВРЕМЯ	✓ 60 минут на работу в группе.

Упражнение 2, часть А

Анализ характеристик вашей целевой группы

1. Поставьте галочку напротив вашей целевой группы

☐	Лица, ответственные за формирование политики и принимающие решения
☐	Руководители инспекторов труда
☐	Старшие инспекторы труда
☐	Инспекторы труда, недавно принятые на службу
☐	Социальные партнеры
☐	Другие группы (указать)

2. Укажите предполагаемое количество участников и процентное соотношение мужчин и женщин.

Количество участников вашей учебной программы (учебного мероприятия)	
% мужчин и женщин	

3. Выясните характеристики участников вашей учебной программы:

Образовательный уровень

☐ Начальная школа ☐ Средняя школа ☐ Университет ☐ Степень магистра ☐ Доктор философии

Опыт работы

☐ 1–3 года ☐ 3–10 лет ☐ 10–20 лет ☐ более 20 лет

Уровень мотивации

☐ Высокий ☐ Средний ☐ Низкий

4. Укажите часто встречающиеся предрассудки и наиболее распространенные социальные установки (например, нежелание работать в коллективе, неспособность слушать и воспринимать чужое мнение, иерархические предрассудки, гендерная дискриминация).

.....

.....

.....

Упражнение 2, часть В

Анализ потребностей в подготовке

Какими компетенциями представители вашей целевой группы уже обладают и какими они должны овладеть после обучения?

Оцените эти компетенции по шкале от 1 до 12. Такая шкала должна помочь вам определить, какого рода учебные мероприятия следует организовать в соответствии с тем, что указано ниже:

Разница между существующими и необходимыми компетенциями		
0–3	Базовые потребности	Инструктаж
4–6	Умеренные потребности	Ознакомление
7–9	Потребности на мастерском уровне	Овладение мастерством
10–12	Потребности на экспертном уровне	Приобретение экспертных знаний

СУЩЕСТВУЮЩИЕ	КОМПЕТЕНЦИИ	НЕОБХОДИМЫЕ
123456789101112	Умение ссылаться на положения национального трудового законодательства	123456789101112
123456789101112		123456789101112
123456789101112		123456789101112
123456789101112		123456789101112
123456789101112		123456789101112
123456789101112		123456789101112
123456789101112		123456789101112
123456789101112		123456789101112
123456789101112		123456789101112
123456789101112		123456789101112
123456789101112		123456789101112
123456789101112		123456789101112
123456789101112		123456789101112
123456789101112		123456789101112

Упражнение 2, часть С **Оценка потребностей в подготовке: анализ разницы между существующими и необходимыми компетенциями**

Вы можете воспользоваться данной таблицей, чтобы проанализировать разницу между существующими и необходимыми компетенциями, выявленную в части В настоящего упражнения.

КОМПЕТЕНЦИИ	ВИД ⁹	Существующий уровень	Необходимый уровень	РАЗНИЦА
Умение ссылаться на положения национального трудового законодательства	3	6/7	11/12	5–6

Проанализируйте и сопоставьте собранную информацию.

Ее сопоставление поможет понять, какие существуют потребности в подготовке и на что должна быть в первую очередь ориентирована ваша учебная программа. Какова разница между существующими и необходимыми компетенциями?

Выберите в своей группе представителя, который расскажет о результатах работы группы остальным участникам.

⁹ 3 = знания, У = умения, СУ = социальные установки.

Упражнение 3

НАЗВАНИЕ	Использование и адаптация имеющихся учебных модулей
ЦЕЛЬ	Разработать план адаптации имеющегося комплекта учебных материалов к конкретным местным условиям.
ЗАДАНИЕ	Часть А. Разбившись на пары или небольшие группы, предпочтительно по странам, выберите по одному учебному модулю и по одной целевой группе (лица, ответственные за формирование политики, руководители, недавно поступившие на службу инспекторы труда, старшие инспекторы труда, тренеры, социальные партнеры). Затем проанализируйте выбранный модуль и, используя прилагаемую форму для комментариев по адаптации учебной программы, обсудите, каким образом его следует адаптировать к местным условиям. Часть Б. Используя прилагаемую форму для планирования учебного курса, составьте план работы и определите ресурсы, необходимые для адаптации. Представьте результаты работы вашей группы остальным участникам.
ОТВЕДЕННОЕ ВРЕМЯ	✓ 60–75 минут.

Упражнение 3, часть А **ФОРМА ДЛЯ КОММЕНТАРИЕВ ПО АДАПТАЦИИ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ**

НАЗВАНИЕ МОДУЛЯ:

ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА:

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ НА ОСНОВЕ ДАННОГО МОДУЛЯ:

ВОПРОСЫ	ПРИМЕЧАНИЯ О НЕОБХОДИМОЙ АДАПТАЦИИ (ССЫЛКИ НА ГЛАВЫ И СТРАНИЦЫ)
ПЕРЕСМОТР ОГЛАВЛЕНИЯ (ДОБАВЛЕНИЕ, УДАЛЕНИЕ, ИЗМЕНЕНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ)	
ПЕРЕСМОТР ЦЕЛЕЙ ОБУЧЕНИЯ	
ДОБАВЛЕНИЕ АКТУАЛЬНОГО СОДЕРЖАНИЯ С УЧЕТОМ КОНКРЕТНЫХ УСЛОВИЙ СТРАНЫ И ПОТРЕБНОСТЕЙ УЧАСТНИКОВ	
ДОБАВЛЕНИЕ (ИЗМЕНЕНИЕ) ПРЕДМЕТНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ	
ДОБАВЛЕНИЕ (ИЗМЕНЕНИЕ) ПРИМЕРОВ	
ПЕРЕСМОТР УПРАЖНЕНИЙ И ПРАКТИЧЕСКИХ УЧЕБНЫХ ЗАДАНИЙ	
ПЕРЕСМОТР СПИСКА ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ОСНОВНЫХ СПРАВОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ	
ПЕРЕСМОТР МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ЧТЕНИЯ	
ПЕРЕСМОТР СЛАЙДОВЫХ ПРЕЗЕНТАЦИЙ	
ПРОЧЕЕ	

Упражнение 3, часть Б

ФОРМА ДЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ УЧЕБНОГО КУРСА

ВОПРОСЫ	ИСПОЛНИТЕЛЬ	СРОК	\$
ПЕРЕСМОТР ОГЛАВЛЕНИЯ (ДОБАВЛЕНИЕ, УДАЛЕНИЕ, ИЗМЕНЕНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ)			
ПЕРЕСМОТР ЦЕЛЕЙ ОБУЧЕНИЯ			
ДОБАВЛЕНИЕ АКТУАЛЬНОГО СОДЕРЖАНИЯ С УЧЕТОМ КОНКРЕТНЫХ УСЛОВИЙ СТРАНЫ И ПОТРЕБНОСТЕЙ УЧАСТНИКОВ			
ДОБАВЛЕНИЕ (ИЗМЕНЕНИЕ) ПРЕДМЕТНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ			
ДОБАВЛЕНИЕ (ИЗМЕНЕНИЕ) ПРИМЕРОВ			
ПЕРЕСМОТР УПРАЖНЕНИЙ И ПРАКТИЧЕСКИХ УЧЕБНЫХ ЗАДАНИЙ			
ПЕРЕСМОТР СПИСКА ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ОСНОВНЫХ СПРАВОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ			
ПЕРЕСМОТР МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ЧТЕНИЯ			
ПЕРЕСМОТР СЛАЙДОВЫХ ПРЕЗЕНТАЦИЙ			
ПРОЧЕЕ			
ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ПРОВЕРКА			
РАЗМНОЖЕНИЕ В ЧЕРНО-БЕЛОМ (ЦВЕТНОМ) ВАРИАНТЕ			
УПАКОВКА			

БИБЛИОГРАФИЯ И МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ЧТЕНИЯ

- Albracht, G.; Brückner, B.; Martin Daza, F. 2006. Integrated Labour Inspection Training System, ILITS (ILO, Geneva).
http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/li_suppliers/download/inspection/ilits.pdf
- 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).
<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc93/pdf/rep-i-b.pdf>
- A Tool Kit for Labour Inspectors: A Model Enforcement Policy, A Training Manual and a Code of Ethical Behaviour (ILO, Geneva).
http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/li_suppliers/download/inspection/toolkit_for_labour_inspectors_budapest.pdf
- Combating Child Labour. 2002. A Handbook for Labour Inspectors (ILO, Geneva).
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_dialogue/—lab_admin/documents/resourcelist/wcms_113980.pdf
- Fair Globalization – Safe Workplace. 2005. Policies, Strategies and Practices for Sustainable Development, Conference Report (ILO, Geneva).
<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/labinsp/dussconf/index.htm>
- Global Strategy on Occupational Safety and Health. 2003. (ILO).
http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/globstrat_e.pdf
- Guidelines for Labour Inspection in Forestry. 2005. (ILO, Geneva).
<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/techmeet/melif05/guidelines.pdf>
- Hazardous Child Labour. 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.
- HIV/AIDS and Work: A Handbook on HIV/AIDS for labour and factory inspectors.
http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2005/105B09_146_engl.pdf
- Health and Safety Culture. Sustainable Development through Responsible Corporate Citizenship / CSR. 2003. Conference Report, (ILO, Geneva).
<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/labinsp/globcomp1.pdf>
- Integrating Labour Inspection: Functions, Effectiveness and Training, Conference Report, ILO, Geneva, 2003, ISBN 92-2-115757-1.
<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/labinsp/bulgann2.pdf>
- Labour Inspection: A Guide to the Profession, ILO 2002, ISBN 92-2-112710-9.
<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/labinsp/guide.pdf>
- Labour Inspection Brochure: Convention No. 81 and Convention No. 129, ILO, Geneva, 2005, ISBN 92-2-117080-2.
http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/labinsp/dussconf_07/cd/gb_ppt.pdf
- Labour Inspection Survey, Report III (Part 1B). International Labour Conference, 95th Session, ILO, Geneva, 2006, ISBN-92-2-116606-6.
<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc95/pdf/rep-iii-1b.pdf>
- Managing Emerging Health-Related Problems at Work (SOLVE). ILO, Geneva, 2002. ISBN 92-2-112797-4.
Для дополнительной информации см. www.ilo.org/safework/solve.
- Partnerships in Occupational Safety and Health Inspection, Conference Report, ILO, IALI, SAWS, China, 2006.
http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/labinsp/iali_conf_06.pdf
- Proceedings on Asbestos: European Conference 2003 BGAG, ILO, 2003, ISBN: 3-00-013020-9.
<http://www.hvbg.de/e/asbest/konfrep/konfrep/index.html>
- Tackling hazardous child labour in agriculture: Guidance on policy and practice. 5 guidebooks plus user guide. ILO IPEC, Geneva, 2006.
<http://www.ilo.org/ipeinfo/product/download.do?type=document&id=2799>

Ten Steps for Strengthening Labour Inspection, Gerd Albracht, Conference Report on Integrated Labour Inspection Training, Geneva, ISBN 92-2-115757-1.

http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/labinsp/li_brochure_text.pdf

The Global Challenges of Labour Inspection: Labour Education 2005/3-4.

ILO, Bureau for Workers' Activities, Geneva, 2006, ISBN 0378-5467.

http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/labinsp/dussconf_07/cd/global_challenges_english.pdf

Training resource pack on elimination of hazardous child labour in agriculture, ILO IPEC, 2005.

http://training.itcilo.org/ils/ils_childlabour/childlabour_materials.htm

Tripartite audit of the labour inspection system in Latvia, 3–14 October 2005, ILO, Geneva – ISBN 92-2-119111-7.

http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/li_suppliers/download/inspection/latvia_final_report_audit.pdf

Unity beyond Differences: The Need for a co-ordinated Labour Inspection System (ILIS), Proceedings and Conference Report, ILO Geneva and ITM Luxembourg, 2005, and Final Conclusions:

www.ilo.org/public/english/protection/safework/labinsp/luxconf.pdf

Конвенция 2006 года об основах, содействующих безопасности и гигиене труда, и соответствующая рекомендация, см. тексты на сайтах:

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_norm/-normes/documents/normativeinstrument/wcms_c187_ru.htm

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_norm/-normes/documents/normativeinstrument/wcms_r197_ru.htm

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. СТАНДАРТНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА, РАЗРАБОТАННЫЕ ПРООН¹⁰

- 1. Не спешите. Развитие потенциала – долгий процесс.** В этом процессе не должно быть места давлению, скороспелым решениям и стремлению получить быстрые результаты. Работа по развитию потенциала должна быть ориентирована на долгосрочную перспективу и проводиться на устойчивой основе.
- 2. Уважайте существующие системы ценностей и способствуйте развитию чувства собственного достоинства.** Навязывание чужих ценностей может подорвать доверие. Развитие потенциала требует уважительного отношения. И в основе этого развития лежит чувство собственного достоинства.
- 3. Изучайте местный и глобальный опыт, перерабатывайте его с учетом местных условий.** Никаких шаблонов действий не существует. Развивать потенциал – это значит учиться. Обучение – добровольный процесс, для которого требуется реальное желание и интерес. Передача знаний более не воспринимается как некий характерный атрибут. Знания необходимо приобретать.
- 4. Бросайте вызов привычному образу мыслей и не думайте о разнице в служебном положении.** В процесс развития потенциала активно вовлечены те, кто облечен властью, а бросать вызов корыстным интересам отдельных представителей истеблишмента бывает весьма непросто. Чтобы начались позитивные сдвиги в решении этой проблемы, необходим откровенный диалог и переход от практики «закрытых дверей» к коллективной культуре открытости и гласности.
- 5. Думайте и действуйте с расчетом на устойчивые результаты развития.** Укрепление потенциала лежит в основе всего процесса развития. И все действия должны способствовать этому. Ответственные лидеры могут воодушевить свои организации и сообщества на активную работу по наращиванию потенциала.
- 6. Создавайте позитивные стимулы.** Серьезным препятствием для развития потенциала являются перекосы в сфере занятости в государственном секторе. Необходимо, чтобы существующие скрытые мотивы и ложные стимулы не противоречили задачам развития потенциала. Мощным стимулирующим фактором могут быть системы государственного управления, обеспечивающие соблюдение основополагающих прав.
- 7. Интегрируйте внешние ресурсы в национальные приоритеты, процессы и системы.** Вводимые извне ресурсы должны отвечать реальным нуждам и отличаться достаточной гибкостью, чтобы действительно соответствовать национальным потребностям и возможностям. Если национальные системы недостаточно прочны и сильны, их необходимо реформировать и укреплять, но ни в коем случае не обходить.
- 8. Не создавайте новый потенциал, а наращивайте уже существующий.** Это подразумевает использование в первую очередь знаний и опыта национальных кадров, возрождение и укрепление национальных институтов и защиту социально-культурного капитала.
- 9. Не сдавайтесь, оказавшись в трудных обстоятельствах.** Чем слабее потенциал, тем больше в нем потребность. Слабый потенциал – еще не довод в пользу того, чтобы уходить от решения проблем или заниматься посторонними вопросами. Люди не должны становиться заложниками безответственного руководства.
- 10. Оставайтесь подотчетными конечным получателям помощи.** Внешние партнеры должны быть подотчетными получателям помощи и способствовать повышению ответственности национальных органов, даже когда правительство страны не отвечает потребностям своего народа. Разумные подходы в конкретных ситуациях необходимо открыто обсуждать и согласовывать с заинтересованными сторонами на национальном уровне.

¹⁰ UNDP: Ownership, Leadership and Transformation, New York, 2003, p. 13.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ПРИМЕР АНКЕТЫ, ЗАПОЛНЯЕМОЙ ПО ОКОНЧАНИИ КУРСА ОБУЧЕНИЯ

Укрепление и реорганизация системы регулирования вопросов труда в целях продвижения концепции достойного труда	A901304
Турин	12.10.2009–23.10.2009

Укажите:

ПОЛ
☐ Женский ☐ Мужской

ВИД ОРГАНИЗАЦИИ	
(Укажите только один вариант ответа. Если вы работаете в нескольких организациях, отметьте ту, которую вы представляете на данных учебных курсах)	
☐ Правительственное (государственное) учреждение ☐ Неправительственная организация ☐ Учебное (академическое) учреждение ☐ Профсоюзная организация ☐ Министерство труда ☐ В настоящее время безработный	☐ Межправительственная организация ☐ Частное предприятие ☐ Организация системы ООН ☐ Организация работодателей ☐ Другое

М а Н
и к е
н с
и и з
м м н
у у а
м м ю

I. ИНФОРМАЦИЯ, ПОЛУЧЕННАЯ ДО НАЧАЛА ОБУЧЕНИЯ	
1	Насколько ясное представление вы имели о целях, содержании и методах обучения до того, как прибыли на курсы?

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○ ○

1 = никакого представления; 2 = не очень ясное; 3 = отчасти ясное; 4 = ясное; 5 = весьма ясное

II. ПРОВЕДЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ	
1. Цели	
2	Насколько ясное представление о целях обучения вы имеете теперь, после завершения курсов?

○ ○ ○ ○ ○ ○

1 = никакого представления; 2 = не очень ясное; 3 = отчасти ясное; 4 = ясное; 5 = весьма ясное

3	В какой степени были достигнуты цели обучения?
---	--

○ ○ ○ ○ ○ ○

1 = совершенно не достигнуты; 2 = едва ли достигнуты; 3 = достигнуты частично;
4 = достигнуты в основном; 5 = достигнуты в полной мере

2. Содержание	
4	Насколько уместным было содержание обучения, учитывая его цели?

○ ○ ○ ○ ○ ○

1 = совершенно неуместным; 2 = неуместным; 3 = отчасти уместным; 4 = уместным; 5 = весьма уместным

5	Насколько уместным было содержание обучения, учитывая ваш уровень предыдущей подготовки и знаний?
---	---

○ ○ ○ ○ ○ ○

1 = совершенно неуместным; 2 = неуместным; 3 = отчасти уместным; 4 = уместным; 5 = весьма уместным

6	Учитывалась ли в обучении надлежащим образом гендерная проблематика?
---	--

○ ○ ○ ○ ○ ○

1 = совсем не учитывалась; 2 = едва ли; 3 = отчасти; 4 = в основном; 5 = в полной мере

3. Методы		1 2 3 4 5
7	Уместны ли были применявшиеся методы обучения?	○ ○ ○ ○ ○ ○
1 = ни в коей мере; 2 = едва ли; 3 = отчасти уместны; 4 = уместны; 5 = весьма уместны		
4. Консультанты (преподаватели)		
8	Как вы оцениваете работу консультантов в целом?	○ ○ ○ ○ ○ ○
1 = весьма плачевно; 2 = скорее неудовлетворительно; 3 = скорее удовлетворительно; 4 = хорошо; 5 = отлично		
5. Группа участников		
9	Помогали ли вашему обучению остальные участники, с которыми вы посещали занятия?	○ ○ ○ ○ ○ ○
1 = ни в коей мере; 2 = едва ли; 3 = в некоторой степени; 4 = да; 5 = да, очень помогли		
6. Средства обучения		
10	Уместны ли были применявшиеся средства обучения (материалы и пособия)?	○ ○ ○ ○ ○ ○
1 = ни в коей мере; 2 = едва ли; 3 = в некоторой степени; 4 = да, уместны; 5 = да, весьма уместны		
7. Организация		
11	Хорошо ли, по вашему мнению, было организовано обучение?	○ ○ ○ ○ ○ ○
12	Эффективно ли, на ваш взгляд, действовал секретариат?	○ ○ ○ ○ ○ ○
1 = ни в коей мере; 2 = едва ли; 3 = в некоторой степени; 4 = да; 5 = безусловно да		
III. ПОЛЕЗНОСТЬ КУРСА ОБУЧЕНИЯ		
8. Полезность курса обучения		
13	Удовлетворены ли вы качеством проведенного обучения?	○ ○ ○ ○ ○ ○
1 = ни в коей мере; 2 = едва ли; 3 = в некоторой степени; 4 = да, удовлетворен; 5 = безусловно удовлетворен		
14	Будете ли вы применять на практике полученные знания?	○ ○ ○ ○ ○ ○
15	Получит ли ваша организация (работодатель) пользу от вашего обучения на этих курсах?	○ ○ ○ ○ ○ ○
1 = весьма маловероятно; 2 = маловероятно; 3 = не уверен; 4 = вероятно; 5 = несомненно		

Часть 2:	
Ответьте письменно на нижеприведенные вопросы:	
16	Что бы вы порекомендовали сделать консультантам для улучшения их работы в целом? (При желании можете указать кого-либо конкретно.) 1. 2. 3.

Если вы хотите высказать какие-либо замечания и комментарии по определенным вопросам, воспользуйтесь нижеприведенной таблицей.

Вопрос №	Комментарии