



Международная  
организация  
труда



- ▶ **Методика  
самооценки  
для учреждений  
социального диалога  
(МСО-УСД)**



- ▶ **Методика  
самооценки  
для учреждений  
социального диалога  
(МСО-УСД)**

© Международная организация труда, 2022 г.  
Первое издание, 2022 г.

Публикации Международной организации труда (МОТ) 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](mailto:rights@ilo.org). МОТ 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](http://www.ifrro.org).

---

*Методика самооценки для учреждений социального диалога (МСО-УСД).*  
Международная организация труда – Женева: МОТ, 2022 г..

ISBN: 9789220380079 (web PDF)

Также доступно на английском языке: *A self-assessment method for social dialogue institutions. SAM-SDI*, ISBN: 978-92-2-034266-4 (print), 978-92-2-034267-1 (web PDF); на французском языке: *Méthode d'autoévaluation pour les institutions de dialogue social. MA-IDS*, ISBN 978-92-2-034330-2 (print), 978-92-2-034329-6 (web PDF); на испанском языке: *Método de autoevaluación para las instituciones de diálogo social. MA-IDS*, ISBN 978-92-2-034331-9 (print), 978-92-2-034332-6 (web PDF).

---

Названия, соответствующие практике, принятой в Организации Объединенных Наций, и изложение материала в настоящей публикации не являются выражением какого-либо мнения МОТ 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 МОТ поддерживает излагаемые мнения.

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

Для получения полной информации посетите наш веб-сайт: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

## ► От авторов

Разработка настоящей методики самооценки для учреждений социального диалога (МСО-УСД) велась под руководством подразделения по социальному диалогу и трипартизму (DIALOGUE) Департамента административного управления и трипартизма (GOVERNANCE) в сотрудничестве с Бюро по деятельности в интересах работодателей (ACT/EMP) и Бюро по деятельности в интересах работников (ACTRAV) Международного бюро труда (МБТ).

Проект получил поддержку правительства Швеции (Шведского агентства по международному сотрудничеству в целях развития Sida) в рамках программы партнерства MOT на 2018–2021 годы.

Разработка МСО-УСД велась совместными усилиями многих сотрудников МБТ и трехсторонних участников MOT, которым мы выражаем глубокую признательность.

Сотрудники МБТ и консультанты DIALOGUE, отвечавшие за разработку концепции и проекта МСО-УСД, а также оказывавшие административную поддержку: Кэролайн О'Рейли, Кассандра Гибор-Сир (консультант), Юсеф Геллаб, Игорь Гуардианчич (консультант), Нэнси Варела, Жермен Ндиайе-Гиссе и Дельфин Буа, а также Вонгаи Масоча (Отдел трудового права).

Члены рабочей группы, оказавшие экспертное содействие разработке МСО-УСД:

- ▶ внешние эксперты: Марко Бос и Вероника Тиммерхюйс (Социально-экономический совет Нидерландов), Франсиско Гонсалес де Лена (Международная ассоциация экономических и социальных советов и схожих институтов – МАЭСССИ), Серж Нгендакумана (Национальный комитет по социальному диалогу, Бурунди), Моника Тепфер (Профсоюз строительных рабочих Аргентинской Республики) и Канишка Вирасингхе (Федерация работодателей Цейлона);
- ▶ технические специалисты MOT: Магдалена Бобер (ACT/EMP), Генри Каннингем (ACTRAV, Международный учебный центр MOT в Турине (МУЦ-MOT) и Мелани Жанруа (ACTRAV), Лимфо Мандоро (Группа технической поддержки по вопросам достойного труда и Бюро MOT для стран Восточной и Южной Африки (Претория) и Кристина Михес (Группа технической поддержки по вопросам достойного труда и Бюро MOT для стран Центральной и Восточной Европы (Будапешт).

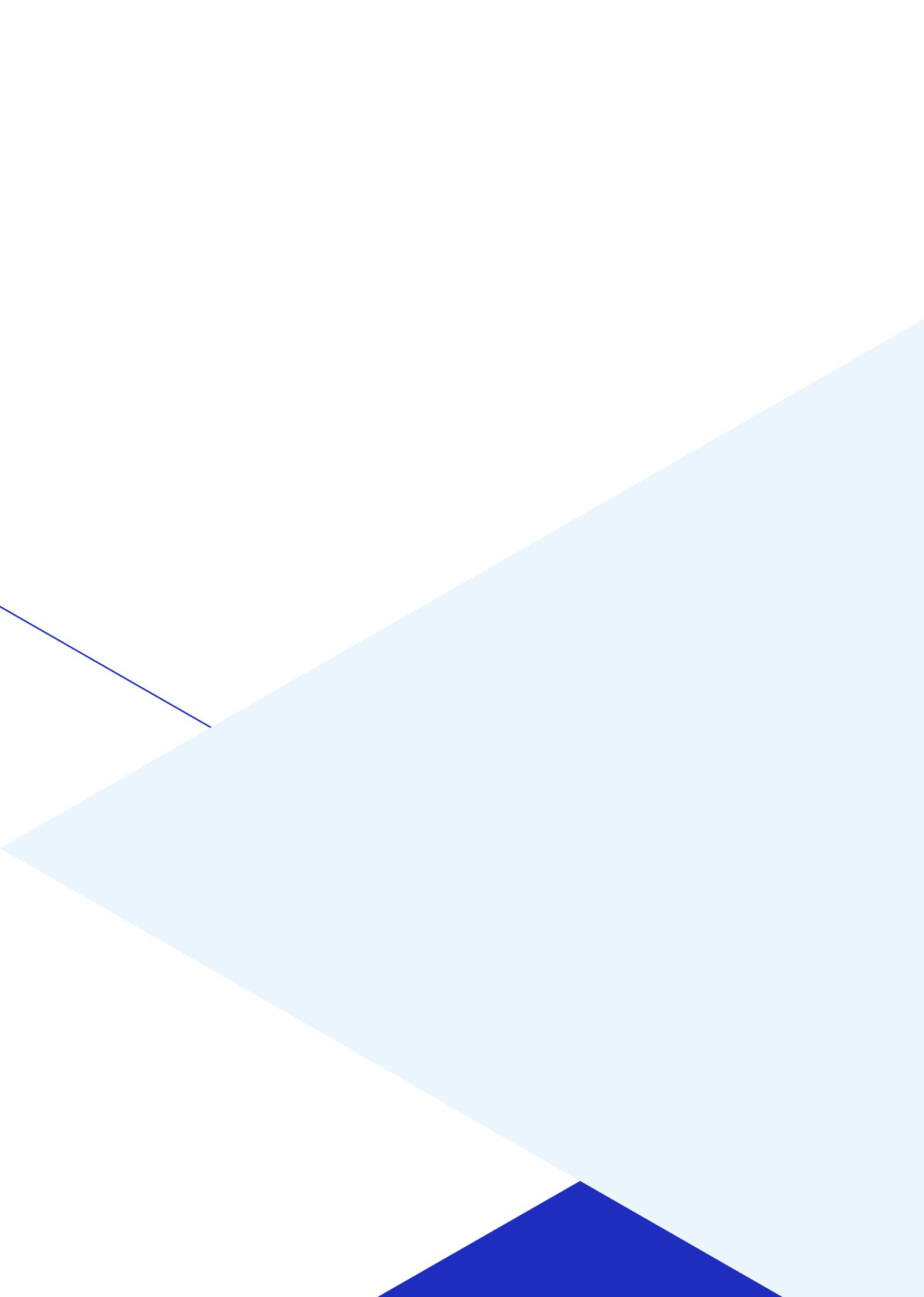
Члены трех учреждений социального диалога, принимавшие активное участие в «испытании практикой» проекта методики:

- ▶ Национальный руководящий комитет по ведению социального диалога, Мбабане (Эсватини);
- ▶ Консультативный совет штата по вопросам труда, Ченнаи (Тамилнад, Индия);
- ▶ Национальный экономический и социальный совет (NESC), Дублин (Ирландия).

Сотрудники Международного учебного центра MOT в Турине (МУЦ-MOT), которые организовали и провели два рабочих семинара по разработке МСО-УСД: Сильвен Баффи, Фернандо Фонсека, Глория Филиппи и Эмануэла Де Марко из Отдела социальной защиты, управления и трипартизма.

Марк Джонсон, редактор документа; Даниэла Коттоне и Никола Зонта из компании vg59, Турин (Италия), выполнившие дизайн и верстку МСО-УСД и обеспечившие производство USB-карт.

Выражаем особую благодарность профессору Эдварду Вебстеру (Университет Витватерсранда, Южная Африка), Энн-Мари МакГоран (NESC, Ирландия), Кристиану Вельцу (Европейский фонд по улучшению условий жизни и труда – Eurofound), а также Махандре Найду и Канагарани Сельвакумар (Группа технической поддержки по вопросам достойного труда и Бюро MOT для стран Южной Азии и Индии) за ценный вклад в реализацию проекта.



## ► Предисловие

Предлагаемая методика самооценки для учреждений социального диалога была разработана Международной организацией труда (МОТ) в ответ на запросы государств-членов об оказании поддержки в укреплении национальных учреждений социального диалога (УСД). Эта методика дает участникам социального диалога возможность провести процедуру анализа инклюзивности и эффективности своего учреждения социального диалога, по результатам которого они смогут разработать и реализовать план действий по его укреплению.

Значение социального диалога и трипартизма для мандата, структуры и функционирования МОТ невозможно переоценить. МОТ основана на принципе трипартизма, который предполагает сотрудничество посредством диалога между правительствами, организациями работодателей и работников как равноправными и независимыми партнерами по всем вопросам, касающимся сферы труда. Социальный диалог, основанный на уважении свободы объединения и действенном признании права на ведение коллективных переговоров, играет решающую роль в разработке политики, направленной на содействие социальной справедливости. Это средство достижения социального и экономического прогресса. Социальный диалог и трипартизм являются важнейшими условиями демократии и эффективного государственного управления<sup>1</sup>.

Институты социального диалога играют ключевую роль в Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года Организации Объединенных Наций (ООН), в том числе в достижении Цели в области устойчивого развития (ЦУР) 16, направленной на содействие построению миролюбивого и открытого общества в интересах устойчивого развития, обеспечению доступа к правосудию для всех и созданию эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях (курсив добавлен). Задача 16.7 заключается в обеспечении ответственного принятия решений репрезентативными органами на всех уровнях с участием всех слоев общества. Социальный диалог также является важным компонентом ЦУР 8 по содействию поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойному труду для всех, а также ЦУР 5 по обеспечению гендерного равенства.

В этом контексте МОТ разработала предлагаемую методику самооценки<sup>2</sup> путем совместных и инклюзивных усилий с участием представителей УСД со стороны правительств, работодателей и работников, а также сотрудников различных департаментов МБТ, в том числе GOVERNANCE, ACT/EMP, ACTRAV и полевых бюро<sup>3</sup>. Проект получил поддержку правительства Швеции (Шведского агентства по международному сотрудничеству в целях развития Sida). В процессе разработки МСО-УСД были проведены два семинара, организованные в сотрудничестве с МУЦ-МОТ в апреле и октябре 2019 года, «испытание практикой» в отношении ранней версии методики с участием членов и сотрудников секретариата УСД в Эсватини, Индии (Тамилнад) и Ирландии летом 2019 года, а также внутренний семинар по оценке полученных результатов в марте 2020 года в Женеве<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ILO (2018a). *Conclusions concerning the second recurrent discussion on social dialogue and tripartism*, International Labour Conference, 107th Session, Geneva, p. 1 [Заключения о втором периодическом обсуждении вопросов социального диалога и трипартизма, Международная конференция труда, 107-я сессия, Женева, с. 1].

<sup>2</sup> В основе МСО-УСД лежит: ILO (2013a). *National tripartite social dialogue: An ILO guide for improved governance*, Geneva [Национальный трехсторонний социальный диалог: Руководство МОТ по эффективному управлению, Женева]. Эта публикация содержит рекомендации по созданию и укреплению институциональных основ и механизмов трехстороннего социального диалога на национальном уровне.

<sup>3</sup> Полный список лиц и организаций, принимавших участие в разработке МСО-УСД, см. в разделе «От авторов».

<sup>4</sup> Представители УСД со стороны правительства, работодателей и работников (члены целевой группы) не присутствовали на семинаре по оценке результатов лично, но им было предложено представить замечания по окончательному проекту перед проведением семинара.

Мы хотели бы воспользоваться возможностью выразить искреннюю благодарность всем лицам и организациям, посвятившим свое время, энергию и опыт этому проекту. Работа над МСО-УСД еще не завершена. Представленная здесь первая версия методики будет внедрена и протестирована в ряде учреждений социального диалога в 2021 году. Ожидается, что эффективные учреждения социального диалога станут как никогда значимыми в контексте борьбы стран всего мира с социальными и экономическими последствиями пандемии COVID-19 и их стремления разработать и реализовать планы устойчивого восстановления. Мы надеемся, что выводы, сделанные в ходе применения МСО-УСД, позволят усовершенствовать методику в очередном издании, а также определить потребность трехсторонних участников МОТ и УСД в дополнительных продуктах или инструментах. Мы будем рады получить комментарии пользователей МСО-УСД.



**Вера Пакете-Пердигау,**

директор Департамента административного управления  
и трипартизма Международной организации труда  
Женева, июнь 2021 года

## ► Сокращения

<b>ACT/EMP</b>	Бюро МОТ по деятельности в интересах работодателей
<b>ACTRAV</b>	Бюро МОТ по деятельности в интересах работников
<b>DIALOGUE</b>	Подразделение МОТ по социальному диалогу и трипартизму
<b>NATLEX</b>	база данных МОТ по национальному законодательству о труде, социальном обеспечении и связанных с ними правах человека
<b>NORMLEX</b>	информационная система МОТ о международных трудовых нормах
<b>Sida</b>	Шведское агентство по международному сотрудничеству в целях развития
<b>SWOT</b>	сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы
<b>КСО</b>	Комитет по свободе объединения
<b>КЭПКР</b>	Комитет экспертов по применению конвенций и рекомендаций
<b>МАЭСССИ</b>	Международная ассоциация экономических и социальных советов и схожих институтов
<b>МКП</b>	Международная конфедерация профсоюзов
<b>МКТ</b>	Международная конференция труда
<b>МО</b>	мониторинг и оценка
<b>МОР</b>	Международная организация работодателей
<b>МОТ/МБТ</b>	Международная организация труда/Международное бюро труда
<b>МСО-УСД</b>	методика самооценки для учреждений социального диалога
<b>МУЦ-МОТ</b>	Международный учебный центр МОТ в Турине
<b>НПО</b>	неправительственная организация
<b>ОГО</b>	организация гражданского общества
<b>ООН</b>	Организация Объединенных Наций
<b>ПВВ</b>	принцип взаимной выгоды
<b>ТИ</b>	теория изменений
<b>УСД</b>	учреждение социального диалога
<b>УТС</b>	предотвращение и урегулирование трудовых споров
<b>ЦУР</b>	Цель в области устойчивого развития



# ▶ Содержание

<b>От авторов</b>	<b>iii</b>
<b>Предисловие</b>	<b>v</b>
<b>Сокращения</b>	<b>vii</b>
<b>Список рисунков</b>	<b>xii</b>
<b>Обозначения, применяемые в МСО-УСД</b>	<b>xiii</b>
<b>Введение</b>	<b>3</b>
Почему МОТ разработала методику самооценки для учреждений социального диалога (МСО-УСД)? . . . . .	3
Что представляет собой МСО-УСД? . . . . .	4
Для чего учреждению социального диалога следует проводить самооценку? . . . . .	5
Какие учреждения социального диалога могут применять МСО-УСД? . . . . .	6
Концептуальная основа МСО-УСД . . . . .	8
Краткий обзор этапов МСО-УСД . . . . .	14
Кто участвует в каждом из этапов МСО-УСД? . . . . .	17
Дополнительные материалы и ресурсы . . . . .	18
<b>Этап 0. Принятие решения о проведении самооценки и подготовка</b>	<b>23</b>
Цель . . . . .	23
Конечный результат . . . . .	23
Процесс . . . . .	24

1. Принятие решения о применении МСО-УСД	25
2. Формирование группы по оценке	31
3. Разработка плана действий и бюджета	36
Дополнительные материалы и ресурсы . . . . .	38
<b>Этап 1. Понимание истории и контекста УСД</b>	<b>41</b>
Цель. . . . .	41
Конечный результат . . . . .	41
Процесс. . . . .	42
1. Анализ целей УСД	42
2. Составление хронологии	43
3. Картирование институциональной среды УСД	44
<b>Этап 2. Оценка инклюзивности УСД</b>	<b>51</b>
Цель. . . . .	51
Конечный результат . . . . .	51
Процесс. . . . .	52
1. Оценка инклюзивности УСД	53
2. Обобщение и анализ результатов обсуждения	60
3. Формулирование целей и действий по расширению инклюзивности УСД	61
Дополнительные материалы и ресурсы . . . . .	63
<b>Этап 3. Оценка эффективности УСД</b>	<b>67</b>
Цель. . . . .	67
Конечный результат . . . . .	67
Знакомство с параметрами эффективности. . . . .	68
Процесс. . . . .	71
1. Анализ параметров эффективности	72
2. Определение результатов УСД по каждому из параметров эффективности	73
3. Оценка основных параметров эффективности	77
4. Оценка оперативных параметров эффективности	86
5. Формулирование целей и действий по усилению эффективности УСД	90
<b>Этап 4. Составление плана действий</b>	<b>97</b>
Цель. . . . .	97

Конечный результат . . . . .	97
Процесс. . . . .	98
1. Подготовка доклада по результатам самооценки	99
2. Разработка плана действий	99
3. Консультативное мероприятие или процесс для получения обратной связи по проекту доклада и плану действий	106
4. Доработка и распространение доклада о результатах самооценки и плана действий	106
Дополнительные материалы и ресурсы . . . . .	107

## **Этап 5. Реализация плана действий** **111**

---

Цель. . . . .	111
Советы для успешной реализации . . . . .	111
Дополнительные материалы и ресурсы . . . . .	114

## **► Приложения** **117**

---

Приложение 1. Глоссарий ключевых терминов. . . . .	118
Приложение 2. Инструменты МОТ, имеющие особое значение для трехстороннего социального диалога. . . . .	122
Приложение 3. Инструментарий для принятия решений и достижения консенсуса . . . . .	124
Приложение 4. Дополнительные источники информации для самооценки . . . . .	126
Приложение 5. Дополнительные источники информации и идей . . . . .	127
Приложение 6. Руководство по организации консультативного мероприятия . . . . .	128
Приложение 7. Мероприятия и инструменты для вовлеченной и продуктивной командной работы. . . . .	130
Приложение 8. Рекомендуемый план доклада по результатам самооценки . . . . .	132

## ► Список рисунков

---

Рисунок 1. Цикл подготовки политики . . . . .	9
Рисунок 2. Пять аспектов институциональной инклюзивности . . .	11
Рисунок 3. Пять аспектов институциональной эффективности . . .	12
Рисунок 4. Концептуальная основа МСО-УСД . . . . .	13
Рисунок 5. Шесть этапов МСО-УСД . . . . .	14
Рисунок 6. Процесс применения МСО-УСД . . . . .	16
Рисунок 7. Подэтапы Этапа 0. . . . .	24
Рисунок 8. Подэтапы Этапа 1. . . . .	42
Рисунок 9. Институциональная карта . . . . .	46
Рисунок 10. Параметры инклюзивности . . . . .	52
Рисунок 11. Подэтапы Этапа 2 . . . . .	53
Рисунок 12. Подэтапы Этапа 3. . . . .	71
Рисунок 13. Аналитический подход МСО-УСД и соответствующая терминология SWOT . . . . .	78
Рисунок 14. Последовательность оценки каждого из основных параметров эффективности . . . . .	79
Рисунок 15. Процесс определения целей и приоритетов деятельности . . . . .	90
Рисунок 16. Подэтапы Этапа 4. . . . .	98

## ► Обозначения, применяемые в МСО-УСД

Чтобы пользователям было удобно ориентироваться в МСО-УСД, в описании методики используются пояснительные обозначения.

	<b>Контрольные вопросы</b>	Контрольные вопросы для организации коллективных обсуждений*
	<b>Определения</b>	Определения или разъяснения понятий
	<b>Мероприятия</b>	Мероприятия для совместной и продуктивной работы*
	<b>Примеры</b>	Примеры, иллюстрирующие различные аспекты МСО-УСД
	<b>Шаблоны</b>	Шаблоны для организации и фиксации результатов работы*

\* Пользователям электронной версии МСО-УСД доступен пакет интерактивных шаблонов. Эти шаблоны позволяют непрерывно фиксировать результаты самооценки в электронном виде. Шаблоны, представленные в настоящей публикации, не предоставляют такой возможности.

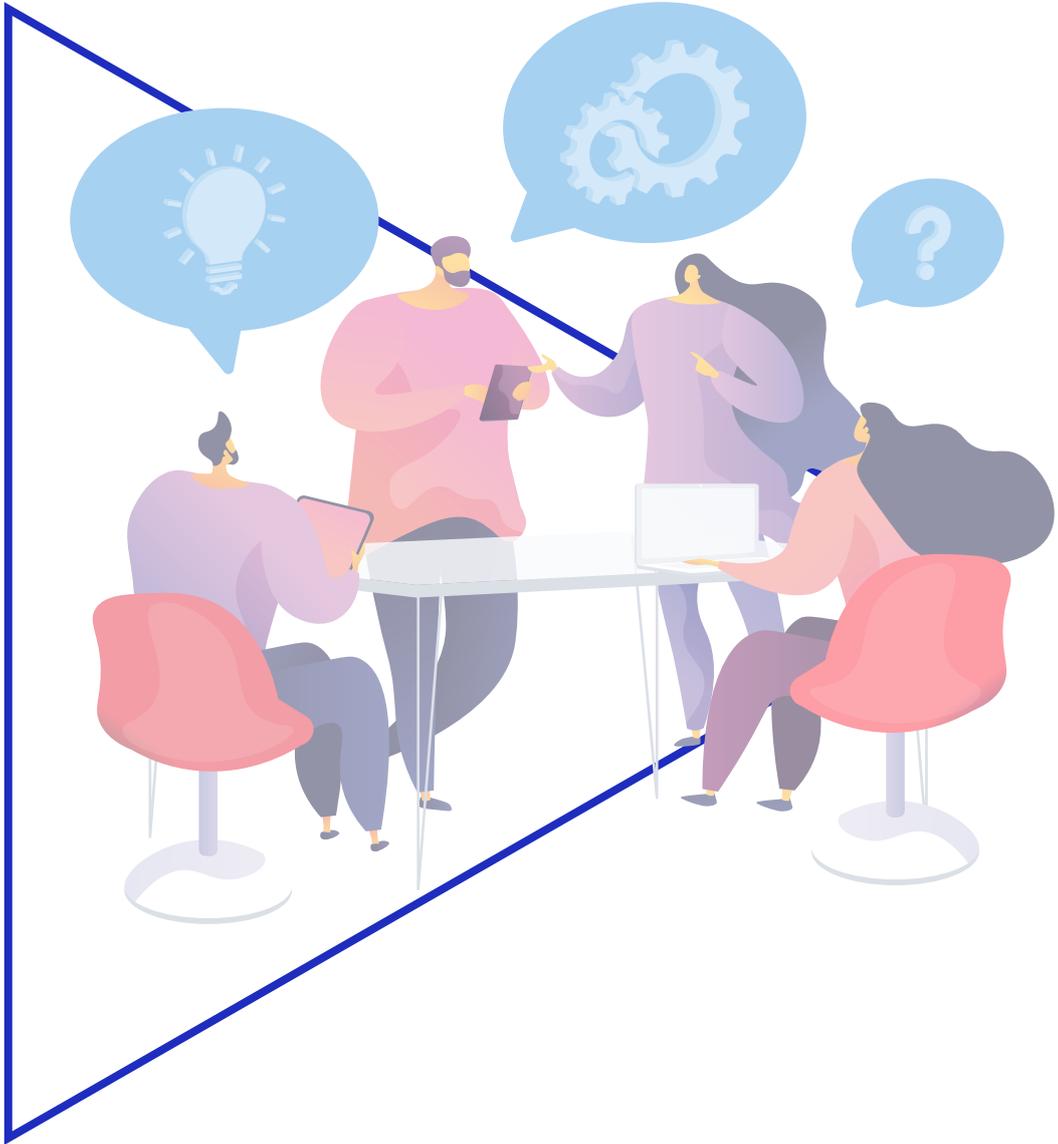


# Введение

## Содержание

---

Почему МОТ разработала методику самооценки для учреждений социального диалога (МСО-УСД)? . . . . .	3
Что представляет собой МСО-УСД? . . . . .	4
Для чего учреждению социального диалога следует проводить самооценку? . . . . .	5
Какие учреждения социального диалога могут применять МСО-УСД? . . . . .	6
Концептуальная основа МСО-УСД . . . . .	8
1. Условия для ведения действенного социального диалога	8
2. Нормы МОТ, касающиеся социального диалога	8
3. Понимание роли трехстороннего социального диалога в процессе формирования политики	8
4. Концептуальная основа для понимания институциональной инклюзивности и эффективности	9
Краткий обзор этапов МСО-УСД . . . . .	14
Этап 0. Принятие решения о проведении самооценки и подготовка	14
Этап 1. Понимание истории и контекста УСД	15
Этап 2. Оценка инклюзивности УСД	15
Этап 3. Оценка эффективности УСД	15
Этап 4. Составление плана действий	15
Этап 5. Реализация плана действий	15
Кто участвует в каждом из этапов МСО-УСД? . . . . .	17
Дополнительные материалы и ресурсы . . . . .	18



# ▶ Введение

## ▶ Почему МОТ разработала методику самооценки для учреждений социального диалога (МСО-УСД)?

В 2019 году Международная конференция труда (МКТ) подтвердила основополагающее значение социального диалога, приняв Декларацию столетия МОТ о будущем сферы труда. В Декларации говорится, что социальный диалог, в том числе коллективные переговоры и трехстороннее сотрудничество, является важнейшей основой всех действий МОТ и способствует эффективной разработке политики и принятию решений в ее государствах-членах<sup>5</sup>. Она призывает к использованию «прочных, влиятельных и инклюзивных механизмов социального диалога» для отстаивания всех основополагающих принципов и прав в сфере труда<sup>6</sup>. В условиях стремительных и глубоких преобразований, затрагивающих сегодня сферу труда, как никогда необходим инклюзивный и эффективный социальный диалог. Социальный диалог позволяет правительствам и социальным партнерам<sup>7</sup> быть движущей силой перемен и активно предлагать пути решения проблем и использования возможностей, открывающихся перед ними.

Преимущественно в 187 государствах – членах МОТ действуют УСД с общей компетенцией<sup>8</sup>. Многие из них имеют дополнительные специализированные механизмы социального диалога по определенным вопросам, например, занятости, социального обеспечения, установления заработной платы или вопросам, касающимся МОТ<sup>9</sup>. Полномочия, состав, функционирование, технические возможности и влияние этих учреждений значительно различаются. В ряде стран они продолжают демонстрировать свое значение с точки зрения воздействия на направление социальной и экономической политики, в том числе в контексте кризиса 2020–2021 годов, вызванного пандемией COVID-19<sup>10</sup>. Однако в других странах они были отодвинуты на второй план, что подорвало доверие социальных партнеров и поставило под угрозу устойчивость политических реформ<sup>11</sup>. Следовательно,

<sup>5</sup> ILO (2019a). *ILO Centenary Declaration for the Future of Work*, International Labour Conference, 108th Session, Geneva. para. II.B [Декларация столетия МОТ о будущем сферы труда, Международная конференция труда, 108-я сессия, Женева, п. II.B].

<sup>6</sup> ILO (2019a). п. IV.C.(iii).

<sup>7</sup> Термин «социальные партнеры» означает представительные организации работодателей и работников.

<sup>8</sup> УСД с общей компетенцией действуют примерно в 85 % стран. ILO (2018b). *Social dialogue and tripartism*, Report VI, International Labour Conference, 107th Session, Geneva. para. 57 [Социальный диалог и трипартизм, Доклад VI, Международная конференция труда, 107-я сессия, Женева, п. 57].

<sup>9</sup> Конвенция 1976 года о трехсторонних консультациях для содействия применению международных трудовых норм (№ 144), по состоянию на сентябрь 2020 года ратифицированная 153 государствами-членами, предполагает осуществление странами процедур, которые обеспечивают эффективные трехсторонние консультации по вопросам, относящимся к деятельности МОТ.

<sup>10</sup> ILO (2013b). *Social dialogue*, Report VI, International Labour Conference, 102nd Session, Geneva [Социальный диалог, Доклад VI, Международная конференция труда, 102-я сессия, Женева]; ILO (2020a). “*The need for social dialogue in addressing the COVID-19 crisis*”, Geneva [Необходимость социального диалога в связи с кризисом, вызванным пандемией COVID-19, Женева].

<sup>11</sup> См., например, ILO (2020b). “*Peak-level social dialogue as a governance tool during the COVID-19 pandemic: Global and regional trends and policy issues*”, Geneva [Социальный диалог на самом высоком уровне как инструмент управления в период пандемии COVID-19. Глобальные и региональные тенденции и вопросы политики, Женева].

ощущается насущная потребность в усилении роли, потенциала и влияния многих из этих учреждений<sup>12</sup>.

Эта потребность была признана в [Заключениях](#) о социальном диалоге и трипартизме, принятых Международной конференцией труда в 2018 году. В этих Заключениях Конференция призывает МОТ расширять потенциальные возможности трехсторонних участников и учреждений социального диалога в целях «повышения эффективности и инклюзивности механизмов и учреждений национального трехстороннего социального диалога между правительствами и социальными партнерами, в том числе в отношении тех областей, которые затрагивают будущее сферы труда и ЦУР», а также «обеспечения равного представительства женщин и мужчин в учреждениях социального диалога на национальном и международном уровнях»<sup>13</sup>.

Именно в этом контексте МОТ при поддержке правительства Швеции (Шведского агентства по международному сотрудничеству в целях развития Sida) приступила к разработке МСО-УСД в партнерстве с представителями учреждений социального диалога и экспертами со всего мира.

## ▶ Что представляет собой МСО-УСД?

МСО-УСД – это инструмент, позволяющий членам учреждения социального диалога (УСД) провести углубленную самооценку своей организации и разработать план действий по усилению ее инклюзивности и эффективности. Пользователь проходит через ряд этапов, нацеленных на выявление и понимание факторов, влияющих на инклюзивность и эффективность учреждения; на их основе составляется план действий по устранению выявленных недостатков и укреплению достижений.



### ▶ Что такое социальный диалог?

Социальным диалогом называют все виды переговоров, консультаций и обмена информацией между представителями правительств, работодателей и работников по вопросам, представляющим общий интерес и связанным с экономической и социальной политикой<sup>14</sup>.

МСО-УСД называется «методикой», поскольку процесс оценки подразумевает ряд взаимосвязанных этапов, а не состоит из отдельных модулей или разделов, применяемых независимо друг от друга. От начала и до конца в МСО-УСД соблюдается логическая последовательность, которая, как правило, должна применяться комплексно. Однако на каждом этапе УСД может адаптировать методiku к своей конкретной ситуации. Кроме того, каждое УСД может определять временные рамки для проведения самооценки в зависимости от своих предпочтений, наличия ресурсов или других факторов.

<sup>12</sup> The ILO policy framework for tackling the economic and social impact of the COVID-19 crisis [Основы политики МОТ по преодолению экономических и социальных последствий пандемии COVID-19] отмечают важнейшую роль социального диалога. Принцип 4 «Опора на социальный диалог как источник решений» содержит призыв к укреплению социального диалога, ведения коллективных переговоров, а также учреждений и процессов, регулирующих трудовые отношения.

<sup>13</sup> ILO (2018a), пп. 5(d) и (i).

<sup>14</sup> ILO (2013a), *op.cit.*, пп. 15.

МСО-УСД предназначена для использования членами УСД и его секретариатом для оценки своего учреждения; она не является инструментом для внешнего анализа или оценки УСД третьей стороной, например независимым консультантом или представителем научного сообщества. Однако, поскольку применение МСО-УСД (по крайней мере в первый раз) может быть довольно сложным в свете множества этапов и применяемых методов оценки, для УСД может оказаться целесообразным обращение к услугам нейтрального посредника, который сможет руководить процессом. Просьба оказать такое содействие может быть обращена к полевым бюро или штаб-квартире МОТ<sup>15</sup>.

## ► Для чего учреждению социального диалога следует проводить самооценку?

---

Конечная цель МСО-УСД заключается в оказании странам содействия в достижении более социально справедливых и экономически устойчивых политических результатов путем усиления вклада учреждений социального диалога в процессы разработки национальной политики. Опыт свидетельствует о том, что политика, разработанная посредством социального диалога с участием представительных организаций работодателей и работников наряду с правительствами, приводит к лучшим, более справедливым и более устойчивым результатам, чем политика, принятая правительством в одностороннем порядке или предписанная международным учреждением без надлежащих консультаций с заинтересованными национальными субъектами<sup>16</sup>.

Осуществляя самооценку и действуя на основании ее результатов, УСД получает возможность повысить свою инклюзивность и эффективность. Это, в свою очередь, повышает легитимность учреждения в глазах общественности, улучшает его репутацию и усиливает влияние – тем самым демонстрируя его ценность правительству, социальным партнерам и широкой общественности.

Сам процесс применения МСО-УСД приносит учреждению пользу, поскольку помогает формировать внутреннюю рабочую культуру, способствующую открытому обмену мнениями в атмосфере взаимного уважения.

---

<sup>15</sup> Дополнительные рекомендации по привлечению координатора для МСО-УСД см. в описании Этапа 0, раздел 2.1.

<sup>16</sup> См., например, Fraile (2010). *Blunting neoliberalism: Tripartism and economic reforms in the developing world*, ILO and Palgrave Macmillan; Papadakis, K. and Y. Ghellab (eds.) (2014). *The governance of policy reforms in southern Europe and Ireland: Social dialogue actors and institutions in times of crisis*, ILO, Geneva; а также Guardiancich, I. and O. Molina (eds.) (2017). *Talking through the crisis: Social dialogue and industrial relations trends in selected EU countries*, ILO, Geneva.

## ▶ Какие учреждения социального диалога могут применять МСО-УСД?

---

Социальный диалог существует в различных формах и на разных уровнях, от местного до международного. Он может вестись как в формальных институциональных условиях, так и посредством относительно неформальных механизмов. МСО-УСД ориентирована преимущественно на трехсторонние учреждения социального диалога, действующие на национальном уровне или на уровне субъектов и обладающие широкими полномочиями в области экономической и социальной политики<sup>17</sup>. Тем не менее методика подходит для применения учреждениями социального диалога, имеющими различные размеры, состав, мандат и ресурсы. УСД должно функционировать в течение нескольких лет и приобрести некоторый практический опыт, на основании которого будет проводиться оценка; методика не подходит для использования недавно созданными учреждениями, находящимися на самых ранних стадиях развития<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> МСО-УСД не предназначена для использования двусторонними структурами или механизмами, специально учрежденными для целей ведения коллективных переговоров.

<sup>18</sup> Тем не менее МСО-УСД может дать новому учреждению определенную пищу для размышлений при рассмотрении вопроса о наиболее эффективных путях выполнения своего мандата.



## ▶ Ключевые определения

**Трипартизм** – это модель управления рынком труда, на которой основана МОТ и укреплению которой посвящена вся ее деятельность. Трипартизм означает взаимодействие правительства, работодателей и работников (через своих представителей) как равноправных и независимых партнеров в поисках совместных решений вопросов, представляющих взаимный интерес. Принцип трипартизма сформулирован в [Уставе МОТ](#) и отражен в трехсторонней структуре ее руководящих органов ([Международной конференции труда](#) (МКТ) и [Административного совета](#)). Трипартизм предполагает равный учет взглядов каждого из участников на любой площадке и признание определенной роли и вклада каждой стороны.

В состав **трехстороннего учреждения социального диалога** включаются представители трех групп участников МОТ (правительства, организации работодателей и работников)<sup>19</sup>.

МОТ также содействует развитию **двустороннего взаимодействия**, направленного на конструктивные и гармоничные трудовые отношения на различных уровнях. Двусторонние отношения означают взаимодействие между работодателями или их представительными организациями и организациями работников без участия правительства<sup>20, 21</sup>. **Двустороннее учреждение социального диалога** состоит из представителей работодателей и работников.

В ряде стран созданы учреждения или механизмы расширенного диалога (также называемого гражданским диалогом), в котором, помимо правительства и представительных организаций работодателей и работников, участвуют другие акторы, представляющие определенные интересы, и/или независимые эксперты<sup>22</sup>. [Резолюция о трипартизме и социальном диалоге](#), принятая на 90-й сессии МКТ в 2002 году, разъясняет взаимоотношения между социальными партнерами и организациями гражданского общества. В ней подчеркивается, что «социальные партнеры открыты для диалога и что на местах они сотрудничают с НПО, которые разделяют те же ценности и преследуют те же цели в конструктивном порядке». Далее в Резолюции признается, что «иные формы диалога, отличные от социального диалога, весьма полезны в том случае, если все стороны уважают соответствующие права и обязанности своих партнеров, особенно в вопросах, касающихся их представительства».

<sup>19</sup> Многие страны во всех регионах создали национальные трехсторонние учреждения социального диалога, к примеру: Высший совет труда (Чили), Экономический и социальный совет (Хорватия), Совет экономического и социального договора (Чехия), Индийская конференция труда, Консультативный трудовой совет (Уганда) и Национальный совет по социальному диалогу (Тунис).

<sup>20</sup> Определение коллективных переговоров – формы двустороннего социального диалога – дается в [Конвенции 1981 года о содействии коллективным переговорам](#) (№ 154). Определение см. в глоссарии терминов в [Приложении 1](#).

<sup>21</sup> Двусторонний социальный диалог может включать представителей правительства в случаях, если государство является работодателем, а также работников государственного сектора, например сферы здравоохранения или образования.

<sup>22</sup> Например, в состав Экономического, социального и трудового совета Республики Корея наряду с основными трехсторонними партнерами входят представители молодежи, женщин, занятых на непостоянной основе работников, малых и средних предприятий; Национальный совет по вопросам экономического развития и труда Южной Африки (NEDLAC) включает представителей деловых кругов, организованной рабочей силы, правительства и членов общин; в Социально-экономический совет Нидерландов (SER) на равной основе входят социальные партнеры и независимые члены («члены короны»), чья роль заключается в защите общего блага; в Национальный экономический и социальный совет Ирландии (NESC) входят представители бизнеса и организаций работодателей, профсоюзов, сельскохозяйственных и фермерских организаций, общинных, добровольческих и экологических организаций, а также руководители государственных учреждений и независимые эксперты.

## ▶ Концептуальная основа МСО-УСД

---

### 1. Условия для ведения действенного социального диалога

МОТ определила четыре предварительных условия для ведения действенного социального диалога:

- ▶ соблюдение основных прав и свобод, включая свободу объединения, и действенное признание права на ведение коллективных переговоров;
- ▶ независимые, сильные и представительные организации работодателей и работников;
- ▶ политическая воля и готовность всех сторон добросовестно участвовать в диалоге;
- ▶ благоприятная правовая и институциональная база.

Без соблюдения этих предварительных условий ни одно учреждение социального диалога не сможет функционировать с должной эффективностью. Поэтому эти принципы имеют основополагающее значение для МСО-УСД, и их следует учитывать на протяжении всего процесса оценки.

### 2. Нормы МОТ, касающиеся социального диалога

Особое значение для социального диалога имеют Конвенция 1948 года о свободе объединений и защите права объединяться в профсоюзы (№ 87) и Конвенция 1949 года о применении принципов права на объединение в профсоюзы и на ведение коллективных переговоров (№ 98), являющиеся основополагающими конвенциями, касающимися прав человека. Большинство норм МОТ призывают к участию социальных партнеров в их реализации и, как правило, предусматривают проведение консультаций с наиболее представительными организациями работодателей и работников на национальном уровне. Ряд норм непосредственно касаются трехстороннего социального диалога, в частности Конвенция 1976 года о трехсторонних консультациях для содействия применению международных трудовых норм (№ 144), сопутствующая Рекомендация 1976 года о трехсторонних консультациях для содействия применению международных трудовых норм и о национальных мероприятиях, касающихся деятельности Международной организации труда (№ 152), а также Рекомендация 1960 года о консультациях и сотрудничестве между государственными властями и организациями работодателей и работников в отраслевом и в национальном масштабе (№ 113)<sup>23</sup>.

### 3. Понимание роли трехстороннего социального диалога в процессе формирования политики

Как правило, формирование политики состоит из ряда этапов:

- ▶ определение повестки дня (выбор политических приоритетов, требующих внимания);
- ▶ разработка политики (рассмотрение альтернативных политических мер);
- ▶ принятие решений (выбор предпочтительного варианта политики);
- ▶ реализация политики (воплощение политики на практике); а также
- ▶ мониторинг и оценка (анализ результатов и воздействия, который может задать направление для дальнейших корректировок политики)<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Обзор ключевых положений этих и других норм, имеющих особое значение для трехстороннего социального диалога, см. в Приложении 2.

<sup>24</sup> Концепция политического цикла была разработана Гарольдом Лассуэллом в 1950-х годах в США. Подробнее см., например, Savard, J.-F. with the collaboration of R. Banville (2012). "Policy Cycles" в L. Côté and J.-F. Savard (eds.), *Encyclopedic Dictionary of Public Administration*.

► Рисунок 1. Цикл подготовки политики



При идеальном сценарии трехсторонний социальный диалог должен вестись на каждом из этапов и повышать легитимность процесса формирования политики посредством политического взаимодействия и переговоров. Однако в действительности социальный диалог на разных этапах может вестись с различной степенью интенсивности или не вестись вовсе. Масштабы и интенсивность социального диалога зависят от множества факторов, в том числе от преобладающих политических, социальных и экономических условий, уровня доверия между социальными партнерами, наличия политической воли к участию в социальном диалоге, а также национальной культуры и традиций.

Роль социального диалога в формировании политики существенно различается между регионами и странами. Для социального диалога не существует универсального шаблона. Конкретные механизмы или учреждения внутри страны должны соответствовать национальным особенностям, потребностям и приоритетам. Однако трехсторонние учреждения социального диалога всегда должны предусматривать участие на равных основаниях<sup>25</sup> независимых социальных партнеров наряду с государством.

#### 4. Концептуальная основа для понимания институциональной инклюзивности и эффективности

Подход к оценке, применяемый в МСО-УСД, основан на двух ключевых понятиях: инклюзивности и эффективности. Этим аспектам УСД уделила особое внимание МКТ 2018 года, призвавшая МОТ к укреплению потенциала учреждений социального диалога<sup>26</sup>. Хотя эти понятия часто упоминаются в связи с социальным диалогом, им не даются определения

<sup>25</sup> Термин «равные основания» означает, что голоса всех трех сторон имеют равный вес в дискуссиях и мнение одной из сторон не подавляет мнения остальных.

<sup>26</sup> ILO (2018a), *op. cit.*, пп. 5(d): «повышения эффективности и инклюзивности механизмов и учреждений национального трехстороннего социального диалога между правительствами и социальными партнерами, в том числе в отношении тех областей, которые затрагивают будущее сферы труда и ЦУР».

в принятых МОТ актах или официальных документах; не существует и других согласованных и применимых на международном уровне определений, на которые можно было бы опереться<sup>27</sup>.

В рамках МСО-УСД не предлагается конкретных определений инклюзивности и эффективности<sup>28</sup>. Вместо этого в данном разделе указываются:

- ▶ Ряд *оперативных параметров* инклюзивности и эффективности. Эти параметры отражают ключевые аспекты каждого из понятий и служат основой для процесса самооценки.
- ▶ *Ориентировочная концептуальная основа*. Основа на базе научной литературы позволяет получить представление о связи понятий инклюзивности и эффективности с результативностью и конечным воздействием УСД.

### 1) Оперативные параметры инклюзивности и эффективности

Поскольку целью МСО-УСД является повышение инклюзивности и эффективности УСД, сначала необходимо точнее определить значение этих понятий в практическом или оперативном смысле<sup>29</sup>.

В отсутствие предлагаемых МОТ или других согласованных на международном уровне определений подход, применяемый в МСО-УСД, заключается в предложении ряда параметров инклюзивности и эффективности, охватывающих определенные важные аспекты каждого понятия. Мы не утверждаем, что все параметры в обязательном порядке применимы к каждому УСД или что в совокупности они охватывают все возможные аспекты инклюзивного или эффективного учреждения. Тем не менее параметры основаны на передовом опыте УСД всего мира и считаются актуальными для большинства организаций.

Краткое объяснение значения каждого из параметров представлено на рисунках ниже. Более подробные объяснения приводятся в разделах [Этап 2](#) (инклюзивность) и [Этап 3](#) (эффективность) МСО-УСД.

---

<sup>27</sup> Тем не менее существуют общие словарные определения. Например, инклюзивность определяется как «практика или политика, направленная на недопущение исключения какого-либо лица по признаку расы, пола, религии, возраста, инвалидности и т. д.»; а эффективность определяется как «свойство быть эффективным», при этом «эффективный» определяется как «приводящий к желаемому или намеченному результату».

<sup>28</sup> Авторы не считают целесообразным или необходимым предлагать такие определения без проведения широких консультаций с трехсторонними участниками МОТ.

<sup>29</sup> Более подробное теоретическое исследование понятия эффективности в отношении УСД см. в: Guardiancich I. and O. Molina. (2020). *The effectiveness of national social dialogue institutions: From theory to evidence*. ILO, Geneva.



► Рисунок 2. Пять аспектов институциональной инклюзивности



\* МСО-УСД признает существование учреждений с более широким членским составом, включающим другие группы или организации гражданского общества; расширенный диалог выходит за рамки трехстороннего социального диалога, который олицетворяет и реализует на практике МОТ. Аналогичным образом МСО-УСД признает существование учреждений с более узким членским составом, в которых правительство не представлено или представлено лишь косвенно.

\*\* Актуально только для тех УСД, которые имеют отдельный директивный орган или органы (отличные от пленарного).

► Рисунок 3. Пять аспектов институциональной эффективности



\* Аспект социального мира отражает роль УСД в поддержании обстановки гармоничных трудовых отношений и ослаблении напряженности между участниками рынка труда. Этот аспект также применим к УСД, наделенным специальным мандатом в области предотвращения и урегулирования споров. Руководство по оценке специализированных органов по урегулированию трудовых споров (на которые МСО-УСД не нацелена напрямую) доступно в: ITCILO (2013). *Labour dispute systems: Guidelines for improved performance*, Turin [Руководство по совершенствованию системы урегулирования трудовых споров, Турин].

## 2) Предварительная концептуальная основа МСО-УСД<sup>30</sup>

Очертив рамки параметров инклюзивности и эффективности, важно понять взаимосвязь между этими ключевыми аспектами УСД и достижением более социально справедливых и экономически устойчивых политических результатов, что является конечной целью МСО-УСД. Основная предпосылка МСО-УСД заключается в том, что с повышением инклюзивности и эффективности УСД сможет увеличить свой вклад в достижение желаемой стратегической цели.

Пониманию взаимосвязи между УСД и конечной политической целью способствуют понятия легитимности «на входе», «на выходе» и «сквозной легитимности». Эти понятия были введены в научной литературе в качестве нормативных критериев для оценки политической легитимности демократических институтов<sup>31</sup>. Они обращают внимание на различные аспекты принятия решений: легитимность на входе – «кто», легитимность на выходе – «что», а сквозная легитимность – «как».

На Рисунке 4 концептуальная основа представлена в виде диаграммы, показывающей связь инклюзивности и эффективности УСД с легитимностью на входе, на выходе и сквозной легитимностью социального диалога, а также то, как эти характеристики влияют на конечную результативность политики учреждения.



► Рисунок 4. Концептуальная основа МСО-УСД



- Легитимность социального диалога «на входе» относится к *инклюзивности* УСД – какие организации являются его участниками, представляют ли эти организации голоса широкого круга работодателей и работников, а также представлены ли в них надлежащим образом органы власти (аспект «кто»). Следовательно, поскольку сильные и представительные социальные партнеры обладают легитимностью, необходимой для участия в социальном диалоге, *инклюзивное УСД* повышает легитимность социального диалога «на входе» в процессе разработки политики.

<sup>30</sup> Ее следует рассматривать как предварительную концептуальную основу, которая может быть доработана в дальнейшем.

<sup>31</sup> Дальнейшее обсуждение этих понятий в контексте систем демократического управления см. в: Scharpf, F. (2003). "Problem-solving effectiveness and democratic accountability in the EU", MPIfG Working Paper 03/1; Schmidt, V.A. (2013). "Democracy and legitimacy in the European Union revisited: Input, output and 'throughput'", *Political Studies*, 61(1), с. 2-22.

- ▶ *Сквозная легитимность* социального диалога связана как с *инклюзивностью*, так и с *эффективностью* УСД. Под сквозной легитимностью подразумевается то, как мнения, выраженные членами УСД посредством его внутренних процессов и операций преобразуются в политические или иные результаты. В частности, это касается того, как определяется повестка дня, как УСД организует свою работу и как его члены взаимодействуют друг с другом (аспект «как»). Если УСД в равной степени учитывает мнения всех сторон в рамках инклюзивных и эффективных внутренних процессов, чтобы получать результаты на основе консенсуса, *сквозная легитимность* социального диалога повышается.
- ▶ Наконец, легитимность социального диалога «на выходе» связана с *эффективностью* УСД и относится к политическим или иным получаемым им результатам (аспект «что»). Речь идет, например, о том, достигает ли УСД обоснованных, хорошо изложенных, сбалансированных и влияющих на политику желаемым образом результатов<sup>32</sup>. Таким образом, когда политические или иные результаты деятельности УСД соответствуют заранее определенным критериям качества и оказывают влияние на формирование политики, легитимность социального диалога «на выходе» высока.

## ▶ Краткий обзор этапов МСО-УСД

МСО-УСД предполагает шесть этапов, представленных на Рисунке 5. Каждый этап включает в себя подэтапы, показанные на Рисунке 6, иллюстрирующем процесс применения МСО-УСД.

▶ Рисунок 5. Шесть этапов МСО-УСД



### ▶ Этап 0. Принятие решения о проведении самооценки и подготовка

На этом важном первоначальном этапе лица, принимающие решения в УСД, определяют наличие необходимых условий для проведения оценки. Для облегчения принятия решения может быть проведена быстрая самооценка УСД в формате «блиц-опроса». В случае принятия положительного решения о проведении самооценки важно обеспечить приверженность членов УСД процессу и его конечному результату. Приводятся

<sup>32</sup> Оценка эффективности не распространяется на принятую и реализованную в конечном итоге политику с точки зрения ее содержания и вклада в достижение более социально справедливых и экономически устойчивых результатов. Такая оценка воздействия УСД выходит за рамки целей МСО-УСД.

рекомендации по формированию инклюзивной рабочей группы для проведения самооценки и разработки плана действий.

### ► **Этап 1. Понимание истории и контекста УСД**

---

Рабочая группа проводит ряд предварительных мероприятий для достижения единого понимания истории и контекста УСД. Они включают в себя обзор целей УСД, построение хронологии ключевых вех в его развитии и картирование более широкой институциональной среды, в которой действует УСД.

### ► **Этап 2. Оценка инклюзивности УСД**

---

Рабочая группа проводит оценку различных аспектов инклюзивности учреждения на основе анализа его сильных и слабых сторон по заранее определенным критериям. Эта оценка служит основой для разработки комплекса целей и мероприятий по укреплению инклюзивности УСД.

### ► **Этап 3. Оценка эффективности УСД**

---

Рабочая группа изучает различные аспекты институциональной эффективности. После определения конкретных результатов УСД по каждому из параметров задается ряд наводящих вопросов, позволяющих участникам рабочей группы понять, какие основные факторы влияют на эти результаты. Группа может проконсультироваться с другими руководителями или членами УСД (как бывшими, так и действующими), представителями внешних заинтересованных сторон или партнерами, чтобы получить более широкое представление об интересующих вопросах. На основе этой оценки рабочая группа определяет ключевые цели и мероприятия по усилению эффективности УСД.

### ► **Этап 4. Составление плана действий**

---

Рабочая группа разрабатывает план действий, ориентируясь на цели и мероприятия, намеченные на втором и третьем этапах. На данном этапе они дорабатываются и окончательно утверждаются; кроме того, в подробный план действий включаются дополнительные сведения о временных рамках, распределении обязанностей, бюджете, механизмах контроля и оценки. Заинтересованным сторонам предлагается направить комментарии относительно проекта отчета и плана действий, которые затем дорабатываются и распространяются.

### ► **Этап 5. Реализация плана действий**

---

В описании пятого этапа приводятся рекомендации для обеспечения эффективного осуществления и мониторинга плана действий.

## ► Рисунок 6. Процесс применения МСО-УСД

### ► Этап 0. Принятие решения о проведении самооценки и подготовка

1. Примите решение о применении МСО-УСД методом консенсуса
2. Выберите участников рабочей группы для оценки
3. Разработайте план действий и сформируйте бюджет

### ► Этап 1. Понимание истории и контекста УСД

1. Проанализируйте цели УСД
2. Составьте хронологию
3. Проведите картирование институциональной среды

### ► Этап 2. Оценка инклюзивности УСД

1. Оцените пять параметров инклюзивности по заданным критериям
2. Определите цели и мероприятия по обеспечению инклюзивности

### ► Этап 3. Оценка эффективности УСД

1. Обсудите параметры эффективности и при необходимости адаптируйте их к деятельности УСД
2. Выявите примеры достижений и неудач
3. Оцените пять параметров эффективности с помощью контрольных вопросов
4. Определите цели и мероприятия по усилению эффективности

### ► Этап 4. Составление плана действий

1. Разработайте план действий
2. Проведите консультацию для получения комментариев
3. Доработайте и распространите доклад о результатах самооценки и план действий

### ► Этап 5. Реализация плана действий

1. Отслеживайте прогресс
2. Корректируйте реализацию с учетом достигнутого прогресса



## ► Кто участвует в каждом из этапов МСО-УСД?

	Участвующие заинтересованные стороны
<b>Этап 0</b>	<p><b>Руководители УСД</b><sup>33</sup>, принимающие решение о проведении оценки, назначают членов группы по оценке и выделяют ресурсы для обеспечения их работы</p> <p><b>Группа по оценке</b><sup>34</sup>, которая рассматривает/адаптирует методику и занимается подготовкой плана работы</p> <p><b>Члены/плenum УСД</b>, которые, возможно, должны будут рассмотреть и утвердить план работы</p> <p><b>Правительство</b>, в случае если оно не представлено в УСД, должно по крайней мере получать информацию/привлекаться к консультациям или, с большей вероятностью, должно быть представлено в группе по оценке<sup>35</sup></p>
<b>Этап 1</b>	<p><b>Группа по оценке</b>, которая анализирует контекст УСД</p> <p><b>Руководители УСД</b>, которые получают информацию о ходе работы и при необходимости дают рекомендации</p>
<b>Этапы 2 и 3</b>	<p><b>Группа по оценке</b>, которая оценивает инклюзивность и эффективность УСД</p> <p>Возможное участие других <b>членов УСД</b> и <b>его секретариата</b>, а также <b>внешних заинтересованных сторон</b> в качестве источников дополнительной информации и идей</p> <p><b>Руководители УСД</b>, которые получают информацию о ходе работы и при необходимости дают рекомендации</p>
<b>Этапы 4 и 5</b>	<p><b>Группа по оценке</b>, которая готовит проект отчета о результатах оценки и проект плана действий</p> <p><b>Члены и секретариат УСД, а также другие ключевые заинтересованные стороны</b>, которые рассматривают проект отчета и плана действий и предоставляют свои комментарии</p> <p><b>Руководители УСД</b>, которые утверждают итоговый отчет и план действий, а также обеспечивают/выделяют ресурсы для его реализации</p> <p><b>Правительство</b>, в случае если оно не представлено в УСД, должно вовлекаться согласно усмотрению руководителей УСД<sup>36</sup></p> <p><b>Члены и секретариат УСД</b>, участвующие в реализации, мониторинге и оценке плана действий</p>

<sup>33</sup> Руководителями УСД могут быть, например, члены административного совета, исполнительного совета, управляющего комитета, бюро или иной структуры внутреннего управления. Представители социальных партнеров должны участвовать в принятии решений на **Этапе 0** и на протяжении всего последующего процесса самооценки.

<sup>34</sup> Состав группы по оценке обсуждается на **Этапе 0**.

<sup>35</sup> Состав группы по оценке определяется по усмотрению руководства УСД, однако рекомендуется включение представителя правительства. Это связано с тем, что правительство, как правило, финансирует УСД, заинтересовано в его эффективном функционировании и, вероятно, примет участие в поддержке реализации плана действий.

<sup>36</sup> Также рекомендуется включение представителя правительства.

## ▶ **Дополнительные материалы и ресурсы**

ILO (1998). *ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work and its Follow-up*, Geneva [Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда и механизм ее реализации, Женева].

Декларация, принятая МКТ в 1998 году, отражает обязательство всех государств – членов МОТ соблюдать, содействовать применению и претворять в жизнь основополагающие принципы и права в сфере труда, даже если они не ратифицировали соответствующие конвенции. Основополагающими принципами и правами в сфере труда являются: свобода объединения и действительное признание права на ведение коллективных переговоров; упразднение всех форм принудительного или обязательного труда; действительное запрещение детского труда; недопущение дискриминации в области труда и занятий.

ILO (2011). *Promote tripartite consultation: Ratify and apply Convention No. 144: Tripartite Consultation (International Labour Standards) Convention, 1976 (No. 144)*, Geneva [Содействие трехсторонним консультациям: ратификация и применение Конвенции № 144, Женева].

Это доступно изложенное руководство по Конвенции № 144, в котором содержится информация о том, в чем заключается смысл Конвенции, почему ее следует ратифицировать и как применять ее на практике.

ILO (2013a). *National tripartite social dialogue: An ILO guide for improved governance*, Geneva [Национальный трехсторонний социальный диалог. Руководство МОТ по эффективному управлению, Женева].

Руководство разработано в ответ на просьбы государств – членов МОТ об оказании технической поддержки в создании или укреплении механизмов трехстороннего социального диалога на политическом уровне в соответствии с международными трудовыми нормами и передовой практикой.

ILO (2013b). *Social dialogue*, Report VI, International Labour Conference, 102nd Session, Geneva [Социальный диалог, Доклад VI, Международная конференция труда, 102-я сессия, Женева].

В справочном докладе для первого периодического обсуждения вопросов социального диалога МКТ 2013 года содержатся ключевые понятия и определения в отношении социального диалога, приводится обзор тенденций, проблем и возможностей для социального диалога в меняющемся мире, описываются действия МОТ по поддержке потребностей и нужд трехсторонних участников, а также ключевые наблюдения и выводы.

ITCILO (2013). *Labour dispute systems: Guidelines for improved performance*, Turin [Руководство по совершенствованию системы урегулирования трудовых споров, Турин].

Руководство предназначено для специалистов-практиков, занимающихся налаживанием, оценкой и совершенствованием систем и механизмов эффективного предотвращения и урегулирования трудовых споров. Эти механизмы играют важную роль в сведении к минимуму конфликтов на рабочих местах, а также их последствий и способствуют укреплению социального партнерства. Руководство содержит практические рекомендации относительно шагов, необходимых для обновления уже существующей структуры или создания нового независимого органа, обеспечения их эффективной работы и предоставления эффективных услуг по урегулированию споров.

ILO (2017). *Voice matters: Consultation (Industrial and National Levels) Recommendation, 1960 (No. 113)*, Geneva.

Это доступно изложенное руководство по Рекомендации МОТ 1960 года о сотрудничестве в отраслевом и в национальном масштабе (№ 113). Руководство, предназначенное для правительств, организаций работодателей и работников, содержит практическую информацию, помогающую трехсторонним участникам МОТ применять Рекомендацию, в том числе сведения о значении консультаций, их целях и масштабах, различных формах и возможных результатах. Руководство включает примеры передовой практики консультаций и сотрудничества в государствах – членах МОТ.

ILO (2018a). *Resolution and conclusions concerning the second recurrent discussion on social dialogue and tripartism*, International Labour Conference, 107th Session, Geneva [Резолюция и заключения о втором периодическом обсуждении вопросов социального диалога и трипартизма, Международная конференция труда, 107-я сессия, Женева].

Эти заключения, принятые МКТ в 2018 году, определяют рамки действий по решению МОТ стратегической задачи гарантирования социального диалога и трипартизма. Рамки включают руководящие принципы и широкий спектр рекомендаций относительно действий, которые должны быть предприняты членами МОТ и Международным бюро труда в отношении различных форм и на разных уровнях социального диалога. Впоследствии, в марте 2019 года, Административный совет МОТ одобрил [план действий в области социального диалога и трипартизма](#) на период 2019–2023 годов.

ILO (2018b). *Social dialogue and tripartism*, Report VI, International Labour Conference, 107th Session, Geneva [Социальный диалог и трипартизм, Доклад VI, Международная конференция труда, 107-я сессия, Женева].

В этом докладе (справочный доклад для второго периодического обсуждения вопросов социального диалога и трипартизма на 107-й сессии МКТ) представлен обзор глобального состояния социального диалога в его различных формах в 2018 году, действий МОТ по обеспечению потребностей трехсторонних участников МОТ в поддержке в данной области, а также замечаний относительно проблем и возможностей для социального диалога в быстро меняющейся сфере труда.

ILO (2019a). *ILO Centenary Declaration for the Future of Work*, International Labour Conference, 108th Session, Geneva [Декларация столетия МОТ о будущем сферы труда, Международная конференция труда, 108-я сессия, Женева].

В Декларации столетия МОТ, принятой МКТ в 2019 году, рассматриваются основные проблемы и возможности будущего сферы труда – от технологий до изменения климата, от демографических сдвигов до потребности в новых навыках. Она служит руководством по решению этих неотложных вопросов и платформой для сотрудничества МОТ с другими организациями международной системы. Она также убедительно подтверждает мандат в области социальной справедливости, полученный МОТ 100 лет назад, и важнейшую роль социального диалога и международных трудовых норм в осуществлении этого мандата.

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

МОТ празднует свое 100-летие и приглашает отправиться в путешествие по ее прошлому, настоящему и будущему и познакомиться с теми факторами, которые сформировали организацию, включая трипартизм и социальный диалог.

#### ILO. "Freedom of association: A guide for workers"

Онлайн-руководство, подготовленное Бюро МОТ по деятельности в интересах работников (ACTRAV), содержит обзор принципов свободы объединения, установленных контрольными органами МОТ на основе Устава организации и ее норм. В нем также говорится о практическом применении процедур и органов МОТ для установления и обеспечения свободы объединения.

#### Онлайн-курсы для самостоятельного изучения

МУЦ-МОТ (б/д). "Introduction to social dialogue and tripartism", International Training Centre of the ILO, Turin.

В этом модуле дается общее представление о социальном диалоге: что это такое, кто участвует в нем, каковы его преимущества, как помогает МОТ и какую роль играют определенные органы МОТ.

МУЦ-МОТ (б/д). "Social dialogue and industrial relations. A self-guided induction course". International Training Centre of the ILO, Turin.

Целью этого вводного курса с самостоятельным изучением является развитие базового знания и понимания социального диалога, трипартизма и трудовых отношений на основании соответствующих норм МОТ.

МУЦ-МОТ (2014). eLearning module on social dialogue, International Training Centre of the ILO, Turin.

Этот онлайн-модуль развивает базовое понимание социального диалога (что это такое, кто участвует в нем, каковы его преимущества) и дает информацию о результатах, достигнутых европейскими социальными партнерами на межотраслевом уровне.



## Этап 0. Принятие решения о проведении самооценки и подготовка

### Содержание

---

Цель. . . . .	23
Конечный результат . . . . .	23
Процесс. . . . .	24
1. Принятие решения о применении МСО-УСД	25
2. Формирование группы по оценке	31
3. Разработка плана действий и бюджета	36
Дополнительные материалы и ресурсы . . . . .	38



## ► Этап 0. Принятие решения о проведении самооценки и подготовка

Самый первый этап состоит в принятии решения о целесообразности проведения самооценки и, в случае положительного решения, в необходимых приготовлениях.

Хотя принятие этого решения лежит в компетенции руководителей УСД, важно, чтобы в процесс был полностью вовлечен более широкий круг членов организации и сотрудники секретариата<sup>37</sup>. Достижение консенсуса, формирование приверженности и управление ожиданиями с самого начала – залог успешного процесса. Процедура самооценки подразумевает постановку вопросов по существу о сильных и слабых сторонах учреждения, а также готовность говорить о них открыто и честно. Делать это не всегда просто, но в конечном итоге оправданно и продуктивно.

### ► Цель

---

Этап 0 преследует две цели<sup>38</sup>:

1. Решение о проведении самооценки, принятое на основе консультаций между руководителями и членами УСД при поддержке секретариата.
2. Готовность УСД приступить к самооценке: наличие рабочей группы по оценке и плана действий, а также выделенных в поддержку процесса ресурсов.

### ► Конечный результат

---

- Приверженность процессу и ответственность за него со стороны руководителей и членов УСД.
- Общее понимание процесса оценки и желаемых результатов.
- Рабочая группа по оценке, план действий и распределение ресурсов.

---

<sup>37</sup> МСО-УСД принимает во внимание разнообразие структур УСД. В небольших учреждениях может существовать только пленарный орган, отвечающий за все аспекты управления и деятельности УСД. В других может действовать исполнительный совет, комитет или бюро, в состав которого входят руководители/представители соответствующих заинтересованных сторон, отвечающие за принятие решений по оперативным вопросам. В некоторых УСД создается секретариат со значительным штатом сотрудников, в то время как в других он очень невелик или вовсе отсутствует.

<sup>38</sup> Под «целями» подразумеваются определенные результаты, которые должны быть достигнуты к концу каждого этапа МСО-УСД, а под «конечными результатами» подразумеваются результаты в более широком понимании.

## ► Процесс

Предложение о проведении самооценки может быть выдвинуто в качестве пункта повестки дня<sup>39</sup> на обсуждение в ходе пленарного заседания учреждения или может обсуждаться иным образом в соответствии с национальной практикой. Важно не торопиться с принятием решения и обеспечить достаточное время для конструктивного обсуждения потенциальных выгод и издержек проведения самооценки. Следует дать каждой заинтересованной группе возможность выразить свое мнение с целью принятия решения на основе консенсуса. Инклюзивный процесс принятия решений с участием, по крайней мере, представителей различных групп внутри УСД станет залогом продуктивной процедуры самооценки и ее результатов.



### ► Принятие решений на основе консенсуса

Решение, принятое на основе консенсуса, является выражением коллективной воли всех вовлеченных сторон. Обсуждения продолжаются до тех пор, пока не будет достигнуто приемлемое для всех решение. Принятие решения на основе консенсуса обеспечивает готовность членов группы нести ответственность за решение и сотрудничать в процессе его осуществления. Проявление уважения, честности и умения слушать позволит успешно завершить процесс принятия решений.

### ► Рисунок 7. Подэтапы Этапа 0

1

Принятие решения о применении МСО-УСД

2

Формирование группы по оценке

3

Разработка плана действий и бюджета

<sup>39</sup> Руководство по проведению регулярных заседаний и консультаций см. в: Lécuyer, N. (2013). *Guide for secretariats of national tripartite consultation bodies in English-speaking African countries*. ILO, Geneva and African Regional Labour Administration Centre (ARLAC), Harare.

## ► 1. Принятие решения о применении МСО-УСД

### 1.1 Способно ли УСД провести самооценку?

Самооценка требует вложения ресурсов со стороны УСД, в первую очередь времени членов группы по оценке и любых других лиц, задействованных в процессе. Также необходимо соблюдение ряда предварительных условий, в частности готовности всех заинтересованных сторон проявить приверженность проведению самооценки и руководствоваться ее выводами. На первом подэтапе руководители УСД рассматривают принципиальную *способность* УСД провести самооценку. На следующем подэтапе они решают, *должно ли* УСД применять МСО-УСД на практике.

Совместно рассмотрите следующие *контрольные вопросы* в рамках любой выбранной площадки для обсуждения самооценки. Запишите основные составляющие ответов.



#### ► Использование контрольных вопросов и фиксация обсуждений

Контрольные вопросы используются в рамках методики по отношению к различным этапам и подэтапам МСО-УСД. Предлагаемые вопросы помогают задавать направление дискуссии. Цель этих вопросов – не получить простые ответы «да/нет», а стимулировать дискуссию между членами группы, принимающей решения, и группы по оценке. Не обязательно обсуждать все вопросы или следовать какому-либо установленному порядку обсуждения. Участники группы могут посвятить больше времени определенным вопросам, представляющим особый интерес или значение для УСД, и полностью пропустить обсуждение малозначимых или неактуальных для себя вопросов. Процесс полностью остается на усмотрение членов группы, которые могут придать ему наиболее удобную форму.

Важно в краткой форме фиксировать основные положения или выводы, вытекающие из обсуждений, проводимых на каждом этапе процесса. Это можно делать разными способами – например, от руки в блокноте, на флипчартах или стикерах, либо в электронном виде с помощью ноутбука или ПК. Затем в процессе самооценки группа может вернуться к записи результатов предыдущих обсуждений, а также использовать их для составления отчета о самооценке. В рабочем порядке должны назначаться члены группы, ответственные за ведение записей во время каждой рабочей сессии, а также за подготовку отчета.



### Оценка способности УСД к проведению самооценки

- a. Осуществляло ли УСД свою деятельность в течение последних двух-трех лет или дольше?
  - ▶ Согласно требованиям МСО-УСД, в качестве основания для самооценки УСД должно располагать определенным накопленным опытом. Методика не предназначена для недавно созданных УСД или тех организаций, которые бездействовали или не функционировали на протяжении нескольких лет. Однако даже в таких случаях ознакомление с МСО-УСД может стимулировать внутри организации размышления о путях обеспечения инклюзивности и эффективности УСД.
- b. Есть ли у руководителей/членов УСД и его секретариата (если таковой предусмотрен) способность и готовность вкладывать время и силы в проведение самооценки? Получают ли они поддержку и признание своих руководителей за то, что приняли на себя дополнительную ответственность?
- c. Будут ли руководители и члены УСД готовы принимать меры в соответствии с результатами самооценки и реализовывать выработанный план действий?
- d. Готовы ли члены УСД осознать и принять реальное положение вещей в организации, в том числе ее недостатки и ограничения? Готовы ли они провести объективную диагностику УСД, оставив в стороне любые ранее сформировавшиеся мнения или предположения относительно учреждения?
  - ▶ Существующая основа доверия между членами УСД позволит группе по самооценке вести конструктивную работу. Но и сама процедура может укрепить доверие, если оно изначально было слабым. Важно осознавать, что у различных участников УСД могут быть разные мнения по этому вопросу.
- e. Сложилась ли относительно стабильная политическая обстановка, в условиях которой можно провести самооценку без серьезного риска воздействия внешних факторов или вмешательства?

Если ответы на все или большинство поставленных выше вопросов положительны, то теоретически УСД должно быть готово к проведению самооценки. Если дано много отрицательных ответов или возникли сомнения, вероятно, момент для проведения самооценки еще не настал, хотя она может быть возможна в будущем.

## 1.2 Принятие решения, формирование чувства сопричастности и укрепление приверженности

На данном этапе нужно принять решение о том, следует ли приступить к проведению самооценки сразу же или в перспективе.

### Блиц-опрос о текущем состоянии УСД

Ниже приводится опросник, состоящий из двадцати вопросов, которые помогут УСД принять решение о целесообразности проведения самооценки. Этот блиц-опрос должен проводиться в небольшой и представительной группе, состоящей из руководителей УСД и/или других его членов, а также ряда сотрудников секретариата при необходимости. Опросник можно заполнить как в электронном виде, так и на бумаге с помощью наклеек, стикеров или других вспомогательных средств.

Цель опросника – получить обоснование для принятия решения о проведении самооценки путем:

- ▶ оценки ряда ключевых аспектов текущего состояния УСД (часть А);
- ▶ проведения предварительной субъективной оценки его инклюзивности и эффективности (часть В).

Процесс строится следующим образом:

1. Обсудите каждый из вопросов и запишите согласованный ответ на основе фактов (в части А) или субъективной оценки (в части В).
2. Совместно определите, оценивают ли участники группы обсуждаемый аспект деятельности УСД в целом как «удовлетворительный» 😊, «неудовлетворительный» 😞 или «нейтральный»<sup>40</sup> 😐.
3. Также зафиксируйте ключевые выводы вашего обсуждения (для фиксации наиболее значимых предполагаемых сильных и слабых сторон УСД можно использовать приведенный ниже Шаблон 1). Если участники группы не достигают согласия, можно отметить различные точки зрения.
4. Ответьте таким образом на каждый вопрос. В конце каждой части сложите общее число различных эмодзи, зафиксируйте итог и дайте результатам трактовку, руководствуясь принципами, изложенными после Шаблона 1.

Блиц-опрос позволит получить краткую характеристику текущего восприятия группой сильных и слабых сторон УСД. Хотя желательно достичь консенсуса, остаться при своих мнениях также возможно; на таком раннем этапе группе не следует прилагать слишком много усилий для достижения согласованной позиции по каждому вопросу. В случае принятия решения о применении МСО-УСД предлагаемая процедура позволит рассмотреть все вопросы значительно подробнее.



### Блиц-опрос о текущем состоянии УСД

#### Часть А. Оценка ключевых аспектов текущего состояния УСД

😊 😞 😐  
Выберите эмодзи

**a.** Является ли УСД законодательно учрежденным (статутарным) или нестатутарным?

*Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности (удовлетворительно, неудовлетворительно или нейтрально), выбрав соответствующий эмодзи.*

**b.** Обладает ли УСД компетенцией совещательного/консультативного характера, компетенцией в области принятия решений или сочетанием обоих типов?

*Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности*

**c.** Действует ли УСД под эгидой государственного органа (например, министерства труда или канцелярии премьер-министра) или же является независимым?

*Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности*

**d.** Каков порядок председательствования в УСД?

*Record your answer and evaluate your level of satisfaction*

**e.** Есть ли в УСД структура(-ы) внутреннего управления или принятия решений, например, административный совет, исполнительный совет или бюро?

*Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности*

<sup>40</sup> «Нейтральный» эмодзи может обозначать «ни удовлетворительный, ни неудовлетворительный», «не определен(ась)» или «не уверен(-а)».

<p><b>f.</b> Сколько раз в год в среднем проводились собрания УСД в недавнем прошлом?</p> <p><i>Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности</i></p>	
<p><b>g.</b> Действуют ли в УСД подкомитеты или рабочие группы (постоянные или специальные)? По какой тематике?</p> <p><i>Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности</i></p>	
<p><b>h.</b> Есть ли в УСД секретариат? Если да, какова численность сотрудников? Есть ли у них навыки и опыт для эффективной поддержки УСД?</p> <p><i>Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности</i></p>	
<p><b>i.</b> Каков годовой бюджет УСД? Из каких источников осуществляется финансирование? Предоставляются ли средства своевременно и стабильно?</p> <p><i>Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности</i></p>	
<p><b>j.</b> Ратифицировала ли страна Конвенции МОТ № 87 и № 98 (о свободе объединений и ведении коллективных переговоров) и № 144 (о трехсторонних консультациях)? Полностью ли конвенции применяются и соблюдаются на практике?</p> <p><i>Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности</i></p>	
<p><b>k.</b> Отвечает ли УСД за проведение трехсторонних консультаций по вопросам, касающимся трудовых норм, как предусмотрено Конвенцией № 144?</p> <p><i>Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности</i></p>	
<p><b>l.</b> Сохраняют ли свою актуальность на сегодняшний день цели и функции УСД, изложенные в учредительном документе?</p> <p><i>Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности</i></p>	
<p><b>Итого для части А.</b></p>	<p>😊 =</p> <p>😐 =</p> <p>☹ =</p>

<p><b>Часть В. Субъективная оценка инклюзивности и эффективности УСД</b></p>	 Выберите эмодзи
<p><b>м.</b> Входят ли в состав УСД на равных основаниях представители правительства, а также организаций работодателей и работников?</p>	
<p><i>Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности</i></p>	
<p><b>п.</b> Широко ли представлены соответствующие заинтересованные стороны в членских организациях УСД?<sup>41</sup></p>	
<p><i>Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности</i></p>	
<p><b>о.</b> Включает ли состав членов УСД примерно равное соотношение женщин и мужчин и отражает ли другие аспекты многообразия в обществе?</p>	
<p><i>Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности</i></p>	
<p><b>р.</b> Обсуждаются ли в УСД важные вопросы трудовой, социальной и экономической политики?</p>	
<p><i>Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности</i></p>	
<p><b>q.</b> Удастся ли УСД в целом формировать среди своих членов консенсус по вопросам политики на основе тщательного анализа?</p>	
<p><i>Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности</i></p>	
<p><b>r.</b> Влияет ли УСД на законодательные и политические процессы и результаты?</p>	
<p><i>Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности</i></p>	
<p><b>s.</b> Способствует ли УСД поддержанию социального мира в стране?</p>	
<p><i>Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности</i></p>	
<p><b>t.</b> Имеет ли УСД эффективные внутренние процедуры и эффективно ли оно информирует целевую аудиторию о своей работе?</p>	
<p><i>Запишите ответ и оцените степень удовлетворенности</i></p>	
<p>Итого для части В.</p>	 =  =  =
<p>Итого для А. + В.</p>	 =  =  =

<sup>41</sup> Фраза «широко представлены» означает, что организации работодателей и работников в УСД представляют мнения и интересы широкого круга работодателей и работников в современной сфере труда.



### Шаблон 1. Основные итоги обсуждения в формате блиц-опроса

	Ключевые сильные стороны УСД	Ключевые слабые стороны УСД
1. Текущее состояние УСД		
2. Инклюзивность и эффективность УСД		

Интерпретация результатов блиц-опроса не носит научный характер! Совместно проверьте итоговый балл и соотнесите с представленными ниже пояснениями.

### Интерпретация результатов блиц-опроса

Оценка	Значение
Преимущественно 	Участники группы принятия решений, по-видимому, удовлетворены общим состоянием УСД. Вероятно, нет необходимости применять МСО-УСД в полном объеме. Тем не менее, если в части В, касающейся инклюзивности или эффективности УСД, есть некоторое количество  или  , то для дальнейшего изучения этих аспектов могут применяться этапы 2 и 3 МСО-УСД. Если же  или  встречаются относительно вопросов в части А (которые не рассматриваются в рамках МСО-УСД непосредственно), наиболее актуальными для планирования и реализации действий по решению этих вопросов могут стать этапы 4 и 5. Однако с учетом этих недостатков или сомнений относительно текущего состояния УСД можно заключить, что учреждение не в полной мере инклюзивно и эффективно
Преимущественно 	Опрос выявил множество недостатков или ограничений в отношении аспектов текущего состояния, инклюзивности и эффективности УСД. Возможно, целесообразно рассмотреть вопрос о внедрении МСО-УСД в полном объеме или, в качестве альтернативы, выбрать определенные наиболее проблемные области, на которых следует сосредоточиться в первую очередь. После получения некоторого опыта применения МСО-УСД можно будет рассмотреть другие аспекты на более позднем этапе
Преимущественно 	Этот результат свидетельствует о высокой степени нейтральности или неуверенности среди участников группы, принимающей решения, в отношении состояния УСД. Возможно, следует предложить пройти опрос другим руководителям/членам УСД или внешним заинтересованным сторонам, поскольку они могут иметь больший опыт в учреждении или другую точку зрения. В зависимости от результатов может быть желательно внедрить МСО-УСД полностью или сосредоточить внимание на ряде наиболее приоритетных областей
Смешанные результаты	Этот результат означает, что УСД более эффективно в одних областях, чем в других. Применение МСО-УСД позволит лучше понять факторы, влияющие на эффективность и инклюзивность УСД, а также его сильные и слабые стороны. Предлагается рассмотреть возможность применения МСО-УСД в полном объеме или поэтапно

## Принятие решения и сообщение о нем

На этом этапе участники группы принятия решений в частичном или полном составе могут кратко проанализировать МСО-УСД, чтобы получить более полное представление о процессе. На основании этого анализа группе следует принять решение о целесообразности применения методики. Любой итог приемлем при условии, что он достигается путем всеобъемлющей дискуссии и на основе консенсуса.

### Какое решение принято?

▶ Да!

Поздравляем с принятием решения о применении МСО-УСД и получением согласия заинтересованных сторон. Необходимо должным образом сообщить о решении членам УСД и любым другим заинтересованным сторонам, чтобы они были осведомлены о проведении самооценки. Важно также сообщить им, что на определенных этапах процесса самооценки потребуется их вовлеченность и участие.

▶ Нет, не сейчас.

Даже если принято решение не проводить самооценку, процесс принятия решения может побудить к размышлениям об эффективности и инклюзивности УСД внутри учреждения. Каковы были основные причины такого решения? Важно отслеживать развитие ситуации с течением времени. Через полгода или год решение может быть пересмотрено, если на тот момент будут созданы необходимые условия.

## ▶ 2. Формирование группы по оценке

Формирование сбалансированной группы по оценке, в которую входят лица с определенным опытом и навыками, имеет решающее значение для достижения успеха.

Процесс отбора должен быть прозрачен и адаптирован к страновым особенностям. Он должен обеспечивать полное участие социальных партнеров и любых других заинтересованных сторон в УСД, при этом всем сторонам должна быть предоставлена возможность выразить свое мнение и одобрить окончательный выбор членов группы. Ниже приводятся некоторые рекомендации относительно состава группы по оценке.



### ▶ Кого следует включить в состав группы по оценке?

- ▶ Группа должна быть небольшой, но инклюзивной.
- ▶ В ее состав должен входить по крайней мере один представитель каждой заинтересованной группы, имеющий глубокие знания и опыт работы в учреждении, а также член(ы) секретариата (при его наличии).
- ▶ Если правительство не представлено в УСД, следует рассмотреть возможную пользу от предложения правительству назначить своего представителя в группу.
- ▶ Старайтесь достичь гендерного баланса в группе, а также учитывайте другие аспекты разнообразия – возраст, этническая принадлежность, профессиональный опыт и региональное распределение.
- ▶ Участники группы должны обладать достаточным стажем для наделения полномочиями.
- ▶ Обратите внимание на лиц, пользующихся доверием членов УСД, его руководителей и партнеров.
- ▶ Подготовьте перечень заместителей для ситуаций, когда кто-то из участников группы не сможет исполнять свои обязанности.

Приведенные ниже контрольные вопросы могут быть полезны группе принятия решений при рассмотрении вопроса о составе группы по оценке<sup>42</sup>.



### Определение состава группы по оценке

- a. Сколько всего человек должно быть в составе группы по оценке и сколько от каждой стороны?
- b. Кто должен предлагать кандидатов в группу и как должен проходить процесс их одобрения? Нужны ли особые меры для обеспечения сбалансированного числа женщин и мужчин в составе группы по оценке?
- c. Какими знаниями, навыками и опытом должны обладать участники группы по оценке?

Подготовьте список желаемых характеристик, в который можно включить, например:

- ▶ глубокие знания и понимание работы УСД и/или организаций социальных партнеров за последние годы;
- ▶ понимание более широкого национального политического, социального и экономического контекста (исторического и текущего);
- ▶ профессиональная квалификация, например: в области права, экономики, исследований в области развития, политологии или производственных отношений;
- ▶ исследовательский и аналитический потенциал;
- ▶ навыки письма;
- ▶ организационные навыки.

- d. Какие личные качества важны?

Например:

- ▶ честность и беспристрастность;
- ▶ ориентация на результат и решение проблем;
- ▶ лидерские и координаторские способности;
- ▶ навыки коммуникации;
- ▶ умение эффективно работать в команде.

- e. Нужен ли координатор группы? Если да, то как выбрать его/ее? Или же ответственность должна быть совместной?

- f. Должны ли конкретные обязанности возлагаться на отдельных участников группы? Нужно ли составить техническое задание по самооценке с изложением ожидаемых результатов, которое утвердят руководители участников группы?

- g. Следует ли освободить участников группы от ряда должностных обязанностей на время проведения самооценки?

- ▶ Это будет зависеть от того, сколько времени предполагается уделить процессу оценки и как будет составлен его график. Руководителям участников группы важно принимать во внимание работу, связанную с МСО-УСД, и следить за тем, чтобы она не выполнялась в дополнение к их существующей рабочей нагрузке.

<sup>42</sup> Возможно, особенно в случае УСД очень небольшого масштаба, что лицами, принимающими решения, и участниками группы по оценке будут одни и те же люди, или что определенные лица будут участвовать как в принятии решений, так и в реализации МСО-УСД. В других случаях группа по оценке может полностью состоять из людей, не имеющих отношения к принятию решения о проведении МСО-УСД.

После того, как состав группы по оценке (и заместители, при необходимости) будет определен и утвержден руководством УСД, его следует довести до сведения всех членов УСД и других заинтересованных сторон.

## 2.1 Нужна ли поддержка стороннего координатора?

Любой процесс изменений, скорее всего, встретит сознательное или бессознательное сопротивление со стороны тех, кого он затрагивает. Изменения порождают напряженность и дискомфорт, и тем, кто непосредственно вовлечен в процесс, может быть трудно справиться с ними самостоятельно. Таким образом, УСД может рассмотреть возможность задействования координатора для оказания помощи в проведении самооценки.

Роль координатора как беспристрастной третьей стороны, обладающей определенными организационными навыками и опытом, заключается в том, чтобы создавать и поддерживать импульс, способствовать обсуждению, ослаблять возможный дискомфорт и напряженность в группе, направлять эмоции и обеспечивать равновесие сил. Координатор поможет выявить знания и идеи членов группы, используя различные виды деятельности, навыки и инструменты, и обеспечит участникам равные возможности для самовыражения и внесения вклада в командную работу. В частности, при наличии трений или недоверия между участниками группы (и не только в таких ситуациях) квалифицированный координатор может повысить общую эффективность, обеспечить выполнение работы по графику, а также помочь достичь консенсуса и заинтересованности в результатах самооценки.

Кроме того, применение МСО-УСД может оказаться довольно сложным без поддержки координатора, знакомого с методикой и обученного ее применению. Хотя были предприняты все усилия, чтобы сделать инструмент понятным и удобным для пользователя, он подразумевает выполнение довольно интенсивной и сложной работы. Поэтому некоторые УСД, возможно, пожелают обратиться в МОТ за технической поддержкой и содействием в реализации МСО-УСД.

В [Приложении 7](#) МСО-УСД приводится ряд мероприятий, помогающих создать атмосферу сотрудничества и стимулировать продуктивные обсуждения между участниками группы по оценке. Также даются ссылки на ряд онлайн-инструментов, которые могут использоваться для планирования и организации работы, а также для онлайн-сотрудничества<sup>43</sup>.

Приведенные ниже контрольные вопросы могут быть полезны при рассмотрении вопроса о назначении внешнего координатора для самооценки.

---

<sup>43</sup> Многие из этих мероприятий доступны на портале [the Compass](#), принадлежащем МУЦ-МОТ и предлагающем инструменты для обучения, подготовки и обмена знаниями. Он может послужить источником вдохновения для поиска подходящей методики участия, вне зависимости от решения привлечь или не привлечь координатора.



### Задействование координатора для оказания помощи в процессе самооценки

- a. Каковы потенциальные плюсы и минусы проведения самооценки как силами самой группы, так и с привлечением стороннего координатора?
- b. Кто может стать подходящим и беспристрастным координатором – например, сотрудник полевого бюро или штаб-квартиры МОТ, государственного ведомства, научно-образовательного учреждения, национальный или международный консультант?
- c. Как выбрать координатора?
- d. В течение какого периода потребуются услуги координатора и сколько будет дней/недель работы в целом (это связано с планом работы по самооценке, описанным в подразделе 3 ниже)?
- e. Какова будет стоимость этих услуг (включая вознаграждение, транспортные расходы и суточные при необходимости) и как можно обеспечить эти средства?
- f. Что должно включать в себя техническое задание для координатора? Кто оформит договор? Как будет контролироваться работа координатора и обеспечиваться конструктивная обратная связь в ходе процесса?

## 2.2 Содействие гендерному равенству посредством МСО-УСД

Содействие гендерному равенству является ключевым аспектом социального диалога и достойного труда в целом. Внедрение МСО-УСД дает УСД важную возможность для содействия учету гендерной проблематики и гендерному равенству в группе по оценке на протяжении всего процесса самооценки и в итоговом плане действий.



### Учет гендерной проблематики и гендерное равенство в МСО-УСД

Учет гендерной проблематики – это процесс оценки последствий для женщин и мужчин любых запланированных действий, в том числе законодательства, политики или программ в любой области и на всех уровнях. Цель обращения к проблемам и опыту женщин и мужчин в процессе разработки, осуществления, мониторинга и оценки мер и программ заключается в том, чтобы женщины и мужчины в равной степени извлекали пользу и чтобы в конечном счете было достигнуто гендерное равенство<sup>44</sup>.

Существует несколько способов учета гендерной проблематики и содействия гендерному равенству посредством МСО-УСД. В их числе:

- ▶ обеспечение сбалансированной в гендерном отношении группы по оценке;
- ▶ включение в отчет об оценке специального раздела по гендерным вопросам в рамках социального диалога;
- ▶ фиксация различий между взглядами женщин и мужчин и стремление понять их на протяжении всего процесса самооценки;
- ▶ включение дополнительных контрольных вопросов, касающихся решения гендерных проблем;

<sup>44</sup> См. ILO (n.d.). "Gender Equality Tool".

- ▶ обеспечение участия специалистов по гендерному равенству в ключевых моментах или событиях в процессе самооценки;
- ▶ использование гендерно-нейтральной терминологии при составлении отчета об оценке и плана действий;
- ▶ обеспечение того, чтобы план действий учитывал гендерную проблематику и был направлен на содействие гендерному равенству во всех аспектах работы УСД;
- ▶ включение в план действий конкретной цели по гендерному равенству в УСД;
- ▶ разработка дезагрегированных по признаку пола показателей для мониторинга и оценки (МО) плана действий.

Аналогичным образом существует множество мер, которые УСД и его члены могут применять для содействия гендерному равенству в своих организациях. В их числе:

- ▶ стремление к гендерному балансу среди членского состава и руководства организаций социальных партнеров и УСД посредством квотирования, политики льготного найма или иных средств;
- ▶ создание женских подразделений или осуществление других мер политики для учета гендерного равенства в организациях социальных партнеров;
- ▶ реализация политики по увеличению числа женщин, работающих в министерствах труда и других государственных ведомствах, в том числе на руководящих должностях;
- ▶ осуществление программ по наращиванию потенциала женщин в организациях социальных партнеров и в правительстве;
- ▶ создание рабочей группы или специального комитета по гендерному равенству в УСД, которому будет поручено решение конкретных вопросов гендерного равенства в сфере труда;
- ▶ назначение одного или нескольких координаторов по гендерным вопросам в УСД – желательно как женщин, так и мужчин;
- ▶ установление процедур с целью обеспечения того, чтобы все обсуждения, отчеты и политические рекомендации в рамках УСД учитывали гендерную проблематику;
- ▶ принятие мер в интересах семьи для содействия участию как женщин, так и мужчин в собраниях УСД, например: обеспечение условий для ухода за детьми, проведение всех собраний в обычное рабочее время и проведение многодневных мероприятий на площадках, дающих участникам с семейными обязанностями возможность ночевать дома;
- ▶ принятие политики абсолютной нетерпимости к гендерному насилию и домогательствам в УСД и в организациях социальных партнеров<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Конвенция 2019 года об искоренении насилия и домогательств в сфере труда (№ 190) содержит подробные политические рекомендации для государств-членов по предотвращению и искоренению насилия и домогательств в сфере труда, включая, в частности, гендерное насилие и домогательства.

### ▶ 3. Разработка плана действий и бюджета<sup>46</sup>

После подбора команды пора приступать к планированию самооценки. Знакомы ли участники группы друг с другом и привыкли ли работать вместе? С самого начала может быть полезно провести командообразующее мероприятие, чтобы наладить хорошие отношения и укрепить командный дух, а также дать участникам возможность встретиться в неформальной обстановке вне рабочего места.

Первым действием участников группы по оценке является ознакомление с методикой самооценки и разработка соответствующего плана работы.

МСО-УСД не предписывает определенной продолжительности самооценки – она будет варьироваться в зависимости от страновых особенностей. План работы по проведению МСО-УСД будет зависеть от ряда факторов, в том числе:

- ▶ *ресурсов*, которые доступны или могут быть обеспечены для проведения самооценки;
- ▶ *сферы охвата* самооценки;
- ▶ *сроков*, в которые может требоваться провести самооценку, например, с учетом рабочей нагрузки УСД, предстоящего пленарного заседания либо внутренних или внешних бюджетных процессов.

#### ▶ *Ресурсы*

Важно начать с реалистичной оценки доступных в ближайшие месяцы временных и других ресурсов, которые могут быть выделены для МСО-УСД. Рабочий план должен быть выполнен с учетом наличия ресурсов; нет смысла разрабатывать амбициозный план работы, который невозможно реализовать на практике. Договоритесь внутри группы о том, сколько времени можно посвятить МСО-УСД и в течение какого периода, и требуются ли иные ресурсы для сопровождения самооценки до ее завершения. Старайтесь установить такой темп работы, который позволит участникам группы совмещать ее с другими обязанностями – как профессиональными, так и личными.

#### ▶ *Сфера охвата*

Предполагается ли применить МСО-УСД полностью или сосредоточить внимание на отдельных аспектах? Определить это помогут результаты опроса, приведенного выше. Первоначальное решение о сфере охвата необходимо принять на данном этапе, хотя позднее может быть решено расширить или сократить ее с учетом опыта применения МСО-УСД. Ознакомившись с методикой, следует решить, применить ли МСО-УСД полностью или реализовать отдельные ее части. Нужно обсудить сферу охвата самооценки с руководителями УСД и получить их одобрение (если они не входят в группу по оценке).

#### ▶ *Сроки*

Подумайте, нужно ли завершить МСО-УСД в течение определенного периода с учетом крайнего срока или иного ограничения, которое придаст работе неотложный характер. Или же вы располагаете относительной свободой работать более долгое время и в постепенном темпе?

С учетом вышеизложенных соображений следует подготовить предварительный рабочий план, которым можно будет руководствоваться в ближайшие дни, недели или месяцы. План нужно обновлять по мере выполнения оценки. Также важно оценить потребности в ресурсах для реализации МСО-УСД и заранее обеспечить наличие этих ресурсов.

<sup>46</sup> Дополнительные указания по составлению рабочего плана и бюджета приведены в описании [Этапа 4](#) МСО-УСД.

При планировании работы могут быть полезны следующие контрольные вопросы.



## Разработка плана действий

### Наличие ресурсов

- a. Какие материальные ресурсы в настоящее время доступны для проведения самооценки (включая конференц-залы, компьютеры/ноутбуки, проекторы, расходные материалы, такие как бумага, ручки, стикеры, флипчарты и т. д.)?
- b. С какими расходами будет сопряжен каждый этап методики, например: гонорар координатора, транспортные расходы для участия в собраниях, аренда помещения для заключительного семинара и т. д.?
- c. Как при необходимости будут обеспечены дополнительные средства или иные ресурсы?
- d. Доступны ли справочные материалы и вторичные источники информации? Перечень потенциально полезных источников информации см. в Приложении 4.

### Сфера охвата самооценки и планирование работы

- e. Предполагается ли применить МСО-УСД полностью или сосредоточить внимание на отдельных аспектах?
- f. Как будет планироваться работа – следует ли сосредоточить ее в рамках ограниченного количества дней/недель или выполнять короткими «рывками» в течение более длительного периода?
- g. Каковы целевые даты начала и окончания каждого этапа, а также ключевые ориентиры или события в процессе?
- h. Как будет организована работа внутри группы? Например, задействовать ли всех участников группы во всех процессах или разделить на команды для выполнения различных задач?
- i. Как и кем будут фиксироваться результаты каждого этапа работы?
- j. Как, когда и кому будет докладываться о прогрессе?
- k. Как будут фиксироваться процесс и результат каждого этапа работы?
- l. Как, когда и кому будет докладываться о прогрессе?

## ► Дополнительные материалы и ресурсы

---

ILO (2009). "Social dialogue at work: Voices and choices for women and men", Geneva [Социальный диалог в сфере труда: возможность для мужчин и женщин выбирать и быть услышанными, Женева]. Поскольку социальный диалог отражает потребности и чаяния его участников, женщины и мужчины должны быть представлены в равной степени, чтобы высказывать мнения без опасений.

Briskin, L. and A. Muller (2011). *Promoting gender equality through social dialogue: Global trends and persistent obstacles*, Working Paper No. 34, Industrial and Employment Relations Department, Geneva, ILO.

Этот документ является частью сопоставительного исследования, призванного продемонстрировать обоюдную пользу гендерного равенства и социального диалога и значимость их одновременного продвижения. В исследовании подчеркивается потенциал трехстороннего социального диалога и коллективных переговоров как инструментов для содействия гендерному равенству.

Seeds for Change (n.d.). "Our Resources".

Серия ресурсов, разработанных Seeds for Change (кооператив трудящихся) для содействия совместной работе и реальным переменам, в том числе путем принятия решений на основе консенсуса.



## Этап 1. Понимание истории и контекста УСД

### Содержание

---

Цель. . . . .	41
Конечный результат . . . . .	41
Процесс. . . . .	42
1. Анализ целей УСД	42
2. Составление хронологии	43
3. Картирование институциональной среды УСД	44



## ► Этап 1. Понимание истории и контекста УСД

На этом этапе у группы по оценке формируется более глубокое понимание ключевых аспектов исторического и текущего контекста УСД. Вероятно, у разных участников группы будет различный уровень знаний и опыта в отношении УСД. После выполнения предлагаемых действий все участники смогут подойти к процессу самооценки с одинаковым его пониманием. Формирование общей картины прошлого и настоящего УСД позволит группе делать более эффективные перспективные оценки на будущее.

### ► Цель

---

Цель Этапа 1 заключается в формировании среди участников группы по оценке единого понимания целей УСД, основных вех его истории и его институциональной среды.

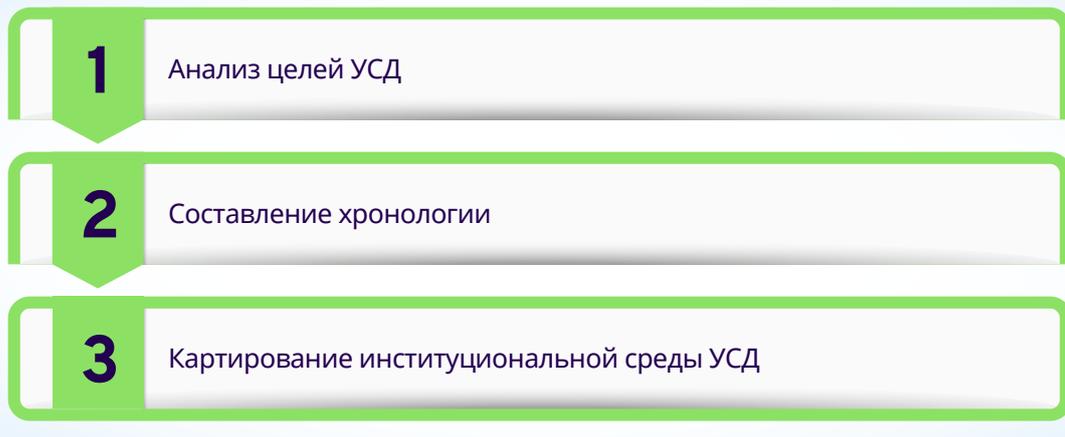
### ► Конечный результат

---

Среди участников группы выработано общее понимание ключевых аспектов УСД, представляющее собой общую исходную позицию для реализации следующих этапов процесса самооценки.

## ► Процесс

### ► Рисунок 8. Подэтапы Этапа 1



### ► 1. Анализ целей УСД

Важно начать с общего понимания группой целей УСД, поскольку они обеспечат основу для всего процесса самооценки<sup>47</sup>. Самый простой подход к оценке эффективности может заключаться в рассмотрении каждой заявленной цели УСД по очереди и субъективной оценке того, насколько эффективно УСД достигает ее на практике; однако в рамках МСО-УСД предлагается другой подход, требующий более глубокого анализа.

Составьте список целей УСД, как правило, изложенных в его учредительном документе, уставе или регламенте. На протяжении всего процесса оценки группе может быть полезно иметь этот перечень в постоянном доступе.

Совместно проанализируйте адекватность заявленных целей УСД, используя приведенные ниже контрольные вопросы. При этом не следует обсуждать то, насколько эффективно УСД достигает поставленных целей.



#### Анализ целей УСД

- a. Существует ли иерархия целей, в рамках которой одни цели считаются более важными, чем другие?
- b. Соответствуют ли цели текущей реальности сферы труда в вашей стране?
- c. Есть ли, по вашему мнению, какие-либо недостающие цели, то есть цели, к достижению которых УСД должно стремиться, но в настоящее время не имеет на это полномочий?
- d. Есть ли какие-либо цели, которые больше не нужны или не актуальны в текущем контексте и от которых следует отказаться?

<sup>47</sup> С этого момента (для Этапов 1, 2, 3 и 4) текст адресован участникам группы по оценке, к которым будут часто обращаться «вы».

Если внутри группы возникнут разногласия по этим вопросам, постарайтесь прийти к консенсусу путем обсуждения. Если достичь единого мнения по-прежнему не удастся, отметьте, в чем заключаются разногласия. Для пересмотра целей УСД еще появятся возможности в ходе оценки инклюзивности на [Этапе 2](#) и оценки эффективности на [Этапе 3](#). На [Этапе 4](#) можно будет еще раз оценить адекватность целей УСД при разработке плана действий.

## ► 2. Составление хронологии

Хронология – это визуальное представление ключевых вех истории и развития УСД. Цель этого короткого задания состоит в том, чтобы группа совместно обдумала основные вехи или события в истории УСД, которые помогли сформировать его сегодняшний облик. Такая «разминка» также поможет сплотить команду.

Определите дату начала хронологии. Это может быть момент создания УСД или события, приведшие к его созданию и предшествовавшие ему. Хронологию следует продолжить по крайней мере до настоящего момента, но можно и выстроить прогноз на будущее, добавив значимые события, наступления которых вы ожидаете в течение ближайшего года. Расположите наиболее значимые вехи в истории УСД вдоль прямой линии с указанием дат. Среди этих вех могут быть значимые национальные или международные события, повлиявшие на учреждение или его окружение либо те, в которые оно внесло свой вклад (возможные типы таких событий см. во вставке ниже). Наглядным примером построения детальной хронологии является [хронология МОТ](#).

Это задание также предоставляет возможность обсудить важные выводы, которые можно сделать на основе хронологии – например, в какие периоды УСД было наиболее и наименее продуктивно. Однако, поскольку оно не является одной из ключевых составляющих самооценки, не следует уделять ему слишком много времени. После разработки хронологии оставьте ее в постоянном доступе для дальнейшего использования.



### ► Возможные события или вехи в хронологии УСД

- Принятие закона о создании УСД
- Учредительное заседание УСД
- Реформы трудового законодательства
- Значимые внутривластные события, такие как смена правительства
- Значимые экономические или социальные вехи на национальном, региональном или международном уровнях, такие как экономический кризис или социальные волнения
- Ключевые достижения УСД, такие как заключение общественного договора или иного соглашения, публикация крупного доклада или масштабное мероприятие, организованное УСД
- Периоды, в течение которых УСД не проводило совещания или не функционировало

### ▶ 3. Картирование институциональной среды УСД

Институциональная карта – это визуальное представление различных институтов, которые имеют какое-то отношение к УСД. УСД не существует в вакууме, а находится внутри институциональной среды на национальном уровне, а также на региональном и глобальном уровнях. На УСД влияют отношения с различными институциями – как позитивный синергизм и сотрудничество, так и отрицательная конкуренция или конфликты, а порой и мирное сосуществование. В рамках процесса самооценки важно стремиться к пониманию более широкой институциональной среды и взаимоотношений между учреждениями, поскольку их укрепление может быть ключом к повышению эффективности УСД.

Для составления институциональной карты необходимо выполнить следующие действия:

1. Определите ключевые институты, организации или механизмы, играющие определенную роль в сфере труда, занятости и социальной политики. Во вставке ниже приводятся примеры типов учреждений, которые можно включить в этот перечень.
  - ▶ Вначале определите соответствующие ключевые учреждения внутри страны (на национальном, отраслевом или местном уровнях).
  - ▶ Затем перечислите ключевые институты за пределами страны (например, на региональном, межрегиональном или глобальном уровнях).
2. Создайте визуальное представление или «карту» институциональной среды, поместив УСД в соответствующее место на диаграмме или схеме (оно может быть в центре, но это не обязательно). На карте должны быть отражены наиболее значимые учреждения или механизмы, с которыми сосуществует или взаимодействует УСД; не обязательно включать каждое из перечисленных учреждений. Карта может иметь различные форматы – например, иерархической органограммы или диаграммы Венна с пересекающимися и непересекающимися кругами. Нет необходимости стремиться к идеалу. В качестве иллюстрации на Рисунке 9 представлен гипотетический пример. При составлении карты или диаграммы обсудите отношения между УСД и другими учреждениями. Можно проводить линии между учреждениями для обозначения характера и прочности этих отношений или связей (например, показать прочные или прямые связи сплошной линией, а слабые или косвенные связи – пунктирной линией), а также обозначать каждый тип институции своим цветом.
3. Обсудите карту в группе. Являются ли отношения УСД с другими учреждениями взаимодополняющими, конкурентными/конфликтными или отсутствуют вовсе? Есть ли недостающие звенья, которые можно будет выявить в дальнейшем, или слабые звенья, которые можно укрепить для повышения эффективности или инклюзивности УСД? Зафиксируйте свои наблюдения, чтобы применить их на Этапах 2 и 3 МСО-УСД.
4. Если вы хотите изучить вопрос более глубоко, проанализируйте соответствующие интересы, воздействие, влияние и полномочия различных учреждений, а также характер связей между ними<sup>48</sup>.

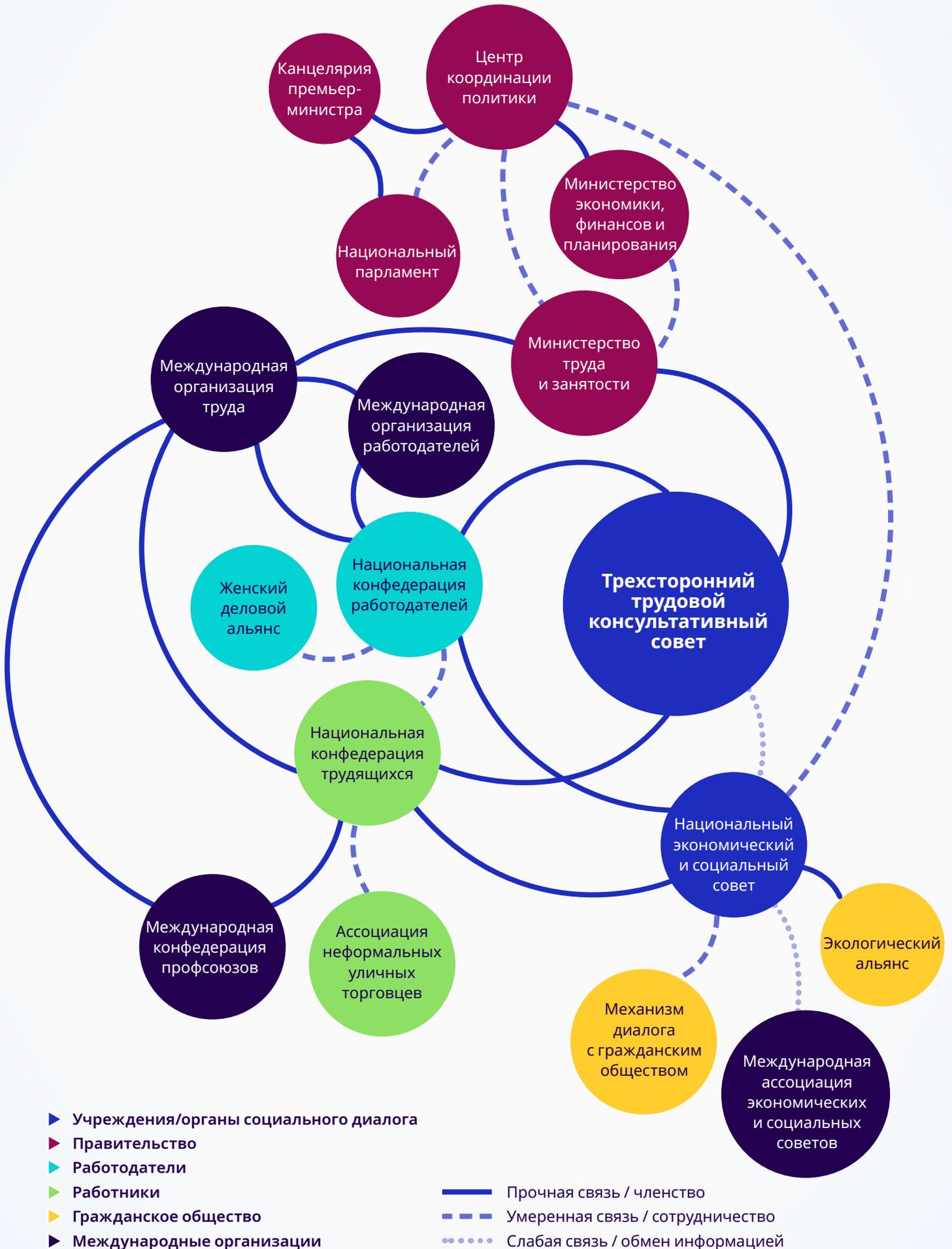
<sup>48</sup> Для анализа расстановки сил в институциональной среде можно использовать метод «куба силы» (Power Cube), предложенный Джоном Гавентой: см. Gaventa, J. (2006). "Finding the spaces for change: A power analysis", IDS Bulletin, 37(6), с. 23–33.



### ▶ Учреждения, которые могут быть помещены на институциональную карту

- ▶ УСД
- ▶ Другие учреждения социального диалога с общей компетенцией или специализированным мандатом
- ▶ Министерство труда и другие государственные министерства или ведомства
- ▶ Парламент
- ▶ Канцелярия премьер-министра или администрация президента
- ▶ Суды по трудовым спорам и органы по урегулированию трудовых споров
- ▶ Межминистерские директивные органы или механизмы
- ▶ Организации работодателей и работников на различных уровнях и в различных отраслях
- ▶ Торговые палаты, предпринимательские структуры или крупные многонациональные предприятия
- ▶ Научно-образовательные учреждения и аналитические центры
- ▶ Неправительственные организации, организации гражданского общества и правозащитные организации, в том числе представляющие определенные заинтересованные группы, такие как молодежь, женщины, работники-мигранты или лица с ограниченными возможностями
- ▶ Учреждения или процессы гражданского или межобщинного диалога
- ▶ СМИ
- ▶ Региональные организации, межстрановые группы или политические форумы, такие как Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Сообщество развития Юга Африки (САДК), Европейский союз (ЕС), Группа семи (G7) и Группа двадцати (G20)
- ▶ Международные организации, в том числе МОТ, Всемирный банк, региональные банки развития и т. д.
- ▶ Международная конфедерация профсоюзов (МКП) и Международная организация работодателей (МОП)
- ▶ Региональные организации социального партнерства
- ▶ Другие партнерские организации за пределами территории страны, такие как Международная ассоциация экономических и социальных советов и схожих институтов (МАЭСССИ)

► Рисунок 9. Институциональная карта









## Этап 2. Оценка инклюзивности УСД

### Содержание

---

Цель . . . . .	51
Конечный результат . . . . .	51
Процесс. . . . .	52
1. Оценка инклюзивности УСД	53
2. Обобщение и анализ результатов обсуждения	60
3. Формулирование целей и действий по расширению инклюзивности УСД	61
Дополнительные материалы и ресурсы . . . . .	63



## ▶ Этап 2. Оценка инклюзивности УСД

Этап 2 МСО-УСД предполагает проведение оценки инклюзивности УСД. Инклюзивность способствует повышению «легитимности на входе» социального диалога<sup>49</sup>.

В качестве основы для самооценки в рамках МСО-УСД предлагается пять параметров инклюзивности. В широком смысле инклюзивность УСД означает ту степень, в которой в нем представлены основные участники сферы труда. В состав инклюзивного УСД должны на равных основаниях и в качестве независимых партнеров входить представительные организации работодателей и работников<sup>50</sup> наряду с правительством. Категория инклюзивности также касается вопросов, рассматриваемых УСД. Его повестка должна быть обширна и отражать интересы широкого круга участников сферы труда.

### ▶ Цель

---

Целью Этапа 2 является разработка проекта плана действий по расширению инклюзивности УСД.

### ▶ Конечный результат

---

Среди участников группы по оценке выработано общее представление о сильных и слабых сторонах УСД в отношении его инклюзивности, основанное на самооценке пяти параметров инклюзивности. Также ими определены предварительные цели и действия для повышения инклюзивности.

---

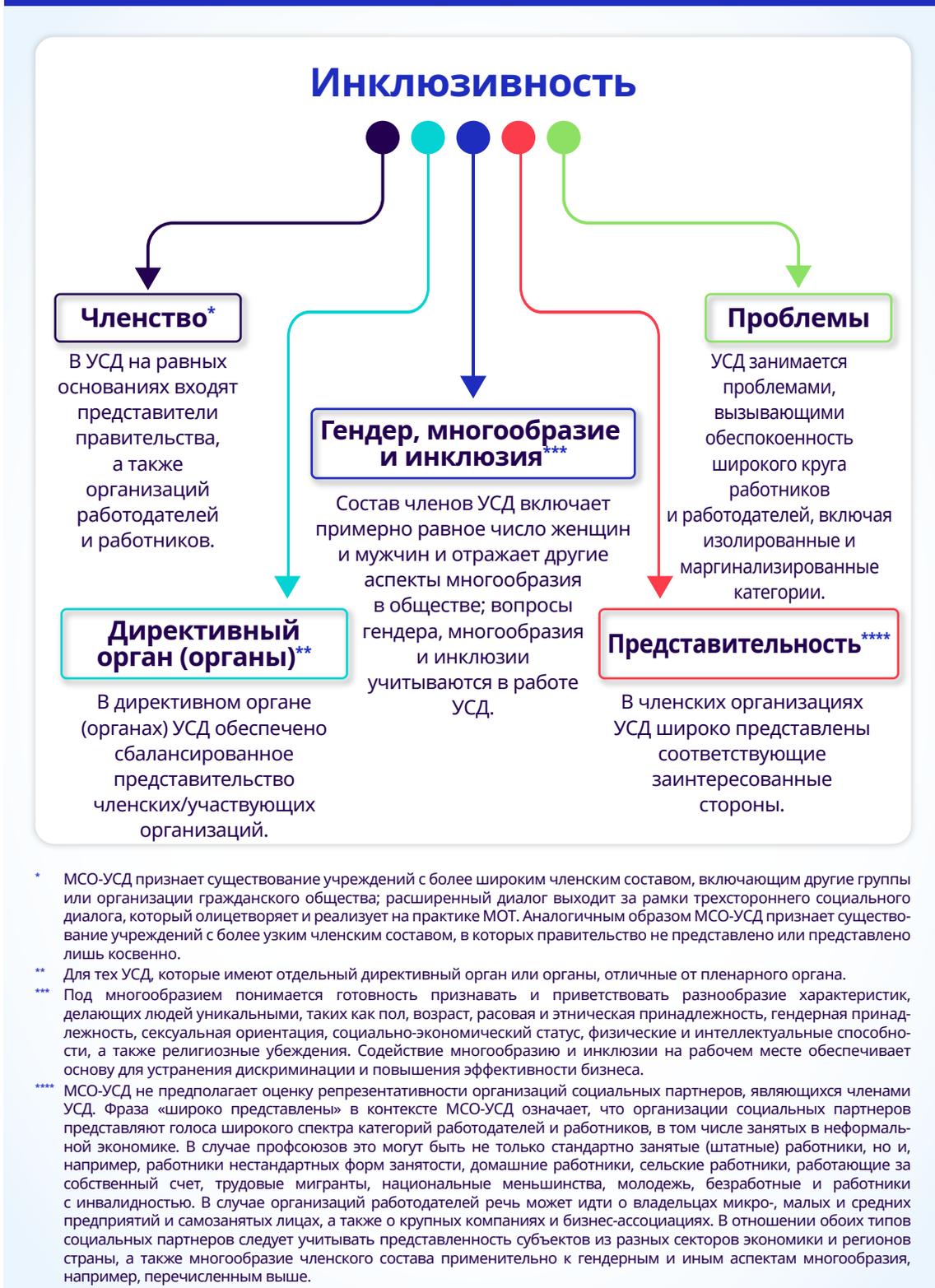
<sup>49</sup> См. концептуальную основу во Введении к МСО-УСД.

<sup>50</sup> Представительный статус социальных партнеров дает им право участвовать в социальном диалоге от имени своих членов или в ряде случаев от имени всех предприятий (в случае организаций работодателей) или всей рабочей силы (в случае профсоюзов). Во многих странах были приняты формальные критерии для определения представительных организаций работодателей и работников в целях ведения социального диалога, в том числе коллективных переговоров. Согласно заявлению контрольных органов МОТ (Комитета экспертов по применению конвенций и рекомендаций (КЭПКР) и Комитета по свободе объединения (КСО)), такие критерии репрезентативности должны быть *заранее установлены, точны и объективны*. См. ILO (2018). "Compilation of decisions of the Committee on Freedom of Association", pp. 530.

## ► Процесс

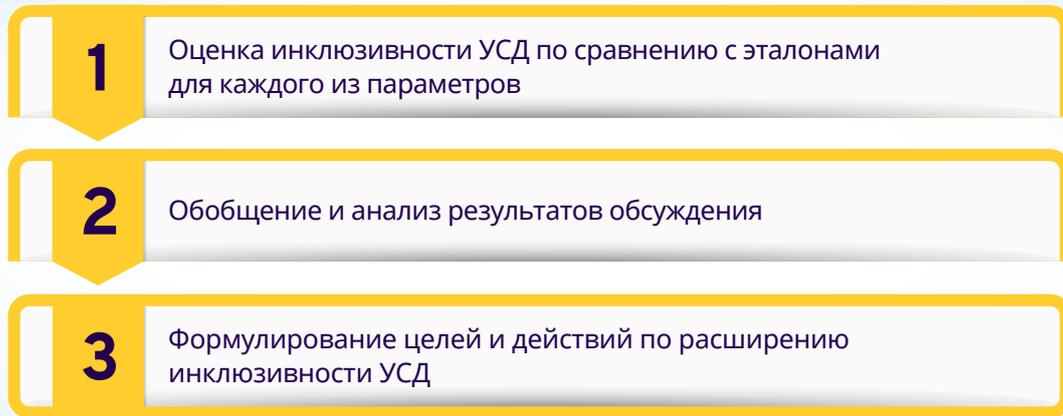
Оценка инклюзивности основана на пяти параметрах, представленных ниже.

► Рисунок 10. Параметры инклюзивности



Этап 2 состоит из трех подэтапов. Первый включает в себя оценку УСД по ряду утверждений или «эталонов для сравнения», касающихся каждого из параметров инклюзивности, что должно позволить определить основные сильные и слабые стороны УСД в ходе группового обсуждения. На втором подэтапе результаты обобщаются для получения всестороннего обзора сильных и слабых сторон УСД в отношении его инклюзивности. На третьем подэтапе на основании выполненного анализа группа определит приоритетные цели и действия, направленные на повышение инклюзивности УСД.

### ► Рисунок 11. Подэтапы Этапа 2



### ► 1. Оценка инклюзивности УСД

Задание направлено на активное групповое обсуждение сильных и слабых сторон УСД в отношении различных параметров инклюзивности. В таблицах ниже представлен ряд утверждений или «эталонов для сравнения», отражающих ключевые аспекты каждого из параметров. Каждое эталонное утверждение сформулировано как положительное и отражает состояние инклюзивного УСД в идеальных обстоятельствах. Важно понимать, что УСД не обязательно должно показывать высокие результаты в сравнении с каждым эталоном; задание предназначено для инициирования обсуждения.

Обсудите, насколько, по вашему мнению, эффективно ваше УСД в сравнении с каждым из эталонных утверждений по очереди. Постарайтесь достичь консенсуса внутри группы или, если это невозможно, зафиксируйте имеющиеся расхождения во мнениях. Вы можете применить предложенный ниже метод балльной оценки, чтобы количественно выразить реакцию группы. В конце обсуждения каждого из параметров инклюзивности зафиксируйте результаты разговора, отметив, в частности, что вы считаете основными сильными и слабыми сторонами УСД.

### ► Оценка инклюзивности: как использовать эталоны для сравнения

Рассмотрим, к примеру, первый эталон (а.) в рамках оценки параметра «членство»: «В учредительном документе УСД четко определяется его состав».

Участникам группы следует совместно обдумать ответ на вопрос: «Содержатся ли в Уставе или другом учредительном документе нашего УСД ясные требования к его членскому составу?»

Если по итогам обсуждения вы сделаете вывод о том, что в Уставе УСД достаточно четко характеризуется его состав, это значит, что УСД выдерживает сравнение с эталоном; можно поставить 3 балла и отметить это как сильную сторону учреждения. Напротив, если вы сочтете, что в учредительном документе УСД отсутствует ясность в отношении его состава, вы можете поставить 1 балл.

Однако даже при наличии четких указаний относительно состава УСД вы можете решить, что он больше не адекватен реалиям современной сферы труда. Эту проблему отражает эталон (г.), и сравнение с ним вы можете оценить в 1 балл, отметив это как слабую сторону УСД.



### Шкала для оценки УСД по сравнению с эталонами

Оценка	Значение
н. п.	Этот эталон неприменим или неактуален в отношении УСД <sup>51</sup>
1	УСД значительно отклоняется от этого эталона
2	УСД сравнительно близко к этому эталону
3	УСД очень хорошо соответствует этому эталону

<sup>51</sup> Вариант «неприменимо» (н. п.) будет, например, относиться к эталону, в котором упоминаются представители правительства в сравнении с двусторонним УСД, членом которого правительство не является.

## 1.1 Оценка параметра «членство»



В УСД на равных основаниях входят представители правительства, а также организаций работодателей и работников	н. п. или оценка от 1 до 3
a. В учредительном документе УСД четко определяется его состав <sup>52</sup>	
b. Представительные организации работодателей и работников участвуют на равных основаниях друг с другом и с правительством <sup>53</sup>	
c. Существуют заранее установленные, четкие и объективные критерии отбора организаций, представленных в УСД, которые применяются на практике на транспарентной основе	
d. Правительство представлено в УСД наиболее релевантными министерствами или ведомствами, занимающимися вопросами труда, социальной и экономической политики	
e. Организации работодателей и работников могут свободно выдвигать своих представителей в УСД без вмешательства со стороны правительства или друг друга	
f. Роль любых других участников УСД дополняет роль социальных партнеров и никоим образом не подрывает ее	
g. Состав УСД полностью релевантен современной сфере труда; существуют надлежащие и прозрачные процедуры пересмотра состава через определенные промежутки времени	
<p>Каковы основные сильные стороны УСД в отношении инклюзивности его членского состава?</p> <p><i>Зафиксируйте основные результаты обсуждения</i></p>	
<p>Каковы основные слабые стороны УСД в отношении инклюзивности его членского состава?</p> <p><i>Зафиксируйте основные результаты обсуждения</i></p>	

<sup>52</sup> В понятие «состав» входят участвующие группы или члены УСД, а также численность представителей каждого члена УСД.

<sup>53</sup> Выражение «на равных основаниях» означает, что голоса всех трех сторон имеют равный вес в дискуссиях и мнение одной из сторон не подавляет мнения остальных.

## 1.2 Оценка параметра «директивные органы»

Перед рассмотрением приведенных ниже эталонов составьте перечень различных директивных органов/структур УСД, таких как пленарный орган, исполнительный комитет, управляющий совет или правление.



<b>В директивном органе (органах) УСД обеспечено сбалансированное представительство членских/участвующих организаций</b>	<b>н. п. или оценка от 1 до 3</b>
<b>a.</b> Состав и роль(-и) директивного органа/органов четко определены в учредительном документе (документах)	
<b>b.</b> Правительство, организации работодателей и работников имеют равный голос в директивных органах и процессах	
<b>c.</b> Четко определена роль любых других организаций-членов в принятии решений внутри УСД	
<b>d.</b> Порядок председательствования в директивных органах УСД прозрачен, справедлив и соблюдается на практике	

Каковы основные сильные стороны УСД в отношении инклюзивности его директивных органов?

*Зафиксируйте основные результаты обсуждения*

Каковы основные слабые стороны УСД в отношении инклюзивности его директивных органов?

*Зафиксируйте основные результаты обсуждения*

### 1.3 Оценка параметра «гендер, многообразие и инклюзия»



<p><b>Состав членов УСД включает примерно равное число женщин и мужчин и отражает другие аспекты многообразия в обществе; вопросы гендера, многообразия и инклюзии учитываются в работе УСД</b></p>	<p><b>н. п. или оценка от 1 до 3</b></p>
<p><b>a.</b> УСД стремится представлять и отражать многообразие общества в своем членском составе и во всех аспектах своей работы</p>	
<p><b>b.</b> В пленарной и иных оперативных структурах УСД (таких как комитеты и рабочие группы) представлено примерно равное количество женщин и мужчин</p>	
<p><b>c.</b> В директивных органах УСД представлено примерно равное количество женщин и мужчин</p>	
<p><b>d.</b> В последние годы председателями УСД и его комитетов выступали как женщины, так и мужчины</p>	
<p><b>e.</b> УСД принимает активные меры для достижения гендерной сбалансированности членского состава, для обеспечения равного участия женщин и мужчин в своей работе и для предотвращения или искоренения гендерной дискриминации</p>	
<p><b>f.</b> На повестку УСД регулярно выносятся вопросы гендера, многообразия и инклюзии, а результаты его деятельности неизменно учитывают проблемы гендера, многообразия и инклюзии</p>	
<p><b>g.</b> УСД обеспечивает содействие равноправному участию в своей работе членов с различными личными характеристиками, в том числе лиц с ограниченными возможностями</p>	
<p>Каковы основные сильные стороны УСД в отношении гендера, многообразия и инклюзии?  <i>Зафиксируйте основные результаты обсуждения</i></p>	
<p>Каковы основные слабые стороны УСД в отношении гендера, многообразия и инклюзии?  <i>Зафиксируйте основные результаты обсуждения</i></p>	

## 1.4 Оценка параметра «представительность»



В членских организациях УСД представлены соответствующие заинтересованные стороны	н. п. или оценка от 1 до 3
<p><b>a.</b> Представительный статус организаций работодателей и работников, являющихся членами УСД, был определен на основе заранее установленных, четких и объективных критериев; участие этих организаций не оспаривается другими организациями, не являющимися членами УСД; а также существуют процедуры для пересмотра представительного статуса этих организаций через соответствующие промежутки времени</p>	
<p><b>b.</b> Членство организаций работодателей и работников в УСД (в том числе их членских организаций) широко отражает национальный рынок труда в целом<sup>54</sup></p>	
<p><b>c.</b> Организации работодателей и работников в УСД представляют экономические единицы и работников как в неформальной, так и в формальной экономике, в том числе новые и формирующиеся категории работодателей и работников</p>	
<p><b>d.</b> Участие других субъектов в УСД обеспечивает более широкое видение рассматриваемых вопросов</p>	
<p><b>e.</b> Организации – члены УСД активно консультируются с другими организациями или группами, не представленными в УСД, чтобы узнать их мнения и взгляды по вопросам, которые их непосредственно касаются</p>	
<p>Каковы основные сильные стороны УСД в отношении его представительности? <i>Зафиксируйте основные результаты обсуждения</i></p>	
<p>Каковы основные слабые стороны УСД в отношении его представительности? <i>Зафиксируйте основные результаты обсуждения</i></p>	

<sup>54</sup> Характеристики членского состава социальных партнеров, которые следует здесь учитывать, могут включать: гендерную принадлежность, этническую принадлежность, возраст, инвалидность, национальную принадлежность/ миграционный статус, статус занятости, размер предприятия, сектор экономики, частный и государственный сектор и т. п.

### 1.5 Оценка параметра «проблемы»



<p><b>УСД занимается проблемами, вызывающими обеспокоенность широкого круга работников и работодателей, включая изолированные и маргинализированные категории</b></p>	<p><b>н. п. или оценка от 1 до 3</b></p>
<p><b>a.</b> На повестку УСД выносятся вопросы, волнующие различные категории работодателей и работников</p>	
<p><b>b.</b> УСД создало рабочие группы или комитеты для решения проблем определенных категорий работодателей и работников, в том числе тех, кто исключается из обсуждения политики или имеет низкий приоритет в директивных кругах<sup>55</sup></p>	
<p><b>c.</b> УСД принимает другие активные меры, позволяющие изолированным и маргинализированным категориям работников и работодателей привлекать внимание УСД к своим проблемам</p>	
<p><b>d.</b> УСД проводит, организует или использует исследования по вопросам, вызывающим обеспокоенность широкого круга работников и работодателей, включая изолированные и маргинализированные категории</p>	

Каковы основные сильные стороны УСД в отношении вовлеченности в проблемы?

*Зафиксируйте основные результаты обсуждения*

Каковы основные слабые стороны УСД в отношении вовлеченности в проблемы?

*Зафиксируйте основные результаты обсуждения*

<sup>55</sup> Представленное на Рисунке 10 объяснение репрезентативности содержит ряд примеров категорий работодателей и работников, которые могут оказаться исключенными из обсуждения политики или иметь низкий приоритет в директивных кругах.

## ▶ 2. Обобщение и анализ результатов обсуждения

Обобщите и проанализируйте свои заметки и оценки по каждому параметру инклюзивности, руководствуясь приведенным ниже шаблоном и рекомендациями, чтобы получить обзор результатов ваших обсуждений. Вы можете использовать стикеры, флипчарты, бумажный или электронный формат. На этом этапе вы можете оставить в стороне те сильные и слабые стороны, которые сочтете второстепенными, и сосредоточиться только на самых важных или значимых.



### Шаблон 2. Обобщение результатов оценки инклюзивности

Параметр	Оценка (если используется)	Основные сильные стороны	Основные слабые стороны
▶ Членство			
▶ Директивный орган (органы)			
▶ Гендер, многообразие и инклюзия			
▶ Представительность			
▶ Проблемы			



### Интерпретация результатов для выработки рекомендаций в отношении практических действий

Оценка	Значение
<b>Преимущественно 1</b>	Эта оценка означает, что аспект УСД, выраженный этим параметром инклюзивности, может потребовать определенного внимания и принятия корректирующих мер. Рассмотрите факторы, обусловившие этот результат, и их влияние на функционирование УСД. Подумайте, какие действия следует предпринять в отношении этих аспектов
<b>Преимущественно 2 и 3</b>	Ваше учреждение показало удовлетворительные или очень хорошие результаты по этому параметру. Обсудите, можно ли использовать выявленные вами сильные стороны для преодоления слабости в отношении тех же или других параметров инклюзивности
<b>Очень неоднородные оценки</b>	Некоторые составляющие этого параметра являются сильной стороной, в то время как на другие, возможно, необходимо обратить внимание

### ► 3. Формулирование целей и действий по расширению инклюзивности УСД

---

На данном этапе следует сформулировать ключевые цели и приоритетные направления деятельности по расширению инклюзивности УСД на основе проведенных обсуждений. Эти идеи будут учтены в плане действий, составление которого предполагается на [Этапе 4](#).

В контексте планирования действий под целью понимается желаемый итоговый результат, т. е. те изменения, которые вы хотите осуществить в УСД. Действия в широком смысле означают практическую деятельность или мероприятия, которые необходимо реализовать, т. е. то, что необходимо сделать для достижения цели<sup>56</sup>. Как правило, для достижения одной цели требуется осуществить ряд взаимодополняющих усилий или мер.

На этом этапе МСО-УСД цель заключается в определении ключевых направлений деятельности для повышения инклюзивности УСД в свете вашей оценки его сильных и слабых сторон.

Возможно, приведенный ниже шаблон будет полезен вам для разработки целей и соответствующих действий, которые следует предпринять в краткосрочной (в течение следующих 12 месяцев) и долгосрочной перспективе (от года до пяти лет). Рекомендуется сформулировать такое количество целей, которое будет достижимо для УСД на практике (например, три-четыре цели).

Вы также можете подумать о существовании каких-либо рисков, способных поставить под угрозу успешность предлагаемых вами действий, которые УСД должно будет учитывать при планировании и осуществлении этих действий.

В Шаблоне 3 представлен наглядный пример. Мы предполагаем, что самооценка инклюзивности выявила очень малую численность женщин среди членов и в составе директивных органов УСД, что является существенным недостатком. На основе этого вывода сформулирована цель по «расширению представленности женщин», а также ряд возможных мер для осуществления этого изменения. Также определяются возможные риски, способные помешать достижению цели, если не принять меры по их мониторингу и устранению в случае необходимости.

Начиная разрабатывать план действий, не забывайте о принципе «лучшее – враг хорошего»! Сейчас важнее всего определить ряд ключевых областей или целей по укреплению инклюзивности УСД. У вас будет возможность доработать и усовершенствовать свои предварительные соображения на [Этапе 4](#) МСО-УСД, когда будет разрабатываться полный план действий.

---

<sup>56</sup> Объяснение терминологии, применяемой при планировании мер или проектов, см. на [стр. 102](#) в описании [Этапа 4](#).



### Шаблон 3. Структура плана действий по усилению инклюзивности (с наглядным примером)

	Краткосрочные действия (в ближайшие 12 месяцев)	Среднесрочные и долгосрочные действия (от 1 до 5 лет)	Риски
<b>Цель 1:</b> <i>Расширение представленности женщин в УСД</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>письмо председателя членским организациям с призывом выдвигать кандидатуры женщин в следующем раунде назначений в УСД</i></li> <li>▶ <i>создание рабочей группы по мерам, направленным на содействие гендерному равенству в УСД</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>разработка и внедрение политики в интересах семьи в УСД</i></li> <li>▶ <i>внедрение принципа ротации, чтобы дать женщинам возможность занимать пост председателя УСД или его комитетов</i></li> <li>▶ <i>проведение информационной кампании по вопросам гендерного равенства</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>нежелание или противодействие со стороны действующих членов УСД</i></li> <li>▶ <i>нежелание женщин выдвигать свою кандидатуру на пост председателя</i></li> <li>▶ <i>отсутствие ресурсов для найма экспертов/ тренеров по гендерному равенству</i></li> </ul>
<b>Цель 2.</b> <i>Запишите цель здесь</i>	<i>Запишите предлагаемые действия для достижения Цели 2</i>		<i>Запишите возможные риски здесь</i>
<b>Цель 3.</b> <i>Запишите цель здесь</i>			

## ► **Дополнительные материалы и ресурсы**

---

ILO (2019c). [“Women in business and management: The business case for change”](#), Geneva.

Доклад, подготовленный Бюро МОТ по деятельности в интересах работодателей (АСТ/ЕМР), показывает, как принятый руководством организации принцип гендерного разнообразия повышает ее эффективность. Он демонстрирует, как многие аспекты политики организации, равная представленность женщин и мужчин и гендерно-инклюзивная культура, среди прочих факторов, наделяют большее количество женщин полномочиями для принятия решений.

Global Deal (2019). [“The contribution of social dialogue to gender equality”](#), Global Deal Thematic Brief.

Добросовестные трудовые отношения и эффективный социальный диалог способствуют надлежащему управлению на рабочем месте, достойному труду, инклюзивному экономическому росту и демократии. Они также могут быть важным средством содействия гендерному равенству и развитию справедливых рынков труда (обратное также справедливо).

Rubery, J. and Johnson, M. (2019). [“Closing the gender pay gap: What role for trade unions?”](#), ILO, Geneva.

Исследование, проведенное по заказу Бюро МОТ по деятельности в интересах работников (АСТРАВ), показывает, что борьба с дискриминацией по признаку пола способствует инклюзивным принципам установления заработной платы, реализации конкретных мер по обеспечению гендерного равенства в оплате труда и расширению представленности женщин в процессе принятия решений; таким путем профсоюзы могут эффективно устранять гендерный разрыв в оплате труда.





## Этап 3. Оценка эффективности УСД

### Содержание

---

Цель. . . . .	67
Конечный результат . . . . .	67
Знакомство с параметрами эффективности. . . . .	68
Процесс. . . . .	71
1. Анализ параметров эффективности	72
2. Определение результатов УСД по каждому из параметров эффективности	73
3. Оценка основных параметров эффективности	77
4. Оценка оперативных параметров эффективности	86
5. Формулирование целей и действий по усилению эффективности УСД	90



## ▶ Этап 3. Оценка эффективности УСД

Этап 3 МСО-УСД предполагает проведение оценки эффективности УСД и является основной составляющей методики. Эффективность связана как со «сквозной легитимностью» социального диалога, так и с его «легитимностью на выходе»<sup>57</sup>.

Метод, предлагаемый для проведения самооценки эффективности на Этапе 3, отличается от метода, используемого для оценки инклюзивности на [Этапе 2](#). Это связано с тем, что действия по повышению эффективности УСД должны быть направлены на обуславливающие эффективность факторы (или *причины*), а не на их *последствия* для УСД. Понимание этих причинных факторов или воздействий послужит основой для определения тех действий, которые позволят повысить эффективность УСД.

В качестве основы для самооценки в рамках МСО-УСД предлагается пять параметров, охватывающих ключевые аспекты инклюзивности. Каждый параметр будет рассматриваться по отдельности; группа по оценке подробно изучит конкретную работу или результаты, достигнутые УСД в отношении этого параметра.

### ▶ Цель

---

Целью Этапа 3 является разработка проекта плана действий по усилению эффективности УСД.

### ▶ Конечный результат

---

Среди участников группы по оценке выработано общее представление о сильных и слабых сторонах УСД в отношении его эффективности на основе углубленного изучения факторов, воздействующих на эффективность. Сформулированы предварительные цели и мероприятия по усилению эффективности.

---

<sup>57</sup> Дополнительные пояснения см. в части концептуальной основы во Введении к МСО-УСД. Инклюзивность УСД также влияет на его эффективность, повышая «легитимность на входе» социального диалога. УСД, являющееся одновременно инклюзивным и эффективным, сможет лучше содействовать достижению конечной цели – более социально справедливым и экономически устойчивым результатам осуществления политики.

## ▶ Знакомство с параметрами эффективности

Ниже представлены пять параметров эффективности.



▶ Рисунок 3. Параметры эффективности



Прежде чем перейти к оценке, необходимо дополнительно пояснить сферу охвата и значение каждого из параметров эффективности.

### Эффективность повестки дня

Первый из параметров относится к вопросам или темам, над которыми работает УСД и которые фигурируют в его повестке дня на постоянной основе, ситуативно или как вопросы, рассматриваемые специальными комитетами и рабочими группами, либо в иной форме. При оценке эффективности повестки дня группа рассмотрит, например, вопрос о том, входили ли в повестку дня УСД важные проблемы национальной политики в сфере труда, социальной и/или экономической областях, включая как новые и возникающие, так и давно вызывающие озабоченность вопросы в сфере труда<sup>58</sup>. Если УСД уполномочено проводить трехсторонние консультации по вопросам, касающимся МОТ и охваченным положениями Статьи 5 Конвенции № 144, эту роль также следует учитывать. При оценке эффективности повестки дня вы будете сосредоточены на факте включения в повестку дня УСД важных вопросов политики, а не на содержании или результатах их обсуждения.

### Эффективность достижения консенсуса

В рамках этого параметра группа рассмотрит внутренние процессы, посредством которых решались политические вопросы на повестке дня УСД, а также любые внешние воздействия на эти процессы. В числе вопросов будет, например, удалось ли УСД объединить различные точки зрения своих членов, чтобы сформулировать согласованную политическую позицию или рекомендации. Группа также выяснит, способствовали ли методы работы УСД ведению конструктивных обсуждений, ориентированных на поиск решений. Этот параметр включает рассмотрение процессов и результатов работы УСД, но не охватывает возможное влияние этих результатов на формирование политики.

### Эффективность политического влияния

Этот параметр логически продолжает направление, заданное параметром эффективности достижения консенсуса, и предполагает изучение того воздействия, которое оказывают результаты работы УСД. В рамках этого параметра группа выяснит, оказало ли УСД заметное влияние на направление и содержание национальной политики и законодательства. В некоторых случаях результаты деятельности УСД могут иметь обязательную силу сами по себе, как, например, определенные трехсторонние договоры и соглашения, а также соглашения об установлении минимальной заработной платы. В этом случае группа может рассмотреть, например, контролировало ли УСД выполнение соглашений. Однако нередко достигнутые УСД результаты служат вкладом в дальнейшие процессы принятия решений. В этом случае группа может обсудить, контролировало ли УСД выполнение своих рекомендаций, чтобы повысить вероятность их внедрения в государственную политику. Хотя МСО-УСД позволяет проводящей оценку группе понять те факторы, которые влияют на применение достигаемых УСД результатов в разработке национальной политики, оценка сути и возможного воздействия политики после ее принятия и реализации выходит за рамки ее задач<sup>59</sup>.

### Эффективность социального мира

Этот параметр показывает, насколько эффективно при выполнении различных аспектов своего мандата УСД содействовало достижению или поддержанию добросовестных трудовых отношений и социального мира<sup>60</sup>. УСД могло осуществить это двумя основными способами. Во-первых, обеспечив безопасное и нейтральное пространство, в котором

---

<sup>58</sup> Группа рассмотрит эти вопросы применительно к конкретным, реальным примерам работы УСД за последние годы, поэтому речь о них идет в прошедшем времени.

<sup>59</sup> В свете этого оценка степени политического влияния УСД на достижение целей достойного труда, инклюзивного роста или устойчивости предприятий выходит за рамки МСО-УСД. Для изучения этих аспектов потребуются углубленная оценка воздействия с применением методики, отличной от предлагаемой в данном пособии.

<sup>60</sup> Как разъяснялось во Введении, «социальный мир» заключается в поддержании обстановки гармоничных трудовых отношений и ослаблении напряженности между участниками рынка труда.

социальные партнеры и правительство посредством социального диалога могли бы обсудить и урегулировать насущные проблемы рынка труда, которые в противном случае подорвали бы социальный мир. Во-вторых, приняв на себя функции органа по урегулированию споров, как допускает мандат некоторых УСД.

Что касается первой, более широкой роли УСД, группа по оценке может изучить случай, когда УСД предложило социальным партнерам и правительству возможность обсудить возникающий вопрос до того, как он перерос в конфликт. Другим примером может послужить ситуация, в которой УСД давало политические рекомендации по спорному или сложному вопросу, связанному с рынком труда, который был включен в его повестку социальными партнерами. Что касается второй, более узкой роли УСД, группа по оценке может изучить конкретный пример спора, в урегулировании которого приняло участие УСД.

Вопросы для рассмотрения в рамках этого параметра могут быть следующими: стремились ли УСД предотвращать конфликты между работниками, работодателями и правительствами; применяло ли оно консенсусные подходы к разрешению споров; в какой степени его рекомендации соответствовали реальным потребностям участников рынка труда.

### Организационная и коммуникационная эффективность

Последний из параметров эффективности касается внутренних процедур учреждения, его рабочих методов и инструментов, включая коммуникационную стратегию. Этот параметр в значительной степени подкрепляет остальные четыре параметра эффективности, поскольку внутренняя деятельность УСД обеспечивает все аспекты его работы и результативности<sup>61</sup>. Параметр разделен на два подпараметра: первый касается внутренних процедур, рабочих методов и инструментов, а второй – вопросов коммуникации.

В рамках первого подпараметра группа рассмотрит сильные и слабые стороны функционирования УСД, включая работу секретариата (при его наличии), бюджет, имеющиеся помещения и оборудование, методы работы УСД и внешние партнерства. Второй подпараметр относится непосредственно к коммуникационному аспекту УСД и учитывает его особую важность. Без эффективной коммуникации УСД не может влиять на формирование политики, а также демонстрировать широкой общественности свою ценность и обоснованность государственных инвестиций и доверия.

---

<sup>61</sup> Методика оценки организационной и коммуникационной эффективности отличается от методики, применяемой для других параметров, и объясняется в подэтапе 4 Этапа 4.

## ▶ Процесс

Этап 3 составляет основную часть МСО-УСД и, вероятно, займет больше всего времени. Вы можете рассмотреть различные варианты организации работы, такие как:

- ▶ рассматривать параметры один за другим, работая поэтапно на протяжении нескольких недель или дольше;
- ▶ выделить время для интенсивной работы в течение нескольких дней подряд и провести самооценку одновременно;
- ▶ рассмотреть лишь некоторые параметры и при необходимости вернуться к оставшимся позднее<sup>62</sup>;
- ▶ применить гибкий подход. Хотя вначале задача может показаться сложной, с опытом вам может стать проще, и вы быстрее выполните этап в полном объеме.

Хотя группа по оценке может выполнить Этап 3 самостоятельно, вам могут быть полезны дополнительные источники информации или идей, в том числе предлагаемые в Приложении 5.

Процесс прохождения Этапа 3 представлен на Рисунке 12, где кратко описаны пять его подэтапов, о которых подробно говорится в следующих разделах.

### ▶ Рисунок 12. Подэтапы Этапа 3

- 1** Проанализируйте параметры эффективности и при необходимости скорректируйте их в зависимости от мандата и целей УСД.
- 2** Относительно каждого параметра эффективности определите несколько конкретных достижений и разочарований УСД в недавнем прошлом.
- 3** Оцените основные параметры эффективности, рассмотрев факторы, влияющие на выбранные результаты УСД.
- 4** Оцените параметры организационной и коммуникационной эффективности по заранее определенным критериям.
- 5** Сформулируйте цели и приоритеты деятельности по усилению эффективности УСД.

<sup>62</sup> Мы предлагаем группе по оценке ознакомиться с Этапом 3 полностью, прежде чем принимать решение о том, какие его части реализовать немедленно, а какие, если требуется, отложить или полностью исключить.

## ▶ 1. Анализ параметров эффективности

В качестве основы для самооценки в рамках МСО-УСД предлагается пять параметров эффективности. Во-первых, обдумайте, в достаточной ли мере эти параметры отражают мандат и цели УСД. Обратитесь к списку целей или функций, изложенных в учредительном документе УСД, и к приведенному выше пояснению параметров эффективности. С помощью приведенного ниже шаблона сопоставьте цели УСД с пятью параметрами эффективности. Соотносятся ли они друг с другом? Возможно, одному параметру будут соответствовать несколько целей или функций УСД, в то время как другие параметры окажутся нерелевантными.



### Шаблон 4. Соответствие целей УСД параметрам эффективности, предлагаемым в рамках МСО-УСД

Параметр	Цели или функции УСД
▶ Повестка	<i>Запишите здесь цели УСД, соответствующие каждому из параметров эффективности. При их отсутствии оставьте поле пустым</i>
▶ Достижение консенсуса	
▶ Политическое влияние	
▶ Социальный мир	
▶ Организация деятельности и коммуникация	
▶ Другие параметры <i>Запишите здесь любые дополнительные параметры</i>	<i>Запишите здесь заявленные цели или функции УСД, которые соответствуют другим параметрам эффективности (если таковые имеются)</i>

Далее рассмотрите следующие вопросы:

### 1.1 Есть ли недостающие параметры?

Есть ли какая-либо цель или функция УСД, не охваченная пятью параметрами, предлагаемыми в рамках МСО-УСД? Если эта цель имеет решающее значение для эффективности УСД, вы можете сформулировать краткое наименование и описание для соответствующего нового «параметра» и добавить его в шаблон для использования при проведении самооценки.

## 1.2 Есть ли недостающие цели?

В ходе обсуждения вы можете выявить определенные функции, которые УСД в настоящее время не выполняет, но которые, по вашему мнению, должны выполняться. Зафиксируйте их, поскольку в дальнейшем вы можете определить их как возможности для УСД, которые следует учесть в плане действий.

## 1.3 Выберите параметры, которые будут включены в самооценку

Хотите ли вы при проведении самооценки охватить все параметры эффективности или выбрать некоторые из них? Возможно, вы уже обдумали этот вопрос на [Этапе 0](#) (план работы), но сейчас можно пересмотреть свое решение, ответив на приведенные ниже контрольные вопросы.



### Выбор параметров для оценки эффективности УСД

- a. Есть ли среди направлений работы УСД те, эффективность которых находится под сомнением и которые следует расценивать как приоритетные?
- b. Есть ли направления, в которых УСД обладает особенно богатым опытом, потенциально полезным для других направлений его деятельности?
- c. Есть ли направления, в которых УСД до сих пор имело очень ограниченный опыт или не имело опыта вовсе, которые еще не готовы к оценке?
- d. Сможете ли вы позднее обратиться к тем параметрам, которые не оцениваете сейчас?

## ▶ 2. Определение результатов УСД по каждому из параметров эффективности

Оценка эффективности УСД основывается на изучении группой по оценке примеров конкретных результатов, достигнутых УСД (как положительных, так и отрицательных) в недавнем прошлом. В рамках МСО-УСД для описания этих результатов соответственно используются термины «достижения» и «разочарования».



### ▶ Достижения и разочарования УСД

**Достижение** – случай или событие, ставшее, на ваш взгляд, успешным для УСД, которое достигло желаемого результата в своей работе.

**Разочарование** – случай или событие, которое, на ваш взгляд, не оправдало ожиданий или планов УСД, которое не достигло желаемого результата в своей работе.

Первый шаг – создание небольшой выборки значительных и конкретных достижений и разочарований УСД, которая послужит основой для анализа. Не следует составлять всеобъемлющий и исчерпывающий список. Мы предлагаем не тратить слишком много времени на подбор примеров и выбирать те, которые наиболее хорошо знакомы участникам группы и запомнились им.

## 2.1 Определите временные рамки

Сначала выберите временной период для оценки. Лучше не заглядывать далеко, так как детали событий могли забыться, а участники группы могли в то время не иметь отношения к УСД. Подходящим периодом могут стать последние четыре-пять лет.

## 2.2 Подготовьте выборку достижений по каждому из параметров эффективности

Во вставке ниже приводятся примеры типов достижений, которые можно включить в этот перечень. Обсудите заметные достижения УСД за выбранный период по различным параметрам эффективности, которые вы решили рассмотреть. Выберите два из них для каждого из параметров.



### ▶ Примеры типов достижений

- ▶ Содержательное обсуждение важного вопроса трудовой или экономической политики.
- ▶ Соглашение (политического характера), заключенное и принятое УСД.
- ▶ Подготовка и распространение значимого отчета, мнения или анализа.
- ▶ Рекомендация о ратификации Конвенций МОТ № 87, № 98 или № 144.
- ▶ Принятая правительством политическая реформа, при которой учтен вклад УСД.
- ▶ Принятие законодательства с учетом рекомендаций УСД.
- ▶ Успешное посредничество в трудовом споре.
- ▶ Значимое общественно-просветительское мероприятие или кампания.

Вкратце и как можно конкретнее опишите каждое достижение и укажите дату или период, когда оно произошло. Некоторые достижения могут относиться только к одному параметру (например, «эффективность повестки дня», после чего работа УСД по этому вопросу завершилась). Другие могут иметь отношение к нескольким параметрам (например, «повестка дня», «достижение консенсуса» и «политическое влияние» в тех случаях, когда УСД смогло продолжить работу вплоть до этапа разработки политики). Ниже представлены несколько вымышленных примеров.

Вы можете использовать флипчарты, стикеры, цветовую маркировку или любые другие инструменты, которые помогут сделать список достижений наглядным и упорядоченным.



### Шаблон 5. Достижения УСД (включая вымышленные примеры)

Параметр	Дата	Достижения
▶ Повестка	Июнь 2016 г.	УСД инициировало обсуждение вопроса о распространении охвата социальной защиты на работников неформальной экономики
	Июль 2018 г.	УСД создало рабочую группу для разработки рекомендаций по созданию благоприятной среды для устойчивых предприятий

▶ <b>Достижение консенсуса</b>	Сентябрь 2017 г.	УСД подготовило ряд рекомендаций по распространению охвата социальной защиты на работников неформальной экономики
	Февраль 2019 г.	УСД в сотрудничестве с университетом опубликовало совместное исследование стратегии повышения производительности малых и средних предприятий (МСП)
▶ <b>Политическое влияние</b>	Май 2019 г.	Рекомендации УСД по распространению охвата социальной защиты на работников неформальной экономики в значительной степени нашли отражение в реформе кодекса социального обеспечения
	Декабрь 2018 г.	Национальный парламент одобрил ратификацию Конвенции МОТ № 144 по рекомендации УСД
▶ <b>Социальный мир</b>	Июнь – сентябрь 2018 г.	УСД успешно выступило посредником в споре в сфере образования и предотвратило риск забастовки со стороны учителей
	Январь – июнь 2016 г.	В ответ на неуклонный рост числа коллективных трудовых споров в определенных секторах УСД разработало рекомендательную записку о роли социального диалога
▶ <b>Организация деятельности и коммуникация</b>	Январь – март 2019 г.	Секретариат УСД разработал и внедрил эффективную процедуру отслеживания хода выполнения отдельных пунктов повестки дня
	Апрель 2020 г.	УСД запустило мультимедийную кампанию по повышению осведомленности о насилии и домогательствах в сфере труда, которая охватила примерно 1,2 млн человек.

### 2.3 Подготовьте выборку разочарований по каждому из параметров эффективности

Также необходимо понять, какие факторы ведут к разочарованиям, и определить действия по их устранению. Порядок работы такой же, как и для достижений. Определите и кратко опишите примеры конкретных разочарований с указанием дат. Предлагаем выбрать по два примера для каждого из параметров. Несколько наглядных примеров разочарований представлены ниже.



#### ▶ Примеры типов разочарований

- ▶ Важная политическая реформа, по поводу которой не проводились консультации с УСД.
- ▶ Вопрос, по которому УСД не удалось достичь консенсуса.
- ▶ Рекомендации УСД, основанные на фактических данных, не были должным образом учтены правительством или парламентом.
- ▶ Политические рекомендации, выпущенные УСД, не были подкреплены убедительными доказательствами и, следовательно, имели ограниченную ценность.



### Шаблон 6. Разочарования УСД (включая вымышленные примеры)

Параметр	Дата	Разочарования
▶ Повестка	Ноябрь 2019 г.	Министр труда лишил УСД возможности провести обсуждение работников цифровых платформ, заявив, что этот вопрос уже находится на рассмотрении в министерстве торговли и промышленности
	Январь – март 2017 г.	УСД не включило реформу системы профессионально-технического образования и подготовки (ПТОП) в свою повестку дня, упустив возможность внести свой вклад в обсуждение политики
▶ Достижение консенсуса	Июнь – июль 2016 г.	УСД инициировало работу по проблеме изменения климата, но социальные партнеры не смогли договориться об объеме работ, и обсуждение было остановлено
	Апрель 2018 г.	УСД начало работу по вопросу заработной платы и производительности, но обсуждение прекратилось из-за отсутствия качественных данных
▶ Политическое влияние	Апрель 2020 г.	Правительство не проконсультировалось с УСД при разработке чрезвычайных мер по защите предприятий, рабочих мест и доходов в условиях пандемии COVID-19
	Январь – май 2018 г.	После неофициальных консультаций в обход УСД парламент принял новый закон, ограничивающий право ряда категорий работников здравоохранения на объединение в профсоюзы
▶ Социальный мир	Март – апрель 2018 г.	К УСД обратились с просьбой урегулировать трудовой спор в швейной отрасли, но из-за отсутствия подготовленных посредников оно не смогло оказать помощь
	Январь 2020 г.	К УСД не обратились для разрешения тупиковой ситуации во время общепромышленных переговоров о рабочем времени и сверхурочной работе, поскольку стороны не сочли его пространство нейтральным
▶ Организация деятельности и коммуникация	Январь 2018 г.	УСД не получило бюджетных ассигнований, необходимых для обеспечения работы секретариата, и было вынуждено сократить нескольких сотрудников
	2019 г.	УСД вложило средства в обновление веб-сайта, но не имело ресурсов для его обслуживания, поэтому он быстро устарел

### ► 3. Оценка основных параметров эффективности

Подэтап 3 подразумевает оценку первых четырех основных параметров эффективности, а именно: повестки дня, достижения консенсуса, политического влияния и эффективности социального мира. Для оценки организационной и коммуникационной эффективности используется другой подход, суть которого раскрывается на подэтапе 4.

Подход к оценке первых четырех параметров включает в себя изучение группой по оценке причинных (или влияющих) факторов, обуславливающих конкретные результаты (достижения и разочарования), которые вы определили на подэтапе 2. Анализ влияющих факторов ляжет в основу выявления сильных и слабых сторон УСД, а также определения целей и возможных действий, необходимых для усиления его эффективности на подэтапе 5. Ниже приводятся контрольные вопросы для более предметного обсуждения влияющих факторов по каждому из параметров эффективности.

#### 3.1 Понимание подхода МСО-УСД к классификации факторов, влияющих на эффективность УСД

Прежде чем перейти к оценке каждого из параметров эффективности, необходимо понять, как МСО-УСД подходит к анализу множества факторов, влияющих на эффективность УСД. Анализ зависит от классификации этих влияющих факторов на основе двух переменных. Первая переменная носит название «области действия» влияющего фактора и относится к действию фактора преимущественно внутри учреждения или за его пределами (т. е. внешний он или внутренний). Вторая переменная именуется «характером» влияющего фактора и означает, выступил ли он как стимулирующий или сдерживающий. Эта классификация более подробно объясняется в таблице ниже.



#### Классификация влияющих факторов по области действия и характеру

<b>Область действия влияющего фактора</b>	<b>Внешний</b>	<i>Внешние влияющие факторы</i> действуют в среде, окружающей УСД. Скорее всего, УСД имеет ограниченный контроль над ними или вовсе не может контролировать эти факторы, в число которых могут входить, например, национальный политический и экономический контекст, деятельность других учреждений или состоятельность организаций социальных партнеров
	<b>Внутренний</b>	<i>Внутренние влияющие факторы</i> действуют в пределах УСД. УСД, как правило, имеет большую степень контроля над этими факторами или, по крайней мере, влияния на них; они могут включать, например, то, как УСД планирует работу и распределяет свои ресурсы, знания и навыки членов УСД или процедуры принятия решений
<b>Характер влияющего фактора</b>	<b>Стимулирующий</b>	<i>Стимулирующие факторы</i> – те, которые помогли УСД достичь желаемых результатов или исходов. Как правило, это внутренние сильные стороны, на которые может опираться УСД, или возможности для дальнейшего институционального развития
	<b>Сдерживающий</b>	<i>Сдерживающие факторы</i> становились препятствиями или не позволяли УСД достичь желаемых результатов. Как правило, это внутренние институциональные недостатки или внешние угрозы УСД

Эта четырехсторонняя классификация влияющих факторов лежит в основе оценки эффективности на подэтапе 3 (см. четыре вставки в таблице ниже). Представленные ниже контрольные вопросы для каждого из параметров организованы в соответствии с тем, относятся ли они к внешним или внутренним влияющим факторам. Однако именно группе по оценке предстоит определить, оказал ли тот или иной фактор «стимулирующее» или «сдерживающее» влияние на УСД в рассматриваемых примерах результатов. На практике бывает трудно определить, к какой категории относится то или иное влияние, поскольку различные категории могут быть взаимосвязаны, а границы размыты. Вас не должна беспокоить возможная неопределенность в отношении классификации какого-либо воздействия. Важно определить основные влияния, чтобы затем обдумать действия, необходимые для их устранения или изменения.

Вам может быть знаком такой устоявшийся подход к институциональному анализу, как SWOT-анализ, что расшифровывается как «сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы». Метод, предлагаемый в рамках МСО-УСД, очень похож на SWOT-анализ, хотя здесь применяется другая терминология<sup>63</sup>. На Рисунке 13 показано соотношение между терминами, используемыми в МСО-УСД, и терминами SWOT-анализа.



► Рисунок 13. Аналитический подход МСО-УСД и соответствующая терминология SWOT



<sup>63</sup> См. дополнительные онлайн-ресурсы по SWOT-анализу: [Creately](#): инструмент SWOT-анализа для создания эффективных SWOT-матриц онлайн; и [Canva](#): инструмент для проведения SWOT-анализа онлайн.

## 3.2 Последовательность оценки каждого из основных параметров эффективности

Для оценки каждого из параметров эффективности (за исключением аспекта организационной и коммуникационной эффективности) необходимо следовать порядку, указанному на Рисунке 14.

► Рисунок 14. Последовательность оценки каждого из основных параметров эффективности



### Как использовать контрольные вопросы в отношении основных параметров эффективности

#### ► Для чего нужны контрольные вопросы?

Контрольные вопросы, приведенные в разделе 3.4 ниже, призваны содействовать вашему обсуждению основных параметров эффективности. Их цель – сделать обсуждение структурированным и предметным, инициируя совместное осмысление возможных причинных (или влияющих) факторов, которые способствовали получению конкретных результатов УСД (как достижений, так и разочарований), определенных вами ранее. Они не предполагают простых ответов «да/нет».

**► Как структурированы и сформулированы контрольные вопросы?**

Наводящие вопросы предусмотрены для каждого из основных параметров эффективности и должны помочь вам определить ключевые возможные влияющие факторы. Предлагаются различные вопросы для изучения внешних и внутренних влияющих факторов, которые привели к определенным достижениям или разочарованиям, рассматриваемым группой по оценке. Все вопросы сформулированы в прошедшем времени, например: «Произошли ли какие-либо события социального, политического или экономического характера, которые привлекли внимание УСД к этому вопросу?» Это связано с тем, что вопросы касаются конкретных событий в прошлом УСД, а не общей или текущей ситуации.

Вы можете пропускать вопросы, которые не являются для вас уместными или полезными, а также добавлять новые, более релевантные положению вашего УСД. Вы также можете добавить к формулировкам вопросов «почему (это произошло)?» или «как (мы это сделали)?», чтобы углубить анализ. Вопросы предлагаются как инструмент помощи вам и не должны никак ограничивать ваши обсуждения или креативность.

**► Как организовать обсуждение?**

Каждый из параметров эффективности следует оценивать отдельно. Вы можете разделить обсуждение на несколько рабочих сессий, а не стремиться обсудить все параметры в рамках одной. Также вы можете решить не рассматривать какие-то из параметров, если не все они в равной степени релевантны УСД.

Мы рекомендуем сделать описание достижений и разочарований, выбранных по каждому из параметров на подэтапе 2, доступным всем участникам группы во время обсуждения, чтобы сосредоточить его на этих конкретных примерах.

Возможны различные способы организации обсуждения. Можно по очереди обсудить каждый из примеров достижений УСД, задав контрольные вопросы, а затем обсудить каждый из примеров разочарований. Или же вы можете обсудить сразу все достижения, а затем все разочарования в рамках одного параметра. Мы не рекомендуем рассматривать достижения и разочарования одновременно, поскольку могут иметь место разные влияющие факторы.

Мы предлагаем вначале задать те контрольные вопросы, которые касаются внешних влияющих факторов. Ответив на них, группе следует перейти к контрольным вопросам о внутренних влияющих факторах.

По мере знакомства с процессом и определения наиболее удобного для вас подхода работа станет проще и быстрее.

**► Как зафиксировать результаты обсуждения?**

Отвечая на контрольные вопросы, группа должна стремиться в первую очередь выявить ключевые влияющие факторы, а затем совместно определить, оказал ли каждый из этих факторов стимулирующее (положительное) или сдерживающее (отрицательное) влияние на УСД. Результаты необходимо зафиксировать в соответствии с принципами анализа, показанными на Рисунке 13 и в Шаблоне 7.

Если мнения участников группы расходятся и на данном этапе не удастся прийти к согласию, зафиксируйте их, вы сможете вернуться к ним позднее. Возможно также изучить причины расхождений во мнениях — например, они могут отражать гендерную принадлежность или другие личные характеристики участников группы (такие как возраст, образование или опыт), принадлежность к какой-либо организации или политическую идеологию. Однако группа рискует потерять набранную динамику, если потратит на разрешение разногласий слишком много времени.

### 3.3 Фиксация результатов обсуждения

Для организации и записи результатов обсуждения можно использовать представленный ниже шаблон или любые удобные для вас инструменты – например, флипчарты, стикеры, электронный формат и т. д.



#### Шаблон 7. Ключевые факторы, влияющие на эффективность

**Параметр эффективности:** *Запишите здесь название оцениваемого параметра эффективности*

**Достижение(-я) или разочарование(-я):** *Запишите здесь конкретные достижения или разочарования, которые обсуждались в рамках этого параметра*

	Внешние влияющие факторы	Внутренние влияющие факторы
<b>Стимулирующие факторы</b>	<i>Запишите в этих полях ключевые влияющие факторы, определенные группой как стимулирующие</i>	
<b>Сдерживающие факторы</b>	<i>Запишите в этих полях ключевые влияющие факторы, определенные группой как сдерживающие</i>	

Уже во время обсуждений вы, возможно, начнете определять, в каких областях требуются действия по устранению влияющих факторов и повышению эффективности УСД. Например, вы можете прийти к выводу, что перед вами «серьезное ограничение, которое необходимо срочно устранить», или «важная сильная сторона, потенциал которой необходимо эффективнее использовать». Запишите эти идеи – они будут полезны при формулировании конкретных целей и действий на подэтапе 5.

### 3.4 Контрольные вопросы для оценки основных параметров эффективности



## ► Параметр 1. Эффективность повестки дня

### ▣ Обсуждаются ли в УСД важные вопросы трудовой, социальной и экономической политики? ▣



#### Эффективность повестки дня

Внешние влияющие факторы	Внутренние влияющие факторы
<b>a.</b> Произошли ли какие-либо события социального, политического или экономического характера (на национальном, региональном или международном уровнях), которые привлекли внимание УСД к этому вопросу?	<b>a.</b> Действовало ли УСД по собственной инициативе, вынося вопрос на обсуждение, или это было сделано в ответ на запрос, например, со стороны правительства, парламента или общественности?
<b>b.</b> Подвергалось ли УСД какому-либо внешнему воздействию или давлению, чтобы заставить его рассмотреть или не рассматривать вопрос?	<b>b.</b> Находился ли вопрос в рамках мандата УСД?
<b>c.</b> Было ли участие УСД в обсуждении вопроса предусмотрено законом?	<b>c.</b> Все ли члены/группы, составляющие УСД, имели равное право голоса при определении повестки дня?
<b>d.</b> Было ли УСД единственным компетентным учреждением в данной области, или же оно конкурировало либо сотрудничало с другими организациями в решении этого вопроса?	<b>d.</b> Смогло ли УСД разрешить внутренние разногласия относительно того, следует ли выносить этот вопрос на обсуждение?
<b>e.</b> Получило ли УСД широкое признание и уважение в директивных кругах, или же оно воспринималось как второстепенный игрок?	<b>e.</b> Были ли в УСД надлежащие процедуры для заблаговременного определения повестки дня?
<b>f.</b> Были ли у УСД внешние сторонники, поддерживавшие его участие в обсуждении и разработке политики?	<b>f.</b> Была ли у УСД возможность изменять свою повестку дня/план работы в соответствии с меняющимися потребностями или возможностями?
<b>g.</b> Пытались ли правительство или какая-либо другая группа действовать в обход УСД при решении вопроса?	<b>g.</b> Был ли у УСД доступ к информации, данным, учреждениям и людям, необходимым для определения того, насколько этот вопрос серьезен и требует его внимания?
<b>h.</b> Привлекало ли правительство социальных партнеров по УСД к эффективным консультациям по вопросам, касающимся международных трудовых норм (МТН) и указанным в Конвенции № 144, не реже одного раза в год?	<b>h.</b> Были ли ресурсы УСД (людские и финансовые) достаточными для решения определенных им ключевых приоритетных задач политики?

## ▶ Параметр 2. Эффективность достижения консенсуса

### ▶ Формирует ли УСД среди своих членов консенсус по вопросам политики на основе тщательного анализа? ▲▲



#### Эффективность достижения консенсуса

Внешние влияющие факторы	Внутренние влияющие факторы
<b>a.</b> Был ли в стране в то время стабильный политический и социальный климат?	<b>a.</b> Договорились ли члены УСД об объеме работы и характере ожидаемого результата?
<b>b.</b> Был ли предмет рассмотрения ясным с технической и политической точки зрения или сложным по своей сути, чувствительным или противоречивым?	<b>b.</b> Учредило ли УСД эффективные и надлежащие рабочие процедуры для урегулирования вопроса (например, комитет или рабочую группу)?
<b>c.</b> Оказывалось ли на УСД внешнее давление с целью завершения работы в определенные сроки?	<b>c.</b> Действовали ли в УСД правила, регулирующие методы работы, порядок принятия решений и председательствования?
<b>d.</b> Имело ли место внешнее участие или вмешательство в работу УСД, например со стороны политических партий или групп гражданского общества?	<b>d.</b> Была ли команда, выполнявшая работу, разнообразной и инклюзивной, состоящей из людей с верным сочетанием квалификаций, навыков и знаний?
<b>e.</b> Имела ли рассматриваемая тема большое общественное значение, привлекала ли внимание СМИ и создавала ли ощущение безотлагательности?	<b>e.</b> Доверяли ли люди друг другу, относились ли ко всем равно и с уважением?
<b>f.</b> Сотрудничало ли УСД с какими-либо внешними партнерами или учреждениями?	<b>f.</b> Применялись ли методики преодоления разногласий, поиска компромисса и достижения консенсуса?
<b>g.</b> Получали ли представители УСД надлежащую поддержку и указания либо инструкции относительно позиции их соответствующих организаций по обсуждаемой теме?	<b>g.</b> Опирались ли УСД на помощь внешних технических специалистов или других экспертов в случае необходимости?
<b>h.</b> Были ли в открытом доступе достоверные данные и сведения по этому вопросу?	<b>h.</b> Эффективно ли команда документировала и представляла свой прогресс и трудности руководителям и членам УСД?

### ► Параметр 3. Эффективность политического влияния

#### ▣ Влияет ли УСД на законодательные и политические процессы и результаты? ▣



#### Эффективность политического влияния

Внешние влияющие факторы	Внутренние влияющие факторы
<b>a.</b> Были ли в стране политическая стабильность, соблюдение принципов демократии и верховенства права?	<b>a.</b> Были ли советы или рекомендации УСД для директивных органов своевременны?
<b>b.</b> Взаимодействовали ли директивные и законодательные органы с УСД по данному вопросу? Была ли их вовлеченность подлинной или их целью было только выполнение требований закона и формальное поддержание социального диалога?	<b>b.</b> Регулярно ли УСД информировало директивные органы о ходе своей работы и сообщало о предстоящих результатах или политических рекомендациях?
<b>c.</b> Было ли обязательным для правительства или парламента рассмотреть рекомендации УСД или принять меры в соответствии с ними, либо объяснить причины, по которым это не было сделано?	<b>c.</b> Были ли результаты деятельности УСД устойчивыми и сбалансированными, отражающими консенсусную позицию его членов?
<b>d.</b> Оказывалось ли на правительство внешнее давление, побуждающее принять срочные или определенные меры по этому вопросу?	<b>d.</b> Были ли материалы политического характера подготовлены УСД в надлежащей, убедительной и доступной форме или формах, адаптированных для целевой аудитории?
<b>e.</b> Имели ли результаты работы УСД юридическую силу сами по себе?	<b>e.</b> Эффективно ли УСД распространяло результаты своей работы среди целевой аудитории?
<b>f.</b> Какая репутация УСД сложилась на основе итогов ее работы или иных факторов?	<b>f.</b> Поддерживало ли УСД контакт с разработчиками законов и политики после обнародования результатов работы?
<b>g.</b> Сомневались ли какие-либо группы, в особенности не представленные в составе УСД, в надежности его аналитики или рекомендаций?	<b>g.</b> Следило ли УСД (или его секретариат) за выполнением его советов или рекомендаций и стремилось ли понять причины в случае невыполнения?
<b>h.</b> Давали ли какие-либо иные учреждения рекомендации по той же теме, совпадающие с рекомендациями УСД или противоречащие им?	<b>h.</b> Занимались ли организации – члены УСД последовательным лоббированием принятия и выполнения его советов или рекомендаций или иным образом высказывались в их поддержку?

## ▶ Параметр 4. Эффективность социального мира<sup>64</sup>

### ▶ Способствует ли УСД поддержанию социального мира? ◀



#### Эффективность социального мира

Внешние влияющие факторы	Внутренние влияющие факторы
<b>a.</b> Соблюдались ли де-юре и де-факто свобода объединения и действенное признание права на ведение коллективных переговоров?	<b>a.</b> Была ли роль УСД в поддержании социального мира и/или в УТС четко определена его мандатом?
<b>b.</b> Было ли для страны свойственно всеобщее соблюдение верховенства права?	<b>b.</b> Активно ли УСД стремилось поддерживать социальный мир и предотвращать споры, или ожидало соответствующих обращений?
<b>c.</b> Существовала ли надлежащая правовая база по вопросам труда и занятости? Обеспечивалось ли ее эффективное применение?	<b>c.</b> Обладали ли члены УСД или сотрудники секретариата необходимыми навыками и опытом для решения проблем социальной напряженности/конфликтов и УТС? Был ли у них доступ к внешним источникам экспертного опыта в случае необходимости?
<b>d.</b> Повлияли ли масштаб и потенциальные последствия рассматриваемого вопроса или спора на порядок реагирования УСД?	<b>d.</b> Были ли внутренние процедуры УСД в отношении социального мира/ УТС эффективны и адаптированы к потребностям различных клиентов?
<b>e.</b> Были ли организации работодателей и работников осведомлены о роли УСД в поддержании социального мира, оказываемых услугах и получении доступа к ним?	<b>e.</b> Были ли соответствующие роли правительства и социальных партнеров четко определены и пригодны для эффективного разрешения вопроса или конфликта?
<b>f.</b> Пользовалось ли УСД в равной мере доверием и уважением со стороны правительства и социальных партнеров?	<b>f.</b> Приняло ли УСД консенсусные подходы, главное внимание в которых уделяется предотвращению споров?
<b>g.</b> Если существовали специализированные учреждения по предотвращению и урегулированию трудовых споров (УТС) помимо УСД, были ли четко определены и соблюдены их соответствующие роли и обязанности? Эффективно ли сотрудничали эти учреждения?	

<sup>64</sup> Этот параметр касается в первую очередь тех УСД, чей мандат включает функцию предотвращения и урегулирования споров. Подробный контрольный список для оценки эффективности предотвращения и урегулирования трудовых споров приводится в: ITCILO (2013). *Labour dispute systems: Guidelines for improved performance*, Turin, pp. 38-49 [Руководство по совершенствованию системы урегулирования трудовых споров, Турин, с. 38-49].

## ► Другие существенные параметры эффективности

Предыдущие четыре параметра эффективности — те, что предлагаются в рамках МСО-УСД. Определили ли вы какие-либо другие существенные параметры эффективности УСД на подэтапе 1? Если да, то теперь вам необходимо оценить эти параметры, рассмотрев влияющие факторы, которые способствовали выбранным вами достижениям и разочарованиям. Вы можете использовать те же контрольные вопросы, которые применялись для предыдущих параметров, или сформулировать новые вопросы, лучше адаптированные к новому оцениваемому параметру.

После завершения оценки зафиксируйте результаты обсуждения и перейдите к подэтапу 4.

## ► 4. Оценка оперативных параметров эффективности

---

### ►► Имеет ли УСД эффективные внутренние процедуры, рабочие методы и инструменты, и эффективно ли оно информирует целевую аудиторию о своей работе? ▲▲

---

Последний из параметров эффективности создает основу для четырех предшествующих и говорит о том, насколько эффективно и результативно внутренние процедуры УСД поддерживают его предметную деятельность. Методика оценки организационной и коммуникационной эффективности отличается от той, которую мы применяли для других параметров эффективности. Причина этого в том, что данный параметр связан с функционированием УСД, тогда как первые четыре параметра касаются достижений УСД (результатов в контексте повестки дня, достижения консенсуса и т. д.).

Вопросы представлены в виде «эталонов», отражающих ключевые аспекты данного параметра и изложенных как утверждения, в сопоставлении с которыми вам предстоит оценивать УСД<sup>65</sup>. Утверждения сформулированы в настоящем времени, поскольку проводимая оценка относится к текущей деятельности УСД, а не к результатам в прошлом (в отличие от предыдущих параметров). Тем не менее в ходе обсуждений вам не следует забывать о конкретных примерах достижений и разочарований, выявленных на подэтапе 2, поскольку они могут помочь вам в определении ключевых оперативных преимуществ и недостатков УСД, которые способствовали получению этих результатов.

Задание направлено на активное групповое обсуждение сильных и слабых сторон УСД в отношении его организационной и коммуникационной эффективности. Параметр разделен на два подпараметра: первый касается внутренних процедур, рабочих методов и инструментов УСД, а второй – непосредственно вопросов коммуникации.

---

<sup>65</sup> Аналогичный подход мы применяли для оценки инклюзивности на Этапе 2.



### Шкала для оценки УСД по сравнению с эталонами

Оценка	Значение
н. п.	Этот эталон не применим или не актуален в отношении УСД <sup>66</sup>
1	УСД значительно отклоняется от этого эталона
2	УСД сравнительно близко к этому эталону
3	УСД очень хорошо соответствует этому эталону

Обсудите, насколько, по вашему мнению, эффективно ваше УСД в сравнении с каждым из эталонных утверждений по очереди. Постарайтесь достичь консенсуса внутри группы или, если это невозможно, зафиксируйте имеющиеся расхождения во мнениях. Вы можете применить предложенный ниже метод балльной оценки, чтобы количественно выразить ответ. В конце обсуждения каждого из параметров зафиксируйте результаты разговора, отметив, в частности, что вы считаете основными сильными и слабыми сторонами УСД.



### УСД имеет эффективные внутренние процедуры, рабочие методы и инструменты

н. п. или  
оценка от 1  
до 3

- |   |  |
|---|--|
| a. УСД имеет постоянный секретариат с достаточным числом сотрудников, обладающих необходимыми навыками и опытом для эффективного выполнения своей работы  |  |
| b. Задачи секретариата четко определены и эффективно выполняются, полностью отвечая потребностям УСД  |  |
| c. Кадровые процедуры секретариата являются справедливыми и прозрачными (например, в отношении найма, развития карьеры, вознаграждения и т. д.). При принятии кадровых решений учитываются вопросы многообразия и инклюзии  |  |
| d. УСД и секретариат разработали четкие и эффективные процедуры и правила, регулирующие методы их работы и соблюдаемые на практике  |  |
| e. Методы работы УСД адаптированы к различным рабочим вопросам повестки дня (например, учреждены подкомитеты или рабочие группы)  |  |
| f. УСД располагает надлежащими помещениями и оборудованием: офисами и конференц-залами, мебелью, компьютерами и принтерами, документальной базой/библиотекой, базами данных, расходными материалами (бумага, ручки и т. д.), доступом в Интернет, мобильной связью, транспортом и т. д. |  |
| g. Бюджет УСД, в том числе бюджет секретариата, достаточен для выполнения УСД своего мандата, средства распределяются вовремя и соблюдаются четкие процедуры финансового управления, бухгалтерского учета и отчетности  |  |

<sup>66</sup> Вариант «неприменимо» (н. п.) будет, например, относиться к эталону, в котором упоминается секретариат при отсутствии его в УСД.

h. Руководство УСД является автономным и независимым в принятии решений, в том числе в отношении распределения финансовых и людских ресурсов. Правительство и социальные партнеры имеют равный голос в принятии таких решений	
i. УСД находится в продуктивных партнерских отношениях с внешними учреждениями, в том числе для доступа к исследованиям и данным	
j. В УСД есть годовой рабочий план или иные рамки планирования работы, в которые заложены регулярно отслеживаемые и корректируемые показатели эффективности	
k. УСД внедряет инновации для повышения эффективности своей деятельности	
l. УСД адекватно реагирует на смену обстоятельств (например, в условиях пандемии Covid-19) и соответствующим образом корректирует методы работы, в том числе за счет использования удаленных форм работы	

Каковы основные сильные стороны УСД в отношении его внутренних процедур, рабочих методов и инструментов?

*Зафиксируйте основные результаты обсуждения*

Каковы основные слабые стороны УСД в отношении его внутренних процедур, рабочих методов и инструментов?

*Зафиксируйте основные результаты обсуждения*



<b>УСД эффективно информирует целевую аудиторию о своей работе</b>	<b>н. п. или оценка от 1 до 3</b>
a. УСД хорошо понимает свои целевые аудитории и их информационные потребности	
b. УСД систематически распространяет информацию о результатах работы и достижениях с помощью различных средств коммуникации, адаптированных к целевым аудиториям	
c. УСД имеет коммуникационную стратегию, охватывающую как внутреннюю, так и внешнюю коммуникацию	
d. В штате секретариата есть сотрудники, обладающие определенными навыками и опытом в области коммуникации	
e. УСД активно взаимодействует со СМИ, чтобы содействовать объективному и взвешенному освещению своей работы	
f. УСД/секретариат ведет удобный, содержательный и регулярно обновляемый веб-сайт	

g. УСД имеет прочные связи с сетями директивных органов и влиятельных лиц и систематически использует эти каналы для коммуникации и обмена информацией	
h. В стране преобладает культура открытости и свободы слова	
i. Национальная коммуникационная инфраструктура обширна и надежна, в том числе в отношении радио, телевидения, Интернета и мобильной связи как в сельской, так и в городской местности	
j. УСД завоевало репутацию нейтральной и беспристрастной организации	

Каковы основные сильные стороны УСД в отношении коммуникации?

*Зафиксируйте основные результаты обсуждения*

Каковы основные слабые стороны УСД в отношении коммуникации?  
*Зафиксируйте основные результаты обсуждения*

После завершения оценки этого параметра обобщите результаты с помощью Шаблона 8.



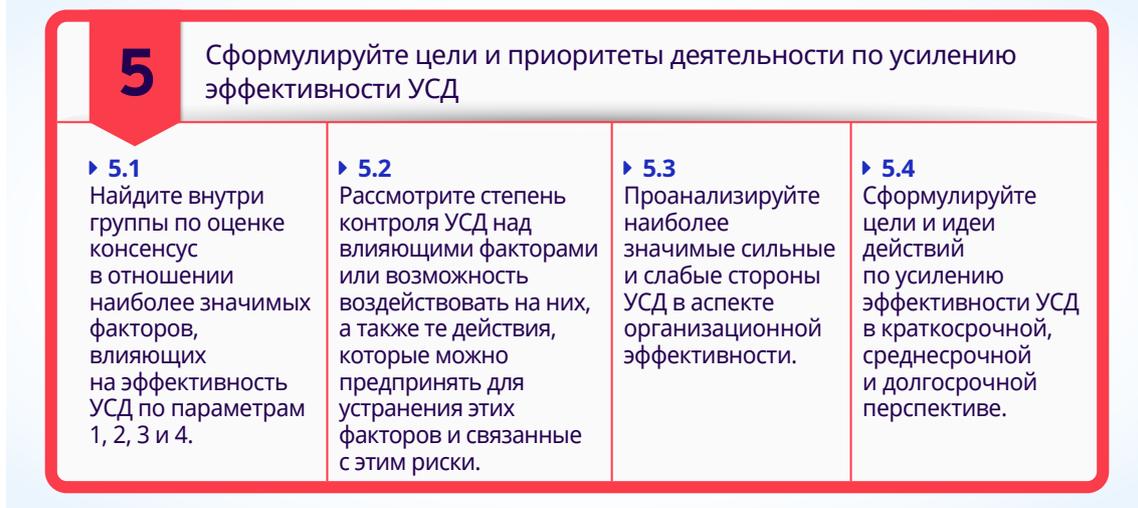
**Шаблон 8. Результаты оценки параметра организационной и коммуникационной эффективности**

Подпараметр	Оценка (если используется)	Основные сильные стороны	Основные слабые стороны
Внутренние процедуры, рабочие методы и инструменты			
Коммуникация			

## ► 5. Формулирование целей и действий по усилению эффективности УСД

Целью подэтапа 5 является составление плана действий по усилению эффективности УСД на основании анализа, проведенного на подэтапах 3 и 4. На Рисунке 15 представлен порядок, которого следует придерживаться.

### ► Рисунок 15. Процесс определения целей и приоритетов деятельности



### 5.1 Приоритизация влияющих факторов

На подэтапе 3 вы, вероятно, выявили множество стимулирующих и сдерживающих факторов, влияющих на УСД – намного больше, чем возможно или желательно пытаться рассмотреть. Безусловно, не все факторы одинаково значимы с точки зрения их влияния на эффективность УСД. Поэтому необходимо определить их приоритетность, чтобы сосредоточить внимание на ключевых факторах, меры в отношении которых могут стать наиболее полезными и продуктивными.

Вначале обобщите всю информацию, полученную в результате оценки первых четырех параметров в рамках подэтапа 3. Для этого можно использовать Шаблон 9 (столбцы (i) и (ii) под заголовками «внешние факторы» и «внутренние факторы»). При этом следует исключить факторы, которые дублируются в разных параметрах эффективности. Однако частое упоминание какого-либо фактора может указывать на его значимость для УСД.

Затем обсудите и согласуйте наиболее значимые факторы, влияющие на эффективность УСД по каждому из параметров. Их также можно отметить в Шаблоне 9 (столбец (iii) под заголовком «наиболее значимые факторы»). Не учитывайте здесь те факторы, которые считаете менее значимыми. Здесь важно удержаться от исключения значимых факторов только по той причине, что на них, по вашему мнению, невозможно повлиять.



**Шаблон 9. Обобщение и приоритизация факторов, влияющих на эффективность УСД**

		Внешние факторы (i)	Внутренние факторы (ii)	Наиболее значимые факторы (iii)
▶ Эффективность повестки дня	Стимулирующий			
	Сдерживающий			
▲ Эффективность достижения консенсуса	Стимулирующий			
	Сдерживающий			
▶ Эффективность политического влияния	Стимулирующий			
	Сдерживающий			
▲ Эффективность социального мира	Стимулирующий			
	Сдерживающий			
▶ Другие параметры эффективности	Стимулирующий			
	Сдерживающий			

## 5.2 Определение факторов, на которые может влиять УСД

Предлагаем распределить наиболее значимые влияющие факторы (как стимулирующие, так и сдерживающие) по трем категориям, отражающим степень контроля или влияния, которые над ними может иметь УСД:

- i. факторы, которые УСД может контролировать напрямую или в некоторой степени;
- ii. факторы, которые УСД не может контролировать, но на которые может влиять;
- iii. факторы, не поддающиеся контролю или влиянию УСД.

Разбирая каждую категорию по очереди, обсудите, может ли УСД принять меры в отношении каждого из влияющих факторов и какие действия возможны. Хотя действия могут быть наиболее очевидны в отношении факторов в категориях i и ii, можно предусмотреть их и в отношении факторов в категории iii, которые «не поддаются контролю или влиянию» УСД. Например, УСД может спланировать действия по ограничению негативного воздействия сдерживающих факторов, которые не может контролировать, или по усилению преимуществ стимулирующих факторов в своем контексте. Для фиксации результатов обсуждения вы можете использовать Шаблон 10.



### Шаблон 10. Классификация влияющих факторов по степени контроля или влияния, осуществляемого УСД

Категория влияющих факторов	Ключевые влияющие факторы	Возможные действия в отношении влияющих факторов
i. Факторы, контролируемые УСД	<i>Запишите здесь наиболее значимые влияющие факторы</i>	<i>Запишите возможные действия УСД в отношении различных факторов</i>
ii. Факторы, на которые УСД может повлиять		
iii. Факторы, не поддающиеся контролю или влиянию УСД		

Приведенные ниже контрольные вопросы помогут структурировать обсуждение.



### Действия в отношении факторов, влияющих на эффективность УСД

- a. Какие действия может предпринять УСД, чтобы извлечь пользу из стимулирующих факторов (как внешних, так и внутренних) и своих оперативных преимуществ?
- b. Какие действия УСД может предпринять для противодействия сдерживающим факторам (как внешним, так и внутренним) и своим оперативным недостаткам?

- c. Вероятно ли, что преимущества от реализации действия перекроют издержки (в широком качественном, а не точном количественном или финансовом выражении)?
- d. Связаны ли с реализацией действия какие-либо риски?
- e. Связаны ли какие-либо риски с бездействием?

В ходе этого итеративного процесса группа по оценке постепенно формирует набор высокоприоритетных и осуществимых идей для действий, которые предстоит включить в план действий. На этом этапе также важно учитывать риски, связанные как с выполнением предлагаемого действия, так и с бездействием.

### 5.3 Анализ результатов оценки организационной и коммуникационной эффективности

Проанализируйте основные сильные и слабые стороны УСД, выявленные в ходе самооценки этого параметра (на подэтапе 4). Как и при анализе основных аспектов, сначала определите, имеет ли УСД определенное влияние на эти факторы или контроль над ними. Затем подумайте о том, какие действия можно предпринять, чтобы исправить недостатки и укрепить преимущества в отношении организационных и коммуникационных функций и эффективности УСД.

### 5.4 Формулирование целей и практических предложений<sup>67</sup>

На основании идей, высказанных на предыдущих этапах, вы можете разработать проект плана действий по усилению эффективности УСД, используя Шаблон 11 ниже. Проект должен содержать ограниченное количество целей (желаемый итоговый результат либо изменения, которые вы хотите осуществить в УСД), а также предложения по конкретным действиям, которые необходимо предпринять в краткосрочной и среднесрочной/долгосрочной перспективе для достижения каждой цели. Определите и отметьте основные риски, которые могут поставить под угрозу достижение желаемых целей.



**Шаблон 11. Структура плана действий по повышению эффективности УСД**

	Краткосрочные действия (в ближайшие 12 месяцев)	Среднесрочные и долгосрочные действия (от года до пяти лет)	Риски
Цель 1: <i>Запишите цель здесь</i>			
Цель 2:			
Цель 3:			

<sup>67</sup> Дальнейшие указания по составлению плана действий приводятся на [Этапе 2](#) и на [Этапе 4](#).



## Этап 4. Составление плана действий

### Содержание

---

Цель . . . . .	97
Конечный результат . . . . .	97
Процесс. . . . .	98
1. Подготовка доклада по результатам самооценки	99
2. Разработка плана действий	99
3. Консультативное мероприятие или процесс для получения обратной связи по проекту доклада и плану действий	106
4. Доработка и распространение доклада о результатах самооценки и плана действий	106
Дополнительные материалы и ресурсы . . . . .	107



## ► Этап 4. Составление плана действий

Этап 4 МСО-УСД включает в себя разработку полного плана действий, конкретизирующего те схематичные планы, которые были созданы на двух предыдущих этапах. При этом важно соблюдать баланс между запросами и реальными возможностями. Необходима определенная амбициозность, чтобы план помог добиться реальных изменений в УСД, а также сохранить мотивацию и приверженность всех участников. При этом план должен быть выполним в национальном контексте, иначе он может стать причиной неудовлетворенности и разочарования. Нет смысла разрабатывать амбициозный план действий, который невозможно реализовать на практике!

### ► Цель

---

Целью Этапа 4 является разработка более подробного плана действий по усилению инклюзивности и эффективности УСД.

### ► Конечный результат

---

Этап 4 преследует две цели:

- Подготовка документа, обобщающего результаты процесса самооценки и содержащего утвержденный план действий. Документ будет отражать замечания более широкого круга членов УСД (и, возможно, других ключевых заинтересованных сторон) и будет утвержден его руководителями и/или руководящим органом.
- Обеспечение мотивации руководителей, членов и секретариата УСД и приверженности выполнению самооценки путем выделения ресурсов, реализации и мониторинга плана действий.

## ► Процесс

Этап 4 МСО-УСД в первую очередь подразумевает подготовку доклада, в котором обобщаются основные результаты процесса самооценки, а также разработку плана действий и обеспечение приверженности и вовлеченности заинтересованных сторон. Существует множество источников информации и руководств по разработке плана действий, особенно в контексте управления проектами<sup>68</sup>.

План действий – актуализируемый документ, который будет видоизменяться в ходе его реализации по мере изменения обстоятельств и появления новых возможностей или ограничений. Тем не менее важно начать с понимания общих принципов деятельности, продумав их как можно детальнее. Это поможет в процессе реализации и позволит оставаться на пути к намеченным целям.

На Рисунке 16 представлен обзор четырех подэтапов Этапа 4.

► Рисунок 16: Подэтапы Этапа 4



<sup>68</sup> Примеры онлайн-инструментов см. в Приложении 7.

## ► 1. Подготовка доклада по результатам самооценки

На данном этапе необходимо в краткой форме свести воедино выводы и итоги уже проведенных этапов самооценки. Эти выводы послужат основой для разработки плана действий на Этапе 4. Доклад о самооценке и проект плана действий будут предоставлены руководителям и членам УСД, а также другим соответствующим заинтересованным сторонам для рассмотрения и комментариев.

На протяжении всего процесса самооценки участники проводящей ее группы должны были постоянно фиксировать свои выводы. Настало время обобщить эти выводы в ясной, краткой и последовательной форме. Мы рекомендуем назначить ответственным за эту задачу одного участника группы, квалифицированного в составлении документов.

Предлагаемый план доклада приводится в [Приложении 8](#). Этот шаблон можно по мере необходимости адаптировать к страновым особенностям и примененной процедуре оценки.

Доклад должен включать как минимум следующее::

- краткое описание методики самооценки, включая участвующих в ней лиц/учреждения;
- сведения о целях УСД, его истории (хронологии) и институциональной среде;
- основные результаты самооценки инклюзивности и выявленные приоритетные направления деятельности;
- основные результаты самооценки эффективности и выявленные приоритетные направления деятельности

## ► 2. Разработка плана действий

### Первоначальные соображения

Прежде чем группа приступит к разработке плана действий, полезно будет обсудить следующие контрольные вопросы, которые помогут определить наиболее целесообразный подход.



#### Первоначальные соображения относительно разработки плана действий

- a. Кто должен заниматься разработкой плана действий? Должна ли это быть группа по оценке или секретариат УСД, и следует ли приглашать к участию кого-либо еще?
- b. Есть ли у группы/УСД опыт разработки плана действий? Знакома ли группа/УСД с терминами и методами, или потребуется поддержка и опыт сторонних специалистов?
- c. Зафиксированы ли результаты процесса самооценки четко и кратко и готовы ли они к передаче любым новым лицам, вовлеченным в разработку плана действий?
- d. Должен ли план действий стать самостоятельным документом или интегрироваться в другие механизмы планирования УСД (например, в годовую план работы)?
- e. Какие ресурсы доступны для реализации плана действий? Из каких источников и каким образом можно привлечь дополнительные ресурсы при необходимости?



### Первоначальные соображения относительно разработки плана действий

- f. Каковы основные потенциальные риски или угрозы, связанные с разработкой и реализацией плана действий? Как можно управлять этими рисками и минимизировать их?
- g. Как лучше всего обеспечить приверженность планированию и ответственность за него среди руководителей или членов УСД, которые не принимали непосредственного участия в процессе самооценки?
- h. Кто должен дать официальное утверждение или одобрение плана действий?

В различных подходах и методах планирования действий используется разная терминология, что может создать путаницу. Ниже приведены определения некоторых ключевых терминов, используемых в МСО-УСД.



#### ► Иерархия терминов, используемых в планировании проектов и деятельности

**Задача** – общее предназначение деятельности или проекта в области развития, то есть цель более высокого порядка, достижению которой они способствуют (например, сокращение неравенства, экономический рост или сокращение бедности).

**Цель** – тот итог (или изменение), на достижение которого направлена деятельность.

**Результат** – конкретный продукт или услуга, которые должны быть произведены или реализованы.

**Мероприятия** – действия или операции, выполняемые для получения результата.

**Средства** – финансовые, людские и материальные ресурсы, используемые для реализации мероприятий.

## 2.1 Обобщение и анализ целей плана действий

Совместно обобщите и проанализируйте цели, сформулированные в конце Этапов 2 и 3. Конкретизированы ли они? Осуществимы ли они? Реалистично ли количество целей? Все ли они равнозначны, или некоторые цели более важны или неотложны, чем другие? Дополняют ли цели друг друга, или между ними есть какие-либо несоответствия или дублирование?

На этом этапе вам следует обосновать первоначальный перечень предлагаемых целей, чтобы в итоге получить ряд реалистичных и четко сформулированных первоочередных изменений/результатов, необходимых для повышения инклюзивности и эффективности УСД.



#### ► Примеры целей

- ▶ Расширенный мандат УСД по разработке экономической политики
- ▶ Расширение представленности маргинализированных групп в составе УСД
- ▶ Повышение осведомленности общественности о работе УСД
- ▶ Повышение ресурсоэффективности УСД

## 2.2 Формулирование результатов и мероприятий, построение плана работы и распределение обязанностей

Теперь нужно сформулировать результаты, необходимые для достижения каждой из целей плана действий, используя те идеи, которые были высказаны на Этапах 2 и 3. Как правило, для достижения конкретной цели требуется обеспечение нескольких результатов.

Согласовав результаты, переходите к определению мероприятий или задач, необходимых для получения каждого из них. Поочередно проработайте цели и результаты.



### ▶ Примеры результатов

- ▶ Программный документ, обосновывающий расширение мандата УСД
- ▶ Общественные слушания по вопросу состава УСД
- ▶ Обновленный и удобный сайт
- ▶ Эффективный механизм мониторинга и оценки

Для формулирования целей, результатов и мероприятий может использоваться Шаблон 12. В нем представлен наглядный пример.



### Шаблон 12. Цели, результаты и мероприятия

Цели	Результаты	Мероприятия
1. Повышение осведомленности общественности о работе УСД	1.1 Обновленный и удобный веб-сайт	1.1.1 Проведение опроса пользователей существующего веб-сайта для выявления его преимуществ и недостатков 1.1.2 Проект отчета с указанием приоритетов по улучшению содержания и внешнего вида веб-сайта 1.1.3 Разработка технического задания и привлечение разработчика сайта к его доработке 1.1.4 Пользовательское тестирование обновленного веб-сайта и учет отзывов пользователей 1.1.5 Обучение сотрудника секретариата обслуживанию веб-сайта 1.1.6 Запуск обновленного сайта
	1.2 Ежегодное информационно-просветительское мероприятие	
	1.3 и т. д.	

Следующим шагом является составление рабочего плана мероприятий с указанием даты их начала и окончания, а также возможным включением промежуточных вех, событий или достижений. Необходимый уровень детализации вы определяете сами. Наглядный пример плана действий (диаграмма Ганта) с перечислением мероприятий и распределением обязанностей представлен в Шаблоне 13. Мероприятия можно дополнительно разбить на вспомогательные мероприятия и задачи. Этот дополнительный уровень детализации поможет повысить точность планирования и оценки затрат, а также упростит организацию мониторинга выполнения плана.



**Шаблон 13. Диаграмма Ганта для планирования работы**

Результаты	Мероприятия	1-й месяц				2-й месяц				Ответственное лицо
		1-я неделя	2-я неделя	3-я неделя	4-я неделя	1-я неделя	2-я неделя	3-я неделя	4-я неделя	
1. Обновленный веб-сайт	1.1. Проведение опроса	■	■							Глава отдела внешних связей (секретариат)
	1.2. Проект отчета		■	■	■					Группа по внешним связям
	1.3. Найм разработчика веб-сайта					■	■			Глава отдела внешних связей
	1.4. Пользовательское тестирование							■		Специалист отдела внешних связей
	1.5. Обучение сотрудников секретариата								■	Глава отдела внешних связей
	1.6. Запуск веб-сайта								■	Управляющий совет УСД

### 2.3 Планирование механизма мониторинга и оценки (МО): определение рисков и мер по их снижению



#### ▶ Мониторинг и оценка

**Мониторинг** включает в себя сбор, анализ и передачу информации о ходе реализации плана действий.

**Оценка** включает определение актуальности, результативности, действенности, воздействия и устойчивости плана действий.

#### Мониторинг

Надежный механизм мониторинга позволит УСД анализировать ход реализации плана действий, выявлять препятствия и планировать корректирующие меры. Должны быть назначены ответственные за проведение мониторинга (отдельное лицо или группа внутри УСД) и выделены необходимые ресурсы.

Основой мониторинга прогресса на уровне целей, результатов и мероприятий являются показатели, которые по возможности должны соответствовать методу SMART.



#### ▶ Показатели SMART

Показатель **SMART**:

- S** pecific (конкретный): четко указывает, какая информация требуется
- M** easurable (измеримый): количественно и/или качественно
- A** chievable (достижимый): может быть реализован на практике
- R** elevant (релевантный): запланированному результату или деятельности
- T** ime-bound (ограниченный во времени): указывает дату или период, когда ожидается результат



#### Примеры показателей на уровне результатов

Результат	Показатели
Обновленный веб-сайт	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ запуск обновленного веб-сайта к сентябрю 2020 г.</li> <li>▶ независимая проверка содержания 20 веб-страниц в октябре 2020 г.</li> <li>▶ 80 % положительных отзывов пользователей в ходе опроса в июне 2021 г. (как женщин, так и мужчин)</li> <li>▶ увеличение трафика на веб-сайте УСД на 50 % к декабрю 2021 г.</li> </ul>

Данные мониторинга должны представляться в разбивке по полу, а также по другим личным характеристикам (например, возрасту или этнической принадлежности) при необходимости. Например, при проведении УСД рекламного мероприятия или сессии по наращиванию потенциала важно знать число участников – мужчин и женщин. Это позволит УСД отслеживать фактические успехи в отношении гендерной инклюзивности.

Также важно отслеживать ресурсы, вложенные в реализацию различных мероприятий плана действий. Поскольку задача мониторинга состоит в побуждении к действиям, данные мониторинга и отчетность о прогрессе необходимо в заранее установленные сроки передавать лицу (лицам) в УСД, которое уполномочено и обязано действовать в соответствии с результатами.

### Оценка рисков и управление ими

Опираясь на идеи, выдвинутые на Этапах 2 и 3, выявите основные риски, которые могут повлиять на реализацию плана действий, оцените их вероятность и потенциальное воздействие, а также определите, какие действия УСД может предпринять для управления ими и ослабления их последствий.

Могут предусматриваться меры:

- ▶ по избеганию риска;
- ▶ контролю риска;
- ▶ распределению риска;
- ▶ принятию риска.

### Оценка

Оценка предназначена для решения ряда вопросов, связанных с реализацией и результатами проекта или другого мероприятия и проводится, как правило, после его завершения<sup>69</sup>. Помимо прочего, проводящие оценку специалисты или группа (независимые от оцениваемого учреждения) определяют, были ли приняты надлежащие цели и стратегии, достигли ли мероприятия желаемых и устойчивых результатов, а также эффективно ли использовались ресурсы. В ходе окончательной оценки также выявляются и документально фиксируются выводы и рекомендации для будущих мероприятий. На серединном этапе реализации также может проводиться промежуточная оценка для анализа прогресса и освещения мер, необходимых для достижения желаемых результатов проекта.

Ресурсы для оценки плана действий должны быть заложены в плане по ресурсообеспечению, а оценка(-и) должна быть запланирована в плане работы.

---

<sup>69</sup> Комитет содействия развитию (КСР) Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) разработал набор критериев для оценки помощи развитию, являющихся мировым стандартом. Эти критерии: *актуальность* – соответствует ли деятельность потребностям; *согласованность* – насколько хорошо деятельность согласуется с другой текущей деятельностью; *результативность* – достигает ли деятельность своих целей; *эффективность* – насколько хорошо используются ресурсы; *воздействие* – какова значимость деятельности в долгосрочной перспективе; *устойчивость* – сохраняется ли выгода от реализации деятельности.

## 2.4 Разработка плана по ресурсному обеспечению

Реализация каждого компонента плана действий требует ресурсов, потребность в которых необходимо оценить заранее. Может потребоваться учесть найм консультантов, стоимость оборудования и материалов, аренду помещений для проведения семинаров, а также транспортные расходы и расходы на проживание участников.

План привлечения ресурсов служит основой для подготовки бюджета, а также определения источника финансирования и других необходимых ресурсов.



**Шаблон 14. План привлечения ресурсов (с наглядным примером)**

Результаты	Вспомогательные мероприятия	Вид ресурса	Кол-во единиц	Стоимость единицы (валюта)	Общая стоимость (валюта)	Источник финансирования
1. Обновленный веб-сайт	Переработка содержания веб-сайта	Консультант по внешним связям	10 дней	50	500	УСД (регулярный бюджет)
	Привлечение разработчика веб-сайта	ИТ-консалтинговая компания	1	1000	1000	
	Обучение сотрудников секретариата	Образовательная ИТ-компания	5 дней	50	250	
	Разработка коммуникационной стратегии	Консультант по внешним связям	10 дней	50	500	
	Запуск веб-сайта	Аренда помещения с буфетом	1	250	250	
		Проезд участников	50	5	250	
	Общие затраты на достижение результата 1					

### ► 3. Консультативное мероприятие или процесс для получения обратной связи по проекту доклада и плану действий

Результаты оценки и проект плана действий должны быть доведены до сведения более широкого круга членов и руководителей УСД, если до сих пор их участие в процессе было ограниченным.

Цель мероприятия – запросить и принять к сведению комментарии и предложения более широкого круга лиц, достичь консенсуса по содержанию окончательного плана действий и заручиться всеобщей приверженностью осуществлению работы.

Консультация может быть организована в различных формах, например: как одиночное мероприятие<sup>70</sup>, как процесс онлайн-консультаций, как серия встреч с различными группами участников, как специальное пленарное заседание УСД или как сочетание этих способов. Безотносительно выбранного варианта важно дать членам УСД и другим ключевым заинтересованным сторонам достаточно времени и пространства для конструктивного выражения мнений. Успешная реализация плана действий будет во многом зависеть от их приверженности.

Для подготовки к консультации вам могут быть полезны следующие контрольные вопросы.



#### Процесс консультаций по проекту доклада и плану действий

- a. Кто должен стать участником процесса консультаций? Должны ли в нем участвовать только руководители и члены УСД, либо также внешние субъекты?
- b. Как должна быть организована консультация? Кто станет ответственным за ее организацию?
- c. Существуют ли особые местные традиции или практики, которые следует учесть при планировании консультации? Как обеспечить участие всех групп, чьи интересы необходимо учесть?
- d. Могут ли какие-либо аспекты доклада об оценке или плана действий вызвать напряженность или нежелание некоторых сторон их одобрить? Какие меры можно принять для снижения напряженности и достижения консенсуса?
- e. Можно ли улучшить или доработать какие-либо части доклада об оценке или плана действий в ходе консультации?
- f. Как будут фиксироваться результаты консультации для их интеграции в проект доклада и план действий?

### ► 4. Доработка и распространение доклада о результатах самооценки и плана действий

По окончании консультативного процесса или мероприятия проект доклада о самооценке и план действий следует соответствующим образом скорректировать.

После окончательной доработки доклад должен быть распространен среди всех членов УСД и других заинтересованных сторон. Если в окончательном докладе не будут отражены

<sup>70</sup> Рекомендации по организации консультативного мероприятия приводятся в Приложении 6.

некоторые из комментариев, желательно объяснить причины этого из соображений прозрачности.

Необходимо четко указать пути и сроки реализации, а также призвать членов УСД к всестороннему и активному участию.

## ► **Дополнительные материалы и ресурсы**

ILO (n.d). "Basic principles of monitoring and evaluation", Geneva.

ILO (2010). *Project design manual: A step-by-step tool to support the development of cooperatives and other forms of self-help organization*, International Training Centre of the ILO, Turin.

Руководство предоставляет кооперативам и другим типам организаций самопомощи практические рекомендации по формулированию проектных предложений, которые являются жизнеспособными с экономической, социальной, политической и экологической точки зрения. Оно охватывает все этапы разработки проекта от определения основной проблемы, требующей решения, до планирования реализации проекта, его мониторинга и оценки.

ILO (2015). *Development cooperation internal governance manual*, Geneva.

Руководство МОТ для использования при разработке и реализации проектов сотрудничества в целях развития. Это руководство предназначено для сотрудников МОТ, но принципы и методы могут применяться и другими специалистами-практиками в области развития и разработчиками проектов.

ILO (2018). "Guide on measuring decent jobs for youth monitoring: Evaluation and learning in labour market programmes", Note 3, Establishing a monitoring system, Geneva.

Ознакомившись с этим документом, читатели смогут:

- разработать наглядную диаграмму теории изменений и преобразовать ее в цепочку результатов, отображающую логику деятельности от исходных данных до целей более высокого уровня;
- выбрать показатели SMART (конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные по времени), которые описывают и объясняют изменения;
- выбрать соответствующие инструменты измерения и указать сроки и обязанности по сбору данных;
- внедрить систему мониторинга для обобщения, анализа и отчетности о результатах.

Association for Project Management (APM) (2018). "Project risk analysis and management", Buckinghamshire.

Это руководство представляет собой введение в процессы, связанные с анализом проектных рисков и управлением ими, и предлагает простую, но надежную практическую базу для работы начинающих специалистов-практиков. Здесь описаны некоторые распространенные приемы и методы: их более полный перечень и описание можно найти в полном руководстве АРМ. Анализ проектных рисков и управление ими можно применять для всех проектов, независимо от отрасли или среды, а также временных рамок и бюджета.

MindTools (2019). "Risk analysis and risk management: Evaluating and managing risks".

Статья и видео рассказывают об использовании анализа рисков для эффективного выявления рисков и управления ими.

OECD (2010). *Glossary of key terms in evaluation and results based management*, Paris.

South Med Social Dialogue (SOLiD) (2016). "What indicators to measure the efficiency of social dialogue?"

Руководство, подготовленное в рамках финансируемого Европейским союзом проекта «SOLiD», реализуемого Международной конфедерацией профсоюзов, Международной конфедерацией арабских профсоюзов и другими партнерами, описывает набор возможных показателей для измерения эффективности социального диалога.

UNDP (2009). *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results*, New York.

В справочнике говорится о том, что планирование, мониторинг и оценка требуют сосредоточения внимания на национальных приоритетах и результатах развития и должны отражать руководящие принципы национальной ответственности, развития потенциала и развития людских ресурсов.

## Этап 5. Реализация плана действий

### Содержание

---

Цель . . . . .	111
Советы для успешной реализации . . . . .	111
Значение руководства	111
Понимание ролей и обязанностей	112
Адаптивное управление	112
Реалистичный подход	112
Коммуникация	112
Мобилизация и распределение ресурсов	112
Приоритетность качества	113
Мониторинг прогресса и оценка результатов	113
Повторение процесса МСО-УСД	114
Дополнительные материалы и ресурсы . . . . .	114



## ► Этап 5. Реализация плана действий

Данный этап предназначен для воплощения в жизнь итогов проделанной работы – то есть реализации плана действий. Безусловно, процесс реализации будет полностью зависеть от целей и фактического содержания разработанного вами плана действий. Поэтому Этап 5 МСО-УСД содержит только общие указания и советы, основанные на передовом опыте, которые помогут обеспечить успешную реализацию, мониторинг и оценку плана действий. В отличие от предыдущих этапов он не предполагает конкретной методики или процедуры, которой необходимо следовать.

### ► Цель

---

Целью Этапа 5 является успешная реализация, мониторинг и оценка плана действий.

### ► Советы для успешной реализации

---

#### ► Значение руководства

---

В отношении плана действий важно с самого начала установить лиц, которые будут отвечать за его выполнение и отчитываться о его результатах. Будет ли это, например, руководящий орган УСД? Или эта обязанность будет возложена на руководителя секретариата? Возможно, ответственность будет совместной? Будут ли члены группы по оценке задействованы в управлении реализацией плана действий? На [Этапе 4](#) рассматривался вопрос о распределении ответственности за получение отдельных результатов и выполнение мероприятий, изложенных в плане, но не говорилось об ответственности за выполнение плана в целом и его итоги.

Грамотное управление проектом будет означать задание верного направления, внимание к идеям и опасениям членов команды и их мотивация на достижение целей. Хорошие руководители создают рабочую среду, основными ценностями которой являются открытое общение и взаимное уважение.

Лицо (лица), назначенное руководить реализацией плана действий, должно быть готово и способно вкладывать в выполнение своей роли время и усилия, обладая при этом

автономией и полномочиями для принятия решений относительно распределения людских и финансовых ресурсов, а также должно пользоваться уважением и доверием всех участников УСД.

### ► Понимание ролей и обязанностей

---

Важно, чтобы все заинтересованные стороны внутри УСД (и, возможно, работающие во внешних партнерских организациях) осознавали свою роль и участие в реализации плана действий. У всех должно быть сформировано общее понимание плана, в том числе его глобального видения, целей и результатов, а также осознание своей роли в нем и сроков своего участия.

### ► Адаптивное управление

---

Крайне важно постоянно отслеживать ход выполнения плана действий. В течение всего периода реализации вы должны быть готовы адаптировать его к меняющимся обстоятельствам. *Адаптивное управление* – удобный метод мониторинга и обновления плана в меняющихся условиях, который поможет достичь наиболее близких к потребностям УСД результатов. По мере реализации плана могут появляться новые возможности, и важно стремиться использовать их, проявляя гибкость.

### ► Реалистичный подход

---

План действий будет реализовываться параллельно с обычной работой УСД, его руководителей, членов и секретариата. Важно реалистично распределять деятельность во времени и не пытаться выполнять слишком много задач одновременно или в очень сжатые сроки. Это может привести к растерянности и усталости членов УСД, что подорвет приверженность плану действий. Разумный рабочий темп поможет сохранить вовлеченность всех заинтересованных сторон.

### ► Коммуникация

---

Поддержание регулярных контактов с заинтересованными сторонами – лучший способ поддерживать приверженность и управлять ожиданиями во время реализации. Коммуникация помогает создавать атмосферу взаимного уважения, получать полезные отзывы, а также поощрять генерацию идей и обмен ими. Существуют разные способы взаимодействия – собрания УСД, информационные бюллетени, очные или письменные брифинги, видео или интервью, размещенные на веб-сайте УСД, в социальных сетях или иных ресурсах. Освещение результатов ключевых событий или мероприятий и того, как они повышают инклюзивность и эффективность УСД, позволит сохранить мотивацию участников для продолжения реализации плана действий.

### ► Мобилизация и распределение ресурсов

---

Крайне важно внимательно следить за расходами, убеждаться в эффективности использования средств и обеспечивать соблюдение бюджета. Ищите возможности для экономии средств – например, определяя возможности взаимодействия с другими запланированными мероприятиями УСД или связанных с ним учреждений. Обдумайте способы мобилизации дополнительных ресурсов для поддержки не обеспеченных средствами элементов плана действий, например посредством партнерства с другими организациями или учреждениями-донорами.

## ► Приоритетность качества

Выполнение мероприятий и получение результатов в том объеме и в те сроки, которые указаны в рабочем плане, не должно достигаться за счет качества работы и результатов. Важно заложить достаточное время на планирование и реализацию каждого мероприятия должным образом. Различные мероприятия по наращиванию потенциала для членов УСД или секретариата вполне могут стать частью плана действий и будут способствовать обеспечению неизменно качественных результатов.

## ► Мониторинг прогресса и оценка результатов

Неукоснительно следуйте плану мониторинга, собирая необходимые сведения по показателям в установленные сроки и четко информируя руководителей и членов УСД о результатах. Мониторинг крайне важен для понимания прогресса в реализации плана действий и выявления ограничений или затруднений. На его основе можно определять необходимость внесения изменений в план. При их осуществлении может потребоваться соответствующая корректировка показателей и графиков мониторинга.

Данные мониторинга также требуются при проведении промежуточной и/или окончательной оценки, о чем говорится на [Этапе 4](#) МСО-УСД. Выводы независимой оценки должны учитываться при пересмотре и обновлении плана действий со временем.

До сих пор в рамках МСО-УСД мы говорили о мониторинге с позиции его важности для оценки прогресса в реализации плана действий. Однако крайне важно, чтобы УСД проводило мониторинг результатов и воздействия социального диалога, который ведется внутри учреждения. Это касается, в частности, аспекта эффективности политического влияния. Применение МСО-УСД дает УСД возможность задуматься о том, как отслеживать эти результаты и воздействие в более широком понимании. Руководители, члены и секретариат УСД могут принять решение о составлении списка возможных показателей (в случае, если его еще нет), которые позволят отслеживать достижение УСД высокоуровневых целей или задач, изложенных в учредительном документе. Частая сложность в отношении показателей на этом уровне заключается в их способности продемонстрировать, связаны ли наблюдаемые изменения прямо или косвенно с работой УСД.

Ряд примеров возможных показателей воздействия приводится ниже. Источником для размышления могут послужить ЦУР, включающие всеобъемлющий [комплекс показателей](#). База данных МОТ по статистике труда ILOSTAT включает национальные временные ряды данных по широкому кругу показателей сферы труда и занятости.



### ► Примеры показателей воздействия:

- годовой темп роста реального валового внутреннего продукта (ВВП) на душу населения;
- неравенство доходов (измеряемое коэффициентом Джини);
- доля населения, живущего за национальной чертой бедности (по полу и возрасту);
- уровень безработицы и неполной занятости (по полу и возрасту);
- уровень участия в составе рабочей силы (по полу и возрасту);
- доля неформальной занятости в сельском хозяйстве и несельскохозяйственных секторах (по полу);
- доля населения, считающего процесс принятия решений инклюзивным и адаптивным (в разбивке по полу, возрасту, инвалидности и т. д.);
- число забастовок и локаутов по видам экономической деятельности в год;
- количество рабочих дней, потерянных из-за забастовок и локаутов по видам экономической деятельности в год.

## ► Повторение процесса МСО-УСД

---

УСД может применять МСО-УСД не однократно, а периодически повторять процесс. Проведение повторной самооценки или частичной переоценки через определенные промежутки времени поможет УСД отследить прогресс в отношении инклюзивности и эффективности, а также позволит регулярно обновлять и дополнять план действий.

## ► Дополнительные материалы и ресурсы

---

Center for Progressive Reform (CPR) (2011). *“Making good use of adaptive management”*, White Paper 1104, Washington DC.

Этот документ призван помочь законодателям, сотрудникам учреждений и общественности лучше понять и использовать адаптивное управление.

Ladner, D. (2015). *“Strategy testing: An innovative approach to monitoring highly flexible aid programs”*, The Asia Foundation, Working Politically in Practice Series, Case Study No. 3, San Francisco.

В статье описывается новая система мониторинга, разработанная некоммерческой организацией The Asia Foundation. Традиционные методы мониторинга позволяют отслеживать прогресс в линейных, преимущественно заранее спланированных проектах, где результат и путь к нему известны с самого начала. Такие методы не подходят для ситуаций, когда результаты появляются с течением времени в ходе реализации и когда необходимо отслеживать изменения в стратегии программы. В статье представлено подробное описание метода мониторинга, предназначенного для восполнения этого пробела.

Ripley, M. and S. Jaccard (2016). *“The science in adaptive management”*, The Lab, ILO, Geneva.

Краткое эссе по адаптивному управлению, объясняющее принципы, лежащие в основе этого подхода к управлению, основанного на естественнонаучном знании.





# Приложения

## Приложение 1

---

Глоссарий ключевых терминов . . . . .118

## Приложение 2

---

Инструменты MOT, имеющие особое значение  
для трехстороннего социального диалога. . . . .122

## Приложение 3

---

Инструментарий для принятия решений и достижения  
консенсуса. . . . .124

## Приложение 4

---

Дополнительные источники информации для самооценки . . . .126

## Приложение 5

---

Дополнительные источники информации и идей . . . . .127

## Приложение 6

---

Руководство по организации консультативного мероприятия. . .128

## Приложение 7

---

Мероприятия и инструменты для вовлеченной и продуктивной  
командной работы . . . . .130

## Приложение 8

---

Рекомендуемый план доклада по результатам самооценки . . . .132

## ▶ Приложение 1. Глоссарий ключевых терминов

---

### ▶ Коллективные переговоры

---

Коллективные переговоры – это форма социального диалога, в котором участвуют только представители работодателей и работников. Конвенция 1981 года о содействии коллективным переговорам (№ 154) определяет термин «коллективные переговоры» как:

«все переговоры, которые проводятся между работодателем, группой работодателей или одной или несколькими организациями работодателей, с одной стороны, и одной или несколькими организациями работников – с другой, в целях:

- a. определения условий труда и занятости; и/или
- b. регулирования отношений между работодателями и работниками; и/или
- c. регулирования отношений между работодателями или их организациями и организацией или организациями работников» (Статья 2).

### ▶ Консультация

---

Консультация – наиболее распространенный вид осуществления социального диалога. Это процесс, посредством которого правительства и социальные партнеры не только обмениваются информацией по вопросам политики, но и участвуют в их углубленном обсуждении. Хотя консультации напрямую не связаны с полномочиями по принятию решений, они могут проводиться в рамках процесса принятия решений. Консультация нужна для того, чтобы узнать мнение других и открыто вовлечь их в дискуссию<sup>71</sup>. Рекомендация 1960 года о сотрудничестве в отраслевом и в национальном масштабе (№ 113) призывает государства-члены принимать меры для содействия эффективным консультациям и сотрудничеству между правительством и социальными партнерами; общей целью должно быть «содействие взаимопониманию и хорошим отношениям между государственными органами власти и организациями работодателей и работников, а также между этими организациями, с целью развития экономики в целом или ее отдельных отраслей, улучшения условий труда и повышения жизненного уровня» (пункт 4)<sup>72</sup>.

### ▶ Достойный труд

---

Достойный труд для всех – важнейшая стратегическая цель МОТ. Достойный труд означает возможности продуктивной работы, обеспечивающей справедливый доход, стабильность на рабочем месте и социальную защиту семей, расширение перспектив для личного развития и социальной интеграции, свободу граждан выражать свои взгляды, создавать организации и участвовать в принятии решений, влияющих на их жизнь и на равенство возможностей и обращения для всех женщин и мужчин<sup>73</sup>. Понятие достойного труда связано как с безработными, так и с политикой по преодолению безработицы и неполной занятости, а также с содействием реализации прав в сфере труда. Центральной

---

<sup>71</sup> ILO (2013a), *op. cit.*

<sup>72</sup> ILO (2017), *op. cit.*

<sup>73</sup> ILO (n.d.). “Decent work”.

задачей, таким образом, является содействие занятости, в том числе создание благоприятных условий для развития предприятий. Социальный диалог является одним из четырех основополагающих принципов Программы достойного труда МОТ.

### ▶ **Эффективность**

---

Эффективность – это выполнение задачи с минимальными затратами времени и усилий.

### ▶ **Равные основания**

---

Участие правительства и социальных партнеров в трехстороннем социальном диалоге на равных основаниях означает, что голоса всех трех сторон имеют равный вес в дискуссиях.

### ▶ **Свобода объединения**

---

Свобода объединения означает право работников и работодателей создавать по своему выбору организации без предварительного на то разрешения, а также право вступать в такие организации<sup>74</sup>. Конвенция 1948 года о свободе объединений и защите права объединяться в профсоюзы (№ 87) является одной из восьми основополагающих конвенций МОТ, упомянутых в Декларации МОТ 1998 года об основополагающих принципах и правах в сфере труда. Она утверждает право всех работников и работодателей без какого бы то ни было различия создавать организации без предварительного на то разрешения, а также право вступать в такие организации на единственном условии подчинения их уставам. Согласно Конвенции, государственные власти воздерживаются от всякого вмешательства, способного ограничить это право или воспрепятствовать его законному осуществлению.

### ▶ **Учет гендерной проблематики**

---

Всемерный учет гендерной проблематики – это процесс оценки последствий для женщин и мужчин любых запланированных действий, в том числе законодательства, политики или программ в любой области и на всех уровнях. Это стратегия учета требующих решения проблем и опыта женщин и мужчин в качестве неотъемлемой части процесса разработки, осуществления, мониторинга и оценки мер и программ во всех сферах политической, экономической и общественной жизни с тем, чтобы женщины и мужчины в равной степени извлекали пользу и не увековечивалось неравенство. Конечной целью учета гендерной проблематики является достижение гендерного равенства<sup>75</sup>.

### ▶ **Управление**

---

Методы, с помощью которых как государственными, так и частными структурами реализуются властные полномочия. Это понятие охватывает руководство, правовую базу, подотчетность и прозрачность<sup>76</sup>.

---

<sup>74</sup> ILO (n.d.). *ILO Thesaurus* [Тезаурус МОТ].

<sup>75</sup> ILO (n.d.). "Gender Equality Tool".

<sup>76</sup> ILO (n.d.). *ILO Thesaurus* [Тезаурус МОТ].

## ▶ Мониторинг и оценка

---

Мониторинг подразумевает сбор, анализ, передачу и использование информации о ходе реализации проекта, плана, программы или политики. Оценка представляет собой измерение эффективности, результативности, воздействия, устойчивости и актуальности проекта с учетом поставленных целей.

## ▶ Переговоры

---

Переговоры – наиболее формальная и обязывающая форма социального диалога, которая в большинстве случаев происходит в формальных институтах. В случае успеха переговоры часто приводят к заключению некоего формального соглашения, имеющего обязательную силу для сторон. Трехсторонние переговоры направлены на достижение договоренностей между правительством и социальными партнерами<sup>77</sup>.

## ▶ Риск и угроза

---

Риск – это вероятность наступления ответственности, убытков или иных отрицательных событий, вызванных внутренними или внешними факторами уязвимости, которых можно избежать посредством превентивных действий. Угроза – это внешнее событие, которое может причинить ущерб, вред или убытки. Угрозы нельзя устранить, однако можно предпринять действия для сведения к минимуму или уменьшения их воздействия.

## ▶ Социальный диалог

---

Согласно широкому рабочему определению МОТ, отражающему обширный спектр распространенных в мире практик, социальный диалог включает все виды переговоров, консультаций и обмена информацией между и среди представителей правительств, работодателей и работников по вопросам, представляющим общий интерес и связанным с экономической и социальной политикой. Социальный диалог является и средством достижения социально-экономического прогресса, и самоцелью, поскольку он наделяет людей правом голоса и пробуждает их заинтересованность в вопросах, касающихся общественных дел и рабочих мест. Он может носить двусторонний характер и проводиться между работниками и работодателями, или иметь трехсторонний характер с участием правительств. Он может происходить на разных уровнях – от местного до общемирового. Социальный диалог позволяет совершенствовать принятие мер политики, способствует их действенной реализации и повышает качество ее результатов<sup>78</sup>.

## ▶ Учреждение социального диалога

---

В контексте МСО-УСД понятие учреждения социального диалога относится к любому учреждению, механизму или процессу, в рамках которого или посредством которого осуществляется социальный диалог между правительством, организациями работодателей и работников на институциональной, а не ситуативной основе. Этот термин охватывает широкий круг учреждений различного размера, именуемых по-разному в зависимости

---

<sup>77</sup> ILO (2013a), *op. cit.*

<sup>78</sup> ILO (2013a), *op. cit.*

от национального контекста, например: трехсторонний трудовой консультативный совет, национальный трехсторонний комитет, социально-экономический совет или национальный совет по социальному диалогу.

## ▶ Социальные партнеры

---

Организации работников и работодателей являются социальными партнерами МОТ. Они являются ключевыми акторами эффективного управления рынком труда и построения добросовестных трудовых отношений, которые, в свою очередь, способствуют стабильности, социальной справедливости и миру<sup>79</sup>. Организации работодателей и работников должны быть представительными и защищать интересы своих членов, а также более широких групп из числа представителей работодателей и работников. Социальным партнерам необходимы технический потенциал, навыки и доверие для информированного участия в социальном диалоге по вопросам политики, ведения переговоров друг с другом и с правительством на равных основаниях, а также для выполнения и реализации достигнутых соглашений<sup>80</sup>.

## ▶ Трипартизм

---

Трипартизм является основополагающим принципом и фундаментальной ценностью МОТ. Он определяется как «взаимодействие правительства, работодателей и работников (через своих представителей) как равноправных и независимых партнеров в поисках решений вопросов, представляющих взаимный интерес» (*Тезаурус МОТ*). Трипартизм предполагает равный учет взглядов всех участников на любой площадке, даже если они не имеют равного числа представителей. Трипартизм не подразумевает, что обязанности трех сторон одинаковы; напротив, каждой стороне отводится определенная роль и функция<sup>81</sup>.

---

<sup>79</sup> Там же.

<sup>80</sup> Там же.

<sup>81</sup> Там же.

## ► Приложение 2. Инструменты МОТ, имеющие особое значение для трехстороннего социального диалога

### *Конвенция 1948 года о свободе объединений и защите права объединяться в профсоюзы (№ 87)*

Конвенция № 87 предусматривает право работников и работодателей создавать по своему выбору организации без предварительного на то разрешения, право вступать в такие организации, а также право таких организаций создавать федерации и конфедерации и вступать в международные организации. Организации имеют право выработать свои уставы и административные регламенты, выбирать своих представителей и формулировать свою программу действий без вмешательства государственных властей. Любое государство, ратифицировавшее Конвенцию, обязуется принять все необходимые меры с целью гарантировать работникам и работодателям свободное осуществление права на объединение в профсоюзы<sup>82</sup>.

### *Конвенция 1949 года о применении принципов права на объединение в профсоюзы и на ведение коллективных переговоров (№ 98)*

Конвенция № 98 предусматривает право трудящихся на защиту против дискриминационных действий со стороны работодателя на основании членства в профсоюзе или участия в профсоюзной деятельности. Организации работников и работодателей должны пользоваться надлежащей защитой против любых актов вмешательства со стороны друг друга. Должны приниматься меры, соответствующие условиям страны, в целях поощрения использования процедуры ведения переговоров на добровольной основе между работодателями или организациями работодателей, с одной стороны, и организациями работников, с другой стороны, с целью регулирования условий труда путем заключения коллективных договоров.

### *Конвенция 1976 года о трехсторонних консультациях для содействия применению международных трудовых норм (№ 144)*

Государства-члены обязуются осуществлять процедуры, которые обеспечивают эффективные консультации между представителями правительства, работодателей и работников по пяти вопросам, относящимся к деятельности МОТ (указанным в статье 5). Характер и форма процедур определяются в соответствии с национальной практикой после консультаций с наиболее представительными организациями работодателей и работников, пользующимися правом на свободу объединения.

Работодатели и работники должны быть представлены на равной основе в любых учреждаемых консультационных органах. Организации работодателей и работников должны иметь возможность свободно выбирать своих представителей для целей осуществления процедур. Консультации должны проводиться через соответствующие промежутки времени, установленные по согласию, но по крайней мере раз в год.

<sup>82</sup> ILO (2014). *Guide to international labour standards*, International Training Centre of the ILO, Turin.

*Рекомендация 1976 года о процедуре трехсторонних консультаций для содействия применению международных трудовых норм и о национальных мероприятиях, касающихся деятельности Международной организации труда (№ 152)*

Консультации могут осуществляться через посредство: специально созданного комитета; органа с общей компетенцией в экономической и социальной областях или в области труда; ряда органов, несущих особую ответственность за специфические области; или переписки, при условии согласия всех заинтересованных сторон.

Компетентный орган должен проконсультироваться с представительными организациями для определения степени, в которой следует использовать данные процедуры с целью проведения консультаций по другим вопросам, представляющим взаимный интерес. Он также должен нести ответственность за административное обеспечение и финансирование процедур консультаций, включая, при необходимости, финансирование программ подготовки.

*Рекомендация 1960 года о консультациях и сотрудничестве между государственными властями и организациями работодателей и работников в отраслевом и в национальном масштабе (№ 113)*

Должны приниматься меры для содействия в отраслевом и в национальном масштабе эффективным консультациям и сотрудничеству между государственными органами власти и организациями работодателей и работников, а также между этими организациями в определенных целях и по другим вопросам, представляющим взаимный интерес, которые могут быть определены сторонами.

Общей целью таких консультаций должно быть содействие взаимопониманию и хорошим отношениям между сторонами с целью развития экономики в целом или ее отдельных отраслей, улучшения условий труда и повышения жизненного уровня.

Консультации должны быть направлены, в частности: на достижение согласованных решений организациями работодателей и работников по вопросам, представляющим для них взаимный интерес; а также на обеспечение того, чтобы компетентные государственные органы власти соответствующим образом запрашивали мнение организаций работодателей и работников в таких областях, как законодательство и общегосударственные органы, ведающие организацией рынка занятости, профессиональной подготовкой и охраной труда, а также планирование экономического и социального развития.

## ▶ Приложение 3. Инструментарий для принятия решений и достижения консенсуса

---

В этот инструментарий включены различные ресурсы, помогающие изучить разные методы укрепления доверия и эффективной коммуникации для инклюзивного принятия решений и достижения консенсуса.

### ▶ Принцип взаимной выгоды (ПВВ)

---

Принцип взаимной выгоды (ПВВ) позволяет согласовать более благоприятные исходы за четыре шага, что в данном случае означает принятие решения о проведении самооценки и подчеркивание взаимной выгоды от этих усилий. Принцип основывается на представлении о том, что все стороны переговоров или общего решения имеют разные интересы, которые можно согласовать путем установления доверия, а также тщательного анализа взаимных выгод и окончательных результатов, выгодных для всех сторон.

Первый шаг – понимание интересов всех участников. Второй – создание ценности путем изучения вариантов без взятия на себя обязательств и отделения интересов (потребностей) от позиций (требований или желаний). Третий шаг направлен на разработку вариантов, из которых все стороны смогут извлечь выгоду. Четвертый шаг – рассмотрение будущих проблем и их решений, формирование представления о типах проблем, которые могут препятствовать получению результата или привести к будущему конфликту или неопределенности..

#### Источники

**СВИ (б/д).** “Mutual Gains Approach to Negotiation”, Consensus Building Institute.

Принцип взаимной выгоды (ПВВ) переговоров представляет собой модель процесса, основанную на сотнях реальных примеров и экспериментальных данных, в которой изложены четыре шага для достижения лучших результатов переговоров при сохранении отношений и репутации.

### ▶ Теория изменений (ТИ)

---

Теория изменений (ТИ) может использоваться для планирования, оценки, продвижения социальных изменений и участия в них. Теория основана на долгосрочных целях и картировании значимых связей и предпосылок успеха. Этот метод может быть полезен при осмыслении процесса самооценки и желаемых результатов. Разработка ТИ подразумевает всестороннее описание и анализ того, как и почему желаемые изменения (в данном случае повышение инклюзивности и эффективности УСД) должны произойти в определенном контексте.

В рамках ТИ определение необходимых и достаточных условий для достижения заявленного долгосрочного результата происходит в шесть этапов, а именно<sup>83</sup>:

---

<sup>83</sup> Center for Theory of Change (б/д). “How does theory of change work?”

1. Определение долгосрочной цели.
2. Обратное картирование для определения предварительных условий или требований, необходимых для достижения этой цели.
3. Выявление основополагающих предположений.
4. Определение действий для достижения желаемых изменений.
5. Разработка показателей для измерения прогресса и влияния действий.
6. Составление текстового описания, объясняющего логику инициативы.

#### Источники

ILO (б/д). "Theory of change", Guidance Note 1.

Теория изменений – это базовая логика, связывающая ресурсы и мероприятия программы с набором результатов. Она проявляет те способы, которыми разработчики программ стремятся получить результаты, и может опираться на ранее проведенные исследования или создаваться индуктивно в процессе консультаций.

Center for Theory of Change. Веб-сайт.

Центр работает над содействием социальным преобразованиям в области прав человека, общественного здравоохранения, образования и т. д.

Stein, D. and C. Valters (2012). *Understanding theory of change in international development: A review of existing knowledge*, JSRP Paper 1, The Justice and Security Research Programme and The Asia Foundation.

Обзор концепций и широко обсуждаемых вопросов в рамках материала по теории изменений, сформированный в результате подробного анализа документов донорских учреждений и экспертных рекомендаций.

Taplin, D., H. Clark, E. Collins and D. C. Colby (2013). *Theory of Change, Technical papers*, ActKnowledge, New York.

Серия документов в поддержку разработки теорий изменений на основе отраслевой практики.

## ▶ Приложение 4. Дополнительные источники информации для самооценки

---

Для проведения самооценки могут быть полезны различные справочные документы, в том числе:

- ▶ Национальные планы развития, экономические данные и официальные экономические и социальные доклады и аналитические материалы.
- ▶ Национальное трудовое законодательство и другое соответствующее законодательство.
- ▶ Перечень ратифицированных конвенций МОТ и комментарии контрольных органов МОТ в отношении актуальных норм, в частности Конвенций № 87, 98 и 144.
- ▶ Учредительные документы УСД, такие как его регламент, устав, трехстороннее соглашение, меморандум о взаимопонимании, положения, сфера полномочий и т. д.
- ▶ Последние ежегодные доклады УСД.
- ▶ Недавние и текущие рабочие планы УСД.
- ▶ Бюджет и расходы УСД на текущий и за последние годы.
- ▶ Мнения, рекомендации, доклады, трехсторонние соглашения и иные подготовленные УСД материалы политического характера.
- ▶ Информация о недавних политических или правовых реформах и других инициативах, в которых участвовало или на которые влияло УСД (а также о тех, в которых оно не участвовало).
- ▶ Освещение в СМИ или другие информационные материалы об УСД.
- ▶ Ежегодные доклады организаций социальных партнеров.
- ▶ Национальные данные о трудовых отношениях, например о плотности членства в профсоюзах и организациях работодателей, трудовых спорах и т. д.
- ▶ Научные статьи, посвященные социальному диалогу, трудовым отношениям, вопросам экономического и социального развития.
- ▶ Контактная информация:
  - действующих руководителей и членов УСД;
  - сотрудников секретариата УСД;
  - бывших руководителей и членов УСД;
  - парламентариев, представителей органов власти, ученых или консультантов/экспертов, которые проявляют интерес к работе УСД или участвовали в ней в прошлом.

## ► Приложение 5. Дополнительные источники информации и идей

Кабинетные исследования	Семинары и групповые мероприятия	Беседы с ключевыми акторами
<p>Группа может получить доступ к дополнительной полезной информации из вторичных источников, в том числе для устранения пробелов в знаниях или опыте участников группы. Источники можно найти в Интернете, университетских или публичных библиотеках, государственных архивах, выдержках из прессы, путем личных контактов и многими другими способами</p>	<p>Возможно, вам будут полезны групповые мероприятия, которые позволят сделать работу группы по оценке более интерактивной, творческой и увлекательной. Такие мероприятия могут сделать дискуссию более эффективной и результативной, чем обычные беседы или обсуждения в формате круглого стола</p>	<p>У вас может возникнуть потребность в консультациях с отдельными лицами или организациями помимо тех, которые представлены в группе по оценке. Если вы решите провести беседу, рекомендуется заранее подготовить примерные планы или чек-листы</p>
<p>Вторичные источники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ национальное законодательство и официальные бюллетени;</li> <li>▶ правительственные веб-страницы;</li> <li>▶ веб-сайты организаций работников;</li> <li>▶ веб-сайты организаций работодателей;</li> <li>▶ национальные и международные научные журналы;</li> <li>▶ доклады глобальных конференций МОТ-МАЭСССИ;</li> <li>▶ NORMLEX (база данных МОТ по международным трудовым нормам);</li> <li>▶ NATLEX (база данных МОТ по национальному законодательству о труде, социальном обеспечении и связанных с ними правах человека);</li> <li>▶ веб-сайт МОТ</li> </ul>	<p>Групповые мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Five whys</li> <li>▶ Open Space</li> <li>▶ Round Robin</li> <li>▶ 1-2-4-All</li> <li>▶ Brainstorming</li> <li>▶ Brainwriting</li> <li>▶ World Cafe</li> <li>▶ TRIZ</li> <li>▶ Wicked Questions</li> </ul>	<p>Ключевые источники информации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ должностные лица министерств труда, финансов, экономики, планирования и т. д.;</li> <li>▶ парламентарии;</li> <li>▶ бывшие сотрудники организаций работников и работодателей;</li> <li>▶ бывшие члены УСД;</li> <li>▶ члены других органов социального диалога;</li> <li>▶ ученые или эксперты в конкретных технических областях;</li> <li>▶ журналисты и политические обозреватели;</li> <li>▶ должностные лица международных или региональных организаций</li> </ul>

## ▶ Приложение 6. Руководство по организации консультативного мероприятия

---

### 1. Определение формата консультации

В первую очередь нужно определить, как будет организован процесс консультаций для рассмотрения и утверждения доклада по результатам самооценки и плана действий членами УСД и другими заинтересованными сторонами. Для содействия проведению всеохватных и инклюзивных консультаций можно использовать различные методы. Достижение консенсуса и формирование ответственности за планирование – важные задачи процесса.

Мы предлагаем различные методы, из которых вы можете выбрать наиболее соответствующий контексту подход.



#### ▶ Возможные формы проведения консультаций:

- ▶ единовременное рабочее совещание по утверждению доклада;
- ▶ несколько мастер-классов с различными группами участников;
- ▶ онлайн-консультация;
- ▶ пленарное заседание УСД;
- ▶ внеочередное заседание УСД.

### 2. Определение основных обсуждаемых вопросов

Учитывая глубокое понимание процесса самооценки и его результатов, участники группы по оценке должны совместно определить ключевые моменты, в отношении которых желательно получить обратную связь и мнения участников консультационного процесса или мероприятия. Составьте список ключевых нерешенных проблем, вопросов, пробелов в информации и т. д. Подготовьте программу мероприятия или процесса, которая будет соответствовать целям консультации.

### 3. Планирование консультации

Составьте список участников, которых необходимо включить или пригласить на консультацию.

Если предполагается очное мероприятие, выберите подходящее и доступное место его проведения, а также рассмотрите технические/материальные требования, такие как микрофоны, проекторы и письменные принадлежности. Спланируйте проезд участников (при необходимости) и предоставьте им информацию о целях, программе и организационных вопросах. Убедитесь, что материалы и место проведения мероприятия выбраны с учетом индивидуальностей участников.

Если мероприятие проводится в режиме онлайн, убедитесь, что все участники знакомы с его техническими аспектами, имеют необходимое ИТ-оборудование и чувствуют себя комфортно в таком формате участия.

Заранее распространите среди участников повестку мероприятия, а также проект доклада и плана действий.

При планировании процесса мероприятия могут быть полезны следующие контрольные вопросы.



#### Планирование консультативного мероприятия:

- a. Каковы цели мероприятия(-й)?
- b. Какой будет структура повестки/программы?
- c. Кто выступит с вступительными и заключительными замечаниями? Кто представит результаты самооценки и проект плана действий?
- d. Каковы затраты на проведение мероприятия(-й) и кто предоставит финансирование/другие ресурсы?
- e. Кого следует пригласить к участию? Следует ли пригласить каких-либо наблюдателей?
- f. Как обеспечить гендерный баланс среди участников?
- g. Кто проведет мероприятие? Нужно ли нанимать профессионального координатора или стороннего эксперта?
- h. Как вовлечь участников и сделать мероприятие интерактивным и интересным для них? Например, как организовать групповую работу или секционные заседания, в том числе для вовлечения групп или отдельных лиц, имеющих меньше возможностей или желания выразить свое мнение?
- i. Какие логистические меры необходимо принять и кто будет ответственным за них? Нужно ли принимать специальные меры для участников с ограниченными возможностями или с другими личными потребностями?
- j. Как будут фиксироваться обсуждения и готовиться доклад по итогам мероприятия?

#### 4. Проведение мероприятия

Ниже приводятся советы по проведению продуктивной консультации вне зависимости от выбранного метода (методов).

- ▶ Постарайтесь с самого начала создать располагающую атмосферу.
- ▶ Если мероприятие проводится очно, убедитесь, что место проведения соответствующим образом организовано и оформлено.
- ▶ Расскажите об используемом подходе или методологии.
- ▶ Четко объясните цели консультации.
- ▶ Объясните основные правила участия в мероприятии, например: все мобильные телефоны должны быть выключены; ко всем участникам относятся вежливо и уважительно; роль председателя (председателей) и координаторов; конфиденциальность процедур и т. д.
- ▶ Продумайте интересные мероприятия, способствующие активному участию и пригласите к содействию всех участников вне зависимости от их опыта или специализации.
- ▶ Убедитесь, что все участники заранее получили доступ к документации. Подготовьте запасные экземпляры доклада и плана действий.
- ▶ Убедитесь, что обсуждения, рекомендации и выводы мероприятия фиксируются точно и в полном объеме.

## ▶ Приложение 7. Мероприятия и инструменты для вовлеченной и продуктивной командной работы

---

### ▶ Мероприятия

---

Существует множество видов деятельности, позволяющих вести честную, уважительную и открытую коммуникацию, которая укрепляет доверие, делает работу более интерактивной, продуктивной и приятной, а также способствует обсуждению. Различные виды такой деятельности описаны на [веб-сайте The Compass](#).

Здесь мы приводим перечень ссылок на различные инструменты, которые могут быть полезны на разных этапах процесса МСО-УСД.

#### ▶ Five Whys

Формула Five Whys (Пять «почему») помогает прояснить цели командного проекта или индивидуальной задачи.

#### ▶ Heard, Seen, Respected (HSR)

Это мероприятие развивает способность участников к эмпатии посредством трех простых действий: слушать, распознавать и реагировать. Умение слышать повышает взаимное доверие, и участники становятся более сознательными и отзывчивыми слушателями.

#### ▶ Open Space

Open Space позволяет участникам выстраивать разработку повестки дня, посвященной нескольким вопросам, вокруг центральной темы. Для достижения целей обучения в рамках этого инструмента используются способность к самоорганизации и находчивость участников.

#### ▶ Purpose to Practice (P2P)

P2P позволяет сосредоточить внимание на инициативе с участием большого числа заинтересованных сторон и определить те составляющие, которые им предстоит реализовать. Группа фокусируется на намерениях, принципах, участниках, структуре и практиках для достижения успеха.

#### ▶ TRIZ

Методика ТРИЗ предлагает ответить на провокационный вопрос: какие действия могут привести к наихудшим результатам? В непринужденной и игровой форме участники распознают неэффективные действия и привычки, освобождая пространство для передовых идей.

#### ▶ 15% solution

Этот метод направлен на выявление того вклада (как масштабного, так и небольшого), который один участник группы может внести в решение вопроса или проблемы.

#### ▶ Agreement and certainty matrix

Задачи можно подразделить на простые, сложные или комплексные, и для каждой можно подобрать соответствующую методику изменений. Это мероприятие помогает обозначить проблемы и подобрать для них правильные решения, тем самым оптимизируя усилия и избегая несоответствия между задачей и подходящим решением.

- ▶ **25/10 Crowd Sourcing**  
25/10 – групповая деятельность, позволяющая большой группе всего за 20 минут генерировать и упорядочивать отличные и смелые идеи. Она развивает динамичное командное мышление и смелость действий в игровой атмосфере.
- ▶ **Jigsaw**  
Jigsaw («мозаика») – это стратегия совместного обучения, которая побуждает участников вырабатывать собственное понимание, а затем делиться знаниями со всей группой.
- ▶ **After Action Review**  
After Action Review («рефлексия практики») – это совместный рефлексивный инструмент анализа и критики завершенной деятельности, направленный на улучшение производительности и качества решений в будущем.
- ▶ **Round Robin**  
Метод Round Robin («карусель») предназначен для быстрого и интенсивного изучения обсуждаемого вопроса. Участники рассматривают вопрос в небольших группах в ходе нескольких раундов.

## ▶ **Онлайн-инструменты**

---

Онлайн-инструменты помогают организовывать работу, управлять проектами, разрабатывать рабочие планы и планы действий и контролировать их выполнение, а также предоставляют онлайн-пространства для совместной работы участников команды. Ниже приводятся ссылки на ряд таких инструментов<sup>84</sup>.

- ▶ **Google Sheets**  
Онлайн-инструмент для совместной работы с электронными таблицами.
- ▶ **How to make a Gantt Chart in Excel**  
Учебник по созданию диаграммы Ганта в Excel.
- ▶ **Google Doc**  
Платформа для совместной работы над документами.
- ▶ **Dropbox**  
Платформа для совместной работы над документами.
- ▶ **Google Meet**  
Платформа для онлайн-конференций.
- ▶ **Webex**  
Платформа для онлайн-конференций.
- ▶ **Zoom**  
Платформа для онлайн-конференций.
- ▶ **Typeform**  
Платформа для разработки и проведения опроса.
- ▶ **SurveyMonkey**  
Платформа для разработки и проведения опроса.
- ▶ **Google Forms**  
Платформа для разработки и проведения опроса.

---

<sup>84</sup> Включение коммерческого продукта в этот список не означает его одобрения MOT.

## ▶ Приложение 8. Рекомендуемый план доклада по результатам самооценки

---

Ниже приводится предлагаемая схема доклада о результатах самооценки. Ее можно изменять в соответствии со страновыми особенностями и для отражения практической реализации МСО-УСД учреждением социального диалога.

### Краткий обзор

#### 1. 1. Введение

- i. Обоснование самооценки. Как и почему было принято решение о применении МСО-УСД.
- ii. Состав группы по самооценке.
- iii. Методология. Как МСО-УСД применялась на практике, в том числе: основные и вторичные источники информации; лица и учреждения, с которыми проводились консультации и т. д.; критическая оценка метода (включая возникшие трудности и способы их преодоления).
- iv. Результаты «блиц-опроса» о текущем состоянии УСД.

#### 2. История и контекст УСД

- v. Цели УСД.
- vi. История/хронология УСД.
- vii. Институциональная среда УСД.

#### 3. Оценка инклюзивности УСД

- i. Резюме выводов в отношении каждого из параметров инклюзивности, рассмотренных группой по оценке, с указанием основных сильных и слабых сторон по каждому из них:
  - ▶ Членство.
  - ▶ Директивный орган (органы).
  - ▶ Гендер, многообразие и инклюзия.
  - ▶ Представительность.
  - ▶ Проблемы.
- ii. Первоначальные приоритеты и рекомендации в отношении действий по усилению инклюзивности (цели и возможные действия в краткосрочной и среднесрочной/долгосрочной перспективе), а также риски.

#### 4. Оценка эффективности УСД

- i. Краткое описание процесса оценки, например: какие из пяти параметров были сохранены (и почему); новые параметры, которые были добавлены; перечень выбранных результатов УСД (достижения и разочарования), которые легли в основу оценки; какие участники группы были вовлечены

в каждый из подэтапов; другие заинтересованные стороны, с которыми проводились консультации.

- ii. Краткое изложение выводов в отношении каждого из основных параметров эффективности, которые рассматривала группа, с указанием наиболее важных стимулирующих и сдерживающих факторов (внешних и внутренних) по каждому из них:
  - ▶ Эффективность повестки дня.
  - ▶ Эффективность достижения консенсуса.
  - ▶ Эффективность политического влияния.
  - ▶ Эффективность социального мира.
  - ▶ Любые другие существенные параметры.
- iii. Краткое изложение выводов оценки параметра организационной и коммуникационной эффективности с акцентом на основные сильные и слабые стороны УСД в отношении:
  - ▶ внутренних процедур, рабочих методов и инструментов;
  - ▶ коммуникации.
- iv. Основные выводы относительно приоритизации влияющих факторов и того, на какие из них можно влиять.
- v. Первоначальные приоритеты и рекомендации в отношении действий по усилению эффективности (цели и возможные действия в краткосрочной и среднесрочной/долгосрочной перспективе), а также риски.

## 5. План действий

В итоговый доклад по результатам самооценки должен быть включен полный план действий, утвержденный членами и руководством УСД.

▶ **Для заметок**

---

A series of horizontal dotted lines for taking notes.



## **Продвигать социальную справедливость, содействовать достойному труду**

Международная организация труда является специализированным учреждением ООН, отвечающим за сферу труда. Мы объединяем усилия правительств, работодателей и работников в целях формирования ориентированного на человека подхода к будущему сферы труда посредством создания рабочих мест, соблюдения трудовых прав, обеспечения социальной защиты и ведения социального диалога.

## **Методика самооценки для учреждений социального диалога**

Методика самооценки для учреждений социального диалога была разработана Международной организацией труда, чтобы помочь трехсторонним участникам анализировать и укреплять инклюзивность и эффективность своих учреждений социального диалога.

Методика предназначена для участников социального диалога во всех регионах мира и для учреждений, имеющих разные размеры, состав и мандат, а также разные объемы ресурсов. Она дает пользователям поэтапные рекомендации: начиная с принятия решения о проведении самооценки, проходя через процесс оценки инклюзивности и эффективности учреждения и заканчивая разработкой, реализацией и мониторингом плана действий.

Методика является гибкой – каждое учреждение может адаптировать ее в соответствии со своими обстоятельствами, потребностями и приоритетами.

## **▶ Контакты**

Отдел по социальному диалогу и трипартизму  
Департамент управления и трипартизма  
Международная организация труда

Route des Morillons 4  
CH-1211 Geneva 22  
Switzerland

T: +41 22 799 7035  
E: [dialogue@ilo.org](mailto:dialogue@ilo.org)  
W: [ilo.org/socialdialogue](http://ilo.org/socialdialogue)

Создано при поддержке

