

SISTEMET PËR MOSMARRËVESHJET E PUNËS

Udhëzues për përmirësimin e funksionimit të tyre

Qendra Ndërkombëtare e Trajnimeve të ILO-s
Organizata Ndërkombëtare e Punës

Botuar për herë të parë në vitin 2103

Botimet e Qendrës Ndërkombëtare të Trajnimeve të ILO-s gëzojnë të drejtën e autorit në bazë të Protokollit 2 të Konventës Universale për të Drejtat e Autorit. Për të drejtën e riprodhimit ose përkthimit, aplikimi duhet të bëhet pranë Qendrës Ndërkombëtare të Trajnimeve të ILO-s. Qendra mirëpret aplikime të tilla. Ekstrakte të shkurtër mund të përdoren pa autorizim, me kusht që të tregohet burimi i tyre.

Labour dispute systems: guidelines for improved performance

ISBN 978-92-9049-677-9 (botimi)

ISBN 978-92-9049-678-6 (CD-ROM)

ISBN 978-92-9049-679-3 (web pdf)

Emërtimet në botimet e Qendrës Ndërkombëtare të Trajnimeve të ILO-s, të cilat janë në përputhje me praktikat e Kombeve të Bashkuara, dhe paraqitja e materialit aty nuk nënkupton shprehjen e opinionit të Qendrës në lidhje me statusin ligjor të ndonjë vendi, rajoni a territori ose të autoriteteve të tyre, ose në lidhje me përcaktimin e kufijve të tyre.

Përgjegjësia për opinionet e shprehura në artikujt, studimet dhe kontributet e nënshkruara është vetëm e autoreve, dhe botimi i tyre nuk përbën miratim të opinionëve të shprehura në të nga Qendra.

Referenca për emra kompanish, produktesh dhe procesesh tregtare nuk nënkupton njohjen nga Zyra Ndërkombëtare e Punës, dhe çdo mospërmendje e ndonjë kompanie të veçantë, produkti ose procesi tregtar nuk është shenjë e mosnjohjes.

Botimet e Qendrës, si dhe katalogu apo lista e botimeve, mund të merren në adresën e mëposhtme

Publications, International Training Centre of the ILO

Viale Maestri del Lavoro, 10 – 10127, Turin, Italy

Tel: + 39 011 6936352

e-mail: Publications@itcilo.org

PARATHËNIE

Në mbarë botën po i kushtohet një vëmendje gjithnjë e më e madhe parandalimit dhe zgjidhjes së mosmarrëveshjeve të punës, pasi parandalimi dhe zgjidhja efektive e tyre paraqet një rëndësi të veçantë për të pasur marrëdhënie pune të shëndetshme dhe produktive. Proceset e zgjidhjes së mosmarrëveshjeve përbëjnë për palët e interesuara një burim bisedimesh kolektive dhe forcojnë partneritetet sociale.

Duke qenë se konfliktet janë të pashmangshme në marrëdhëniet e punës, krijimi i proceseve efektive për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve është shumë i rëndësishëm për minimizimin e lindjes dhe pasojave të konflikteve në vendin e punës. Duke pasur në konsideratë sa më sipër, ky udhëzues ka për qëllim të ndihmojë specialistët që merren me ngritjen, vlerësimin dhe përmirësimin e këtyre proceseve.

Në shumë vende janë ngritur tashmë sisteme për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, si brenda strukturave të Ministrive të Punës, ashtu dhe jashtë tyre, të cilët kanë struktura organizative dhe përgjegjësi të ndryshme. Organizata Ndërkombëtare e Punës ka mbështetur në vijimësi shtetet anëtare dhe organizatat e punëmarrësve dhe punëdhënësve për të ngritur ose forcuar më tej këto sisteme.

Ky udhëzues është pjesë e përpjekjeve të ILO-s për të forcuar akoma më shumë parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve të punës duke ofruar këshillim, si për partnerët e ILO-s, ashtu dhe për specialistët e marrëdhënieve industriale, të cilët janë të interesuar për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve të punës. Udhëzuesi përshkruan hapat që duhet të ndërmerren me qëllim rivitalizimin e sistemeve ekzistuese apo krijimin e një institucioni të pavarur që garanton funksionim eficient dhe ofron shërbime efektive për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve.

Udhëzuesi është produkt i bashkëpunimit të Departamentit të ILO-s për Marrëdhëniet Industriale dhe Marrëdhëniet e Punës dhe Programit për Dialogun Social, Legjislacionin e Punës dhe Administrimin e Punës të Qendrës Ndërkombëtare të Trajnimeve të ILO-s në Torino – Itali.

Gjejmë rastin për të shprehur falënderime të veçanta për z. Leon Robert Heron, i cili përgatiti këtë udhëzues. Gjithashtu falënderojmë dhe zj. Susan Hayter, Zj Minawa Ebisui, dhe z. Sylvain Baffi të cilët realizuan koordinimin e këtij projekti, si dhe zyrtarët e ILO-s të cilët kanë parashtruar komentet dhe vërejtjet e tyre gjatë fazave të ndryshme: zj Katherine Torres, Zj Angelika Muller, Z. John Ritchotte, Zj Corinne Vargha, Z. Limpho Mandoro, Zj Susanna Harkonen, Z. Chang-Hee Lee, Z Jules Oni, Z. Ibrahima Barry, Z. Jose Luis Daza, Zj. Marleen Rueda Carty, Z. Wael Issa dhe Zj Dimity Leahy.

Ky udhëzues u shqyrtua dhe miratua gjatë një takimi të zhvilluar në Qendrën e Torinos në muajin shkurt 2012 me pjesëmarrjen e ekspertëve vijues: Z. Sok Lor, Fondacioni i Këshillit të Arbitrimit, Kamboxhia; Z. Francisco J. Leturia, Misioni i Përhershëm i Kilit pranë Zyrës së Kombeve të Bashkuara dhe Organizatave të tjera Ndërkombëtare në Gjenevë; Z. Paolo Vettori, Inspektorati Rajonal i Punës në Liguria, Itali; Z. Mohammad Haniff Peerun, Kongresi i Punës, Mauritani; Zj Hermogena Aquino, Konfederata e Punëdhënësve të Filipineve; Zj Nerine Khan, Komisioni i Pajtitimit, Ndërmjetësimit dhe Arbitrimit, Afrika e Jugut; Z. José Antonio Zapatero, Shkolla për Inspektimin në Punë dhe Sigurimet Shoqërore, Spanjë; Z. John

Taylor, Shërbimi i Këshillimit, Pajtimin dhe Arbitrimin të Mbretërisë së Bashkuar; Zj Allison Beck, Shërbimi Federal i Pajtimin dhe Ndërmjetësimin, Shtetet e Bashkuara të Amerikës; dhe Znj Felicity Steadman, profesioniste pajtimi dhe ndërmjetësimi.

Mbetemi me shpresën se ky udhëzues do të përbëjë një instrument të dobishëm për partnerët e ILO-s dhe specialistët e marrëdhënieve industriale dhe do të kontribuojë në forcimin e sistemeve të parandalimit dhe zgjidhjes së mosmarrëveshjeve të punës. Ne do të vijojmë të mbështesim dhe zgjerojmë këtë udhëzues duke ofruar për partnerët e ILO-s konsulencë teknike dhe mbështetje për zhvillimin e kapaciteteve.

Patricia O'Donovan

Drejtoreshë

*Qendra Ndërkombëtare e Trajnimeve të ILO-s
Torino*

Moussa Oumarou

Drejtor

*Departamenti i Qeverisjes dhe Tripartitizmit
Zyra Ndërkombëtare e Punës*

Shkurt 2013

Tabela e Lëndës

Hyrje.....8

KAPITULLI 1

Marrëdhëniet industriale dhe zgjidhja e mosmarrëveshjeve10

KAPITULLI 2

Vlerësimi i parashikimeve ekzistuese.....34

KAPITULLI 3

Rivitalizimi i sistemit ekzistues për mosmarrëveshjet e punës.....70

KAPITULLI 4

Krijimi i një autoriteti të pavarur.....85

KAPITULLI 5

Rritja e ndërgjegjësimit dhe dhënia e informacionit.....128

KAPITULLI 6

Përmirësimi i performancës.....142

KAPITULLI 7

Monitorimi i performancës172

KAPITULLI 8

Menaxhimi i konfliktit në vendin e punës.....184

KAPITULLI 9

Çështje dhe sfida.....204

KAPITULLI 10

Shtojca226

HYRJE

Ky udhëzues synon të rrisë efektivitetin e parandalimit dhe zgjidhjes së mosmarrëveshjeve, nëpërmjet krijimit apo rivitalizimit të institucioneve dhe njërive administrative të ndërmjetësimit dhe arbitrimin vullnetar dhe forcimit të proceseve që mbështeten në konsensusin e palëve, duke minimizuar në këtë mënyrë nevojën sistematike të partnerëve socialë për t'iu drejtuar proceseve gjyqësore.

Historikisht menaxhimi i mosmarrëveshjeve të punës ka qenë përgjegjësi e ministrive ose departamenteve shtetërore të punës dhe mosmarrëveshjet e punës janë trajtuar nga nëpunës shtetërorë. Megjithatë, administratat e punës, me disa përjashtime, kanë qenë relativisht të ngathëta në drejtim të zvogëlimit të rolit që luan pushteti gjyqësor për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, prandaj është e nevojshme të shqyrtojmë çfarë mund të bëhet për të përmirësuar performancën e tyre në parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve duke pasur si bazë konsensusin e palëve. Ky udhëzues synon të mbështesë këto institucione për forcimin dhe rivitalizimin e sistemeve të tyre të menaxhimit të mosmarrëveshjeve.

Disa vende kanë bërë rregullime institucionale duke krijuar brenda administratës së punës njësi të dedikuara për trajtimin e mosmarrëveshjeve, ose duke krijuar me ligj organe të pavarura dhe autonome, të cilave u është ngarkuar përgjegjësia për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve që më parë ishte kompetencë e administratës së punës. Organe të tilla vazhdojnë të financohen nga shteti, por funksionojnë pa ndërhyrjen e tij dhe janë të pavarura nga ndikimet e biznesit, organizatave të punëdhënësve apo sindikatave. Ky udhëzues ofron një përmbledhje të asaj që duhet të bëhet për riorganizimin dhe ristrukturimin e gjithë sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve të punës nëpërmjet ngritjes së një organi apo komisioni të pavarur.

Pavarësisht nëse trajtimi i mosmarrëveshjeve bëhet nga administratat e punës ose komisione të pavarura, apo me mënyra të tjera, përfshirë këtu agjensitë private, gjithnjë ka vend për përmirësim të performancës. Përmirësimi i performancës fillon me një vlerësim të qartë të pikave të forta dhe dobësive të sistemit ekzistues për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, me identifikimin e mangësive në performancë, si dhe me planifikimin dhe zbatimin e strategjive funksionale për trajtimin e mangësive të identifikuara. Në disa raste përmirësimi i performancës mund të kërkojë ndryshime të mëdha që përfshijnë ngritjen e institucioneve apo strukturave të reja, por edhe parashikime të reja operationale. Në raste të tjera, përmirësimi mund të realizohet nëpërmjet ndryshimeve relativisht të vogla, si për shembull ri-hartimi i formularëve, përmirësimi i shpërndarjes së informacionit apo rikualifikimi i nëpunësve.

Udhëzuesi i përgjigjet nevojave të personave të angazhuar në aspektet praktike të përmirësimit të sistemeve apo proceseve që kanë të bëjnë me mosmarrëveshjet e punës, të cilët janë në gjendje të vlerësojnë situatën ekzistuese dhe janë të gatshëm të planifikojnë dhe zbatojnë ndryshime pozitive. Udhëzuesi ka lidhje me iniciativat e ndryshme për ndryshim, ku përfshihet krijimi i një sistemi menaxhimi të mosmarrëveshjeve të punës për rastet kur një sistem i tillë nuk ka ekzistuar më parë si pjesë e administratës së punës apo si komision i pavarur, si dhe forcimi dhe përmirësimi i sistemit ekzistues, pavarësisht nëse është i pavarur apo nën varësinë e qeverisë.

Ky botim trajton jo vetëm parandalimin, por edhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve. Parandalimi i mosmarrëveshjeve përmes menaxhimit të konflikteve në vendin e punës është një komponent i rëndësishëm i një sistemi të shëndetshëm marrëdhëniesh industriale, ndërkohë që pjekuria e një sistemi të tillë lidhet ngushtë me kapacitetin e punëmarrësve dhe punëdhënësve dhe organizatave të tyre për të

zgjidhur mosmarrëveshjet pa ndërhyrjen e shtetit nëpërmjet shkëmbimit të informacionit, dialogut, konsultimeve, negociatave dhe bisedimeve.

Kapitulli 1

Marrëdhëniet industriale dhe zgjidhja e mosmarrëveshjeve

Hyrje	13
Palët ndërvepruese.....	14
Proceset e ndërveprimit.....	19
Produktet e ndërveprimit.....	21
Rezultati i ndërveprimit.....	22
Pashmangshmëria e konfliktit.....	24
Format dhe shkaqet e mosmarrëveshjeve të punës.....	25
Llojet e mosmarrëveshjeve.....	26
Zgjidhja e mosmarrëveshjeve.....	27



Ky kapitull përshkruan natyrën e sistemit të marrëdhënieve industriale dhe ndërveprimin që zhvillohet brenda këtij sistemi. Rezultatet e ndërveprimit mund të çojnë në konflikte dhe mosmarrëveshje midis punëmarrësve dhe punëdhënësve të tyre, gjë që bën të nevojshme ngritjen e një sistemi për menaxhimin e mosmarrëveshjeve, dhe nëse është e mundur, për parandalimin e tyre.

Ndonëse në një ekonomi tregu pranohet gjerësisht fakti se konfliktet janë të pashmangshme, ekziston mundësia e shmangies së përshkallëzimit të konflikteve në mosmarrëveshje të mëdha dhe zgjidhjes së tyre pa qenë e nevojshme për t'ju drejtuar gjykatave. Për këtë nevojitet që sistemet e menaxhimit të mosmarrëveshjeve të ofrojnë një gamë të gjerë shërbimesh që inkurajojnë punëdhënësit dhe punëmarrësit e tyre të parandalojnë lindjen e mosmarrëveshjeve nëpërmjet iniciativave që kanë për bazë konsensusin, dhe në të njëjtën kohë t'u sigurojnë atyre shërbime pajtimi/ndërmjetësimi dhe arbitrimi, në rast se nuk ka qenë e mundur të shmanget përshkallëzimi i mosmarrëveshjeve çka bën të nevojshme ndërhyrjen e palëve të treta. Sistemet efektive të menaxhimit të mosmarrëveshjeve reduktojnë në mënyrë të ndjeshme kostot dhe kohën e shpenzuar për trajtimin e mosmarrëveshjeve.

Ky kapitull i referohet një vazhdimësie procesesh për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve duke filluar nga përqasjet që kanë për bazë konsensusin dhe ku përfshihen negociatat, bisedimet, pajtimi/ndërmjetësimi, arbitrimi dhe gjykimi, e deri në përdorimin e grevës nga palët e mosmarrëveshjes. Kontrolli që palët e një mosmarrëveshjeje kanë mbi mosmarrëveshjet zvogëlohet duke kaluar nga përqasjet me bazë konsensuale në përqasje që mbështeten në zgjidhje autoritare.

Kapitulli 1

Marrëdhëniet industriale dhe zgjidhja e mosmarrëveshjeve

HYRJE

Marrëdhëniet industriale kanë të bëjnë me ndërveprimin, brenda kontekstit të punës ose që lind nga situatat e punës, midis punëdhënësve dhe punëmarrësve dhe organizatave të tyre përkatëse, nën ndikimin e ndërhyrjeve të shtetit.

Këto ndërveprime mund të zhvillohen në nivele të ndryshme, si për shembull, midis një punëmarrësi individual dhe punëdhënësit të tij/saj brenda ndërmarrjes ose vendit të punës; midis një grupi të punësuarish apo një sindikate dhe një punëdhënësi individual; midis një sindikate apo më shumë se një sindikatave dhe një organizate punëdhënësish në nivel industrie ose sektori, dhe midis organeve më përfaqësuese të punëmarrësve dhe punëdhënësve në nivel kombëtar.

Rrjedhimisht, ndërveprimi punëmarrës-punëdhënës mund të jetë:

- individual ose kolektiv
- brenda ndërmarrjeve apo vendeve të punës
- brenda një grupi ndërmarrjesh apo industrie
- në nivel rajoni apo shteti
- në nivel kombëtar

Pavarësisht nivelit të ndërveprimit punëmarrësit, punëdhënësit, dhe organizatat e tyre përkatëse kanë interesa të përbashkëta, por në të njëjtën kohë edhe interesa të kundërta.

Interesi i përbashkët ka të bëjë me procesin e prodhimit, i cili gjeneron mallra dhe shërbime dhe si rezultat i tyre, të ardhura që bëjnë të mundur mbijetesën, fitimet dhe rritjen e ndërmarrjeve, por në të njëjtën kohë, sigurojnë dhe mjetet e nevojshme për pagat e përfitimet e punonjësve.

Interesi i kundërt ka të bëjë me shpërndarjen e të ardhurave nga prodhimi. Punëmarrësit kërkojnë të përmirësojnë pagat dhe përfitimet e tjera jo pagë, ndërsa punëdhënësit kërkojnë të përmirësojnë fitimet dhe dividendët për pronarët dhe aksionarët. Shembull tipik i një interesi të kundërt është kur gjatë fazës së

rekrutimit dhe pushimit nga puna punëdhënësi kërkon diskrecion, ndërsa punëmarrësi kërkon mbrojtje nga praktikat e pandershme në punë.

Në sistemet e marrëdhënieve industriale ku dominojnë forcat e tregut, konflikti midis punëmarrësve dhe punëdhënësve dhe organizatave të tyre është i pashmangshëm dhe mund të rezultojë në mosdakortësi dhe mosmarrëveshje që duhet të zgjidhen. Mosmarrëveshjet mund të parandalohen dhe të zgjidhen me veprime që kanë për bazë konsensusin e vetë punëdhënësve dhe punëmarrësve ose në të kundërt, me ndërhyrjen e palëve të treta nëpërmjet proceseve të pajtimit dhe bisedimeve.

PALËT NDËRVEPRUESE

Për të kuptuar më mirë natyrën e marrëdhënieve industriale dhe nivelin e bashkëpunimit apo konfliktit duhet të merret në shqyrtim nga njëra anë natyra dhe karakteristikat e palëve ndërvepruese, dhe nga ana tjetër mjediset në të cilat këto palë ndërveprojnë.

Palët ndërvepruese përfshijnë:

- një punëmarrës individual;
- një punëdhënës individual;
- një grup punëmarrësish ose një sindikatë;
- një organizatë punëdhënësish;
- një federatë sindikale;
- një federatë punëdhënësish;
- agjensitë shtetërore.

Palët ndërvepruese dallohen nga

- **pushteti** që ato disponojnë;
- **vlerat** e tyre;
- **mjedisi** në të cilin veprojnë.

PUSHTETI

Pushtet do të thotë aftësia për të influencuar mbi të tjerët si rezultat i pozicionit që ka një person ose institucion, kompetencës teknike e aftësive të personit apo institucionit, si dhe karakteristikave personale të personave që ndërveprojnë. Pra, pushteti është një kombinim i pozitës, kompetencës teknike dhe personalitetit.

Për shembull, një punëmarrës individual ka pushtet të kufizuar. Ndërkohë një sindikatë, veçanërisht një sindikatë që përfaqëson të gjithë ose një numër të konsiderueshëm punëmarrësish në një ndërmarrje ose industri, mund të ketë pushtet të madh dhe në këtë mënyrë është në gjendje të influencojë mbi rezultatin e ndërveprimeve të saj me një punëdhënës të vetëm ose me një grup punëdhënësish.

Një punëdhënës individual, veçanërisht një punëdhënës i madh apo një punëdhënës i cili gjeneron të ardhura të mëdha për shtetin, zotëron pushtet të madh dhe mund të dominojë në ndërveprimet e tij me punëmarrës individualë, sindikata, dhe në fakt, edhe me vetë qeverinë.

Ndërveprimet midis punëmarrësve dhe punëdhënësve influencohen jo vetëm nga pushteti që këto palë posedojnë, por edhe nga mënyra me të cilën përdoret ky pushtet. Kur pushteti përdoret për të dominuar mbi palën tjetër, duke përcaktuar në mënyrë të njëanshme rezultatin që do të arrihet (p.sh. nivelin e pagave dhe përfitimeve të pagueshme për punëtorët), dhe duke mos bërë asnjë përpjekje për të ndarë pushtetin, në pamje të parë mosdakortësia dhe konflikti i hapur mund të jenë evituar, por nuk mund të shmangët manifestimi i konfliktit në ndonjë formë tjetër.

VLERAT

Gjatë ndërveprimit të tyre punëmarrësit dhe punëdhënësit sjellin vlera apo besime të ndryshme. Për shembull, për të përmirësuar situatën e tyre punëmarrësit vlerësojnë të drejtën e organizimit, konsultimit dhe bisedimeve, ndërkohë punëdhënësi beson më shumë në ndërveprimin me individë sesa me grupe, dhe në të drejtën për të marrë vendime të njëanshme në lidhje me marrëdhëniet e punës.

Një sindikatë mund të vlerësojë parimet e drejtësisë sociale dhe nevojën për përcaktimin dhe zbatimin e plotë të standardeve minimale ligjore, ndërsa një punëdhënës mund të besojë se ndërhyrjet e qeverisë dhe sindikatave përbëjnë shtrembërim të forcave të tregut dhe për këtë arsye këto ndërhyrje janë të padëshirueshme.

Në rast se vlerat e punëmarrësve dhe punëdhënësve kundërshtojnë në thelb njëra-tjetrën, konflikti mbi ideologjinë përforcon ndërveprimin, por rezultati i ndërveprimit lidhet më shumë me pushtetin e palëve për të promovuar ideologjinë e tyre. Në rast se vlerat e punëmarrësve dhe punëdhënësve janë të ngjashme si, për shembull, kur të dy palët besojnë në funksionimin e forcave të tregut, por duke patur ndërhyrje të ekuilibruara për garantimin e standardeve minimale, konflikti do të vazhdojë të ekzistojë, por ky konflikt lidhet më shumë me standartet, sesa me ideologjinë.

Vlerat e ndryshme përforcojnë ndërveprimin mes punëmarrësve dhe punëdhënësve, por kjo nuk do të thotë që palët të mos tregojnë respekt dhe integritet dhe pavarësisht vlerave të ndryshme, palët mund të arrijnë ende në një konsensus.

MJEDISI

Ndërveprimi midis punëmarrësve dhe punëdhënësve zhvillohen në një mjedis, i cili përmban disa faktorë që luajnë një rol kyç në përcaktimin e rezultatit të ndërveprimit.

Mjedisi politik

- A kemi të bëjmë me një mjedis në të cilin qeveria mbështet lirinë e organizimit dhe të drejtën për bisedime kolektive, apo është një mjedis që pengon aktivitetet sindikale?
- A kemi të bëjmë me një mjedis në të cilin janë pranuar dhe zbatuar parimet e qeverisjes së shëndoshë të tregut të punës, ku përfshihet pjesëmarrja, përfshirja, transparencja, mosdiskriminimi, barazia dhe llogaridhënia, apo kemi të bëjmë me një mjedis ku vendimet mbi tregun e punës nuk konsultohen, nuk përfillin standardet e drejtësisë dhe transparencës, dhe në përgjithësi, nuk vendosin një balancë të arsyeshme midis interesave të punonjësve dhe punëdhënësve?
- A kemi të bëjmë me një mjedis i cili promovon sisteme shtetërore të detyrueshme për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve apo mbështet dhe inkurajon zgjidhjet vullnetare?
- A kemi të bëjmë me një mjedis që kërkon të ndërhyjë në çdo aspekt të ndërveprimit punëmarrës-punëdhënës, apo një mjedis në të cilin ndërhyrjet kufizohen vetëm në inkurajimin e punëmarrësve dhe punëdhënësve për të zgjidhur problemet e tyre?

Mjedisi ligjor

- A përputhet me deklaratat politike legjislativi i punës? Për shembull, deklaratat politike theksojnë rëndësinë e bisedimeve kolektive, por legjislativi aktual i punës krijon pengesa të ndryshme për zhvillimin në praktikë të bisedimeve kolektive, ku përfshihen kushtet për regjistrimin dhe njohjen e sindikatave për qëllime negociimi, apo miratimin e marrëveshjeve kolektive.
- A inkurajon dhe mbështet legjislativi i punës parashikimet institucionale për dialog midis punëmarrësve dhe punëdhënësve në nivel ndërmarrjeje, midis punëdhënësve, punëmarrësve dhe qeverisë në nivel industrie, në nivel rajonal apo kombëtar?
- A është fleksibel mjedisi ligjor për të akomoduar rrethanat vazhdimisht të ndryshueshme? Për shembull, në disa vende mund të duhen vite të tëra për të realizuar ndryshime në legjislativin e punës nga parlamenti, prandaj mjedisi ligjor duhet të sigurojë ndërhyrje ligjore me procese të përshtatshme konsultative nëpërmjet akteve të kabinetit qeveritar apo urdhrave të ministrave.
- A konsiderohen ligjet nga punëmarrësit ose punëdhënësit, ose të dy palët, si ndërhyrje negative apo si ndërhyrje pozitive?
- Cili është përkufizimi i termit “punëmarrës”? A kanë akses në procedurat e zgjidhjes së mosmarrëveshjeve punëmarrësit jo tipikë, përfshirë këtu punëmarrësit që veprojnë në ekonominë informale dhe ata të cilët konsiderohen nga punëdhënësit si kontraktorë të pavarur?

Mjedisi ekonomik

- A është ekonomia e fortë dhe në rritje, apo është një ekonomi e dobët dhe në tkurrje?
- A është papunësia në rritje?
- A janë duke u mbyllur ndërmarrje me pasojë shkurtimin e vendeve të punës?
- A është inflacioni në rritje?
- Cilët sektorë të ekonomisë po zgjerohen dhe cilët sektorë po tkurren?

Mjedisi teknologjik

- Cilat metoda prodhimi përdoren më shumë, ato që mbështeten tek puna apo tek kapitali?
- Sa e kualifikuar është forca e punës?

Mjedisi social dhe kulturor

- Cilat janë mënyrat tradicionale të zgjidhjes së konfliktit?
- A vihet theksi mbi konkurrencën dhe fitoren apo mbi bashkëpunimin dhe kompromisin?
- A ka prirje të ndikojnë besimet fetare mbi ndërveprimet e marrëdhënieve industriale?
- A ka ndikuar besimi fetar mbi legjislacionin e punës (p.sh. ligji i shariatit)?

Faktorët mjedisorë ndryshojnë me kalimin e kohës duke sjellë kështu ndryshime dhe në ndërveprimet midis punëdhënësve dhe punëmarrësve. Për shembull, një ndryshim në mjedisin politik duke kaluar nga një mjedis dashamirës ndaj të drejtave të punëmarrësve dhe mbrojtjes në punë në një mjedis tjetër, i cili karakterizohet nga vlera konservative dhe orientohet drejt reformave të tregut të punës, ka të ngjarë të shoqërohet me përpjekje për të dobësuar pushtetin e sindikatave dhe mund të sjellë konfrontime dhe konflikte midis punëmarrësve dhe punëdhënësve.

Një ndryshim në mjedisin ekonomik nga një ekonomi në rritje dhe me nivele të larta punësimi në një ekonomi recesive dhe me nivele më të larta papunësie, normalisht dobëson pushtetin negociues të sindikatave dhe zvogëlon numrin e kërkesave për rritje pagash dhe përmirësim të kushteve.

PROCESET E NDËRVEPRIMIT

Ndërveprimet midis punëmarrësve, punëdhënësve dhe qeverisë variojnë nga një nivel afër-zeros deri në ndërveprime ekstensive dhe të hollësishme.

Vendimmarrja e njëanshme ka të bëjë me rastin kur njëra palë është totalisht dominuese dhe dikton se çfarë duhet të bëjnë palët e tjera pa përfshirjen apo konsultimin e tyre. Në këtë rast kemi të bëjmë me ndërveprim zero. Si shembuj mund të përmenden ndryshimi i nivelit të pagës minimale nga qeveria pa marrë parasysh mendimin e punëdhënësve dhe punëmarrësve, ndryshimi i turneve të punës nga punëdhënësi pa e diskutuar më parë me punëmarrësit, largimi nga puna i punëmarrësit pa e informuar punëdhënësin apo refuzimi i punëmarrësit për të punuar pasi mendon se puna është shumë e rrezikshme dhe vendi i punës është i pasigurt.

Ndërveprimet bilaterale apo dypalëshe ndërmjet punëmarrësve dhe punëdhënësve përfshijnë dy forma kryesore, përkatësisht, konsultimet që çojnë në këshillim, por në këtë rast është punëdhënësi ai që merr vendimin përfundimtar, dhe bisedimet dhe negociimet që çojnë në një marrëveshje. Bisedimet kolektive që rezultojnë në marrëveshje ligjrisht të detyrueshme mes punëdhënësve dhe punëmarrësve përfaqësojnë një formë të pjekur ndërveprimi, në varësi natyrisht, të faktit se çfarë konsiderohet “e negociueshme” dhe çfarë nuk konsiderohet e tillë. Në disa vende, për shembull, marrëveshjet kolektive thjesht ri-paraqesin standardet minimale të parashikuara tashmë me ligj dhe kështu në përgjithësi nuk kanë kuptim. Në raste të tilla, ka patur ndërveprim dypalësh, por marrëveshja që ka rezultuar nga ky ndërveprim nuk ka prodhuar asnjë të drejtë dhe detyrim të ri për asnjë nga palët.

Ndërveprimi trepalësh midis punëmarrësve, punëdhënësve dhe qeverisë zakonisht ka formën e konsultimit që çon në këshillimin e qeverisë dhe jo në arritjen e marrëveshjeve të detyrueshme. Konsultimet në lidhje me çështje që kanë të bëjnë me ndryshim të politikave të punës, rishikimin e legjislacionit të punës, rregullimin e pagës minimale, amendimin e parashikimeve për sigurinë dhe shëndetin në punë,

ndonëse nuk rezultojnë në konkludimin e marrëveshjeve të detyrueshme, mund të rezultojnë në vendimmarrje më të mirë nga ana e qeverisë duke kontribuar në rritjen e besimit dhe mirëbesimit, si dhe besimin reciprok midis palëve.

Cilësia e ndërveprimit midis punëmarrësve dhe punëdhënësve varet më së shumti nga:

- gatishmëria për të ndërvepruar;
- aftësia për të ndërvepruar.

Gatishmëria për të ndërvepruar ka të bëjë me nivelin me të cilin palët ndërvepruese kanë vërtetë qëllim të ndajnë pushtetin dhe janë të angazhuara për arritjen e një zgjidhjeje të pëlqyeshme në mënyrë të ndërsjellë. Gatishmëria për të ndërvepruar dëshmohet nga niveli i shkëmbimit të informacionit nga palët, lëshimet e bëra në përgjigje të një argumentimi të mirë, si dhe përpjekjet e sigërtë për të arritur një marrëveshje të bazuar në praktikën e mirëbesimit. Mungesa e gatishmërisë vërehet në rastet kur palët adoptojnë pozicione fikse dhe të paarsyeshme, fshehin nga njëra-tjetra informacionin përkatës dhe në përgjithësi, bëjnë pak përpjekje për të zgjidhur çështjet e tyre.

Aftësia për të ndërvepruar i referohet kapacitetit të palëve për të komunikuar në mënyrë efektive, duke përfshirë këtu jo vetëm aftësinë për të folur, por edhe aftësinë për të dëgjuar, për të përgatitur një plan dhe strategji negociimi, për të analizuar dhe vlerësuar informacionin, për të formuluar argumente dhe kundërargumente të shëndoshë dhe për të garantuar që fjalët e përdorura për të regjistruar marrëveshjet e arritura reflektojnë qëllimet e vërteta të palëve.

PRODUKTI I NDËRVEPRIMIT

Ndërveprimi midis punëmarrësve dhe punëdhënësve ka si produkt vendosjen e rregullave - rregulla të reja që rregullojnë marrëdhëniet e tyre të ardhshme apo që ndryshojnë rregullat ekzistuese.

Nga disa studiues marrëdhëniet industriale konsiderohen si një proces i bërjes së rregullave i cili duhet të marrë parasysh pushtetin dhe vlerat e palëve ndërvepruese, mjedisin në të cilin këto palë veprojnë, si dhe natyrën e ndërveprimeve të tyre (qoftë kjo konsultative apo e detyrueshme). Produkti apo rregullat që rezultojnë nga ndërveprimi mund të jenë:

- rregulla **substanciaie**, ose
- rregulla **proceduriale**.

Rregullat substanciaie janë ato rregulla që kanë përmbajtje qartësisht të matshme dhe që lidhen me të drejtat dhe detyrimet e reja në kuadër të marrëdhënies së punës. Shembuj të rregullave substanciaie përfshijnë sa më poshtë:

- rritje e pagave me 5% duke filluar nga viti i ardhshëm kalendarik
- punëmarrësit do të marrin dy ditë leje vjetore shtesë
- punëmarrësit do të pajisen me mjete dhe veshje të posaçme mbrojtëse
- gjatë 12 muajve të ardhshëm do të shkurtohen 50 punonjës
- periudha e provës për punëmarrësit e rinj do të zvogëlohet nga 3 në 2 muaj

Rregullat proceduriale kanë të bëjnë më shumë me mënyrën se si duhen bërë gjërat, sesa me përmbajtjen konkrete të matshme të një rregulli të caktuar. Shembuj rregullash proceduriale janë sa më poshtë:

- kompania në konsultim me përfaqësuesit e punëmarrësve do të përgatisë një politikë dhe procedurë për ngacmimet seksuale
- kompania në konsultim me përfaqësuesit e punëmarrësve do të përgatisë një plan të ri emergjence dhe evakuimi

- punëmarrësit do të përfshihen në një grup pune për të shqyrtuar sesi mund të përmirësohet procesi i faturimit të kompanisë

REZULTATI I NDËRVEPRIMIT

Produkti i një ndërveprimi të vërtetë e të sinqertë të bazuar në konsensusin e palëve vendos marrëdhënie të shëndosha pune dhe bashkëpunim të qëndrueshëm. Ky bashkëpunim mund të zgjasë deri sa njëra, ose të dyja palët, gjejnë me vend të ndryshojnë këto rregulla si pasojë e ndryshimit të rrethanave. Kur një gjë e tillë ndodh, harmonia dhe bashkëpunimi shumë shpejt mund të zëvendësohen nga konflikti dhe mosmarrëveshjet, derisa të bihet dakort për rregulla të reja. Konfliktet dhe mosmarrëveshjet duhet të gjejnë trajtimin e duhur. Masat e përshtatshme për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve brenda dhe jashtë ndërmarrjes ofrojnë instrumente të dobishëm për menaxhimin e konflikteve të tilla.

Produktet që janë rezultat i proceseve të njëanshme mund të çojnë në mënyrë të drejtpërdrejtë në përfundimin e konfliktit. Kjo natyrisht varet dhe nga fakti nëse këto rregulla konsiderohen ose jo të drejta.

Konflikti që shkaktohet pasi njëra palë përdor pushtetin e saj për të imponuar rregulla mbi palën tjetër mund të mos shprehet në mënyrë të hapur (për shembull, kur punëmarrësit kanë frikë nga masat ndëshkimore që mund të marrë punëdhënësi i tyre nëse ata ankohen për kushtet e punës). Një konflikt i tillë, edhe pse i vërtetë, nuk mund të identifikohet lehtë, pasi ndërmjet punëdhënësit dhe punëmarrësit komunikimi është me një drejtim. Gjithsesi ai mund të shfaqet në forma të ndryshme, si për shembull rënie e moralit të punëmarrësve, cilësi e ulët prodhimi, nivele të larta dorëheqjeje nga puna, shpërdorim i lëndës së parë, apo edhe në forma të ndryshme sabotimesh. Konflikti që nuk shprehet hapur duhet të gjejë trajtimin e duhur, duke ndryshuar mënyrën e bërjes së rregullave nga një proces i bazuar në “pushtetin absolut” në një proces që bazohet në “ndarjen e pushtetit”.

INPUTE

- ✓ Pushteti i palëve
- ✓ Vlerat e palëve
- ✓ Mjedisi në cilin zhvillohet ndërveprimi i palëve

PROCESI

- ✓ Ndërveprim zero
- ✓ Ndërveprim dypalësh
- ✓ Ndërveprim trepalësh

PRODUKTI

- ✓ Rregulla substanciale
- ✓ Rregulla procedurale

REZULTATI

- ✓ Bashkëpunim dhe marrëdhënie të qëndrueshme pune
- ✓ Konflikt dhe mosmarrëveshje

Nëse rezultat i ndërveprimit është konflikti, mospërputhja e mendimeve, mosdakortësia dhe mosmarrëveshja, atëherë duhet të ndryshohen produktet e ndërveprimit. Për këtë nevojiten inpute të ndryshme (p.sh. ndryshimi i mjedisit, ndryshim i vlerave), ose procese të ndryshme (p.sh. ndryshimi nga një proces i njëanshëm në proces dypalësh, dhe kështu me rradhë ndarje më të madhe pushteti), ose ndryshim i inputeve edhe i procesit.

PASHMANGSHMËRIA E KONFLIKTIT

Konflikti dhe mosmarrëveshjet mund të minimizohen, por natyra e ndërveprimeve punëdhënës-punëmarrës në një ekonomi tregu bën që konfliktet të jenë të pashmangshëm. Marrëdhëniet industriale në një ekonomi tregu njohin dhe pranojnë dallimin midis interesave të punëmarrësve dhe drejtuesve të tyre, por edhe faktin që konflikti është i pashmangshëm dhe se ai duhet menaxhuar. Konflikti mund të manifestohet në formën e një mosmarrëveshjeje.

Gjithsesi ekzistenca e interesave të ndryshëm nuk do të thotë domosdoshmërisht mosmarrëveshje të vazhdueshme. Punëmarrësit dhe punëdhënësit mund të përpiqen bashkarisht të zgjidhin mosmarrëveshjet e tyre dhe të arrijnë një mirëkuptim të përbashkët, pa qenë nevoja që mosdakortësia midis tyre të përshkallëzohet në mosmarrëveshje formale. Interesat e ndryshëm bëjnë të nevojshëm zhvillimin e diskutimeve dhe negociatave, ndërsa interesat e përbashkët japin shtysën e duhur për të arritur në një kompromis dhe marrëveshje. Mosmarrëveshjet mund të parandalohen dhe zgjidhen nga vetë palët, pa qenë e nevojshme ndërhyrja e palëve të treta. Ato gjithashtu mund të parandalohen apo zgjidhen nëpërmjet shërbimeve që ofron apo mbështet shteti, ose që ofrohen nga operatorë të sektorit privat.

Një sistem efektiv i menaxhimit të mosmarrëveshjeve para së gjithash ka për qëllim parandalimin, dhe pastaj zgjidhjen e rregullt dhe të qetë të mosmarrëveshjeve që lindin pavarësisht përpjekjeve parandaluese, fillimisht me përpjekje të vetë palëve të mosmarrëveshjes.

Një sistemi efektiv ka në thelb të tij përqasje që mbështeten në konsensusin e arritur nëpërmjet bisedimeve kolektive. Roli i qeverisë në një sistem të tillë ka të bëjë me:

- Inkurajimin e bisedimeve kolektive duke siguruar një kuadër të përshtatshëm ligjor
- Ofrimin e mekanizmave vullnetar të pajtim/ndërmjetësimit dhe arbitritit shpejt dhe pa pagesë
- Dekurajimin e aksioneve industriale, përsa kohë funksionojnë proceset e pajtimit/ndërmjetësimit dhe arbitritit

- Garantimin se marrëveshjet e arritura përmes bisedimeve kolektive dhe procesit të pajtim/ndërmjetësimit, si dhe vendimet e arbitrazhit, kanë formë të shkruar dhe janë ligjërish të detyrueshme.

FORMAT DHE SHKAQET E MOSMARRËVESHJEVE TË PUNËS

Mosmarrëveshjet e punës mund të jenë të vogla ose të mëdha, individuale ose kolektive, t'i referohen një vendi pune të caktuar ose të shtrihen në më shumë se një ndërmarrje. Shkaqet e këtyre mosmarrëveshjeve janë të shumta dhe të ndryshme dhe variojnë nga një ankesë e thjeshtë e një punëmarrësi individual mbi të drejtën e shpërblimit, në një ankesë kolektive të punëmarrësve në lidhje me kushtet e pasigurta ose jo të shëndetshme të punës, apo në ndërprerjen e punës nga të gjithë punëmarrësit në një vend pune, të cilët pretendojnë se janë penguar për krijimin e një sindikate në mbrojtje të interesave të tyre.

Disa mosmarrëveshje zgjidhen shumë shpejt, si për shembull në rastin kur një supervisor i shpjegon një punonjësi individual si është llogaritur pagesa bazuar në pagën e tij, shpjegim ky që pranohet nga punonjësi. Në këtë rast problemi është zgjidhur në vend dhe mosmarrëveshja ka marrë fund.

Megjithatë, disa mosmarrëveshje kërkojnë më shumë kohë për t'u zgjidhur. Për shembull, një ankesë në lidhje me kushtet e pasigurta ose jo të shëndetshme të punës nga një grup punëmarrësish nuk mund të zgjidhet aty për aty. Nëse ankesa ka të bëjë me mungesën e mbrojtëseve për makineritë apo me praninë e tepërt të pluhurit apo nivelet e larta të zhurmave në një seksion të veçantë të një fabrike, punëdhënësi mund të mos jetë në gjendje të zgjidhë këtë situatë menjëherë. Është e mundur që punëdhënësi dhe punëmarrësi të mos jenë dakort mbi ekzistencën ose jo të një rreziku, mbi shkallën e rrezikshmërisë së riskut dhe mbi mënyrën e minimizimit të riskut. Mund të lindë nevoja që punëdhënësi të kërkojë konsulencën e një specialisti për sigurinë dhe shëndetin në punë, por ndërkohë problemi vazhdon të ekzistojë, konflikti është i pranishëm dhe ekziston mundësia që puna të ndërpritet ose të ndërmerret ndonjë formë tjetër aksioni industrial.

LLOJET E MOSMARRËVESHJEVE

Disa mosmarrëveshje kanë natyrë individuale, ndërsa të tjera kanë natyrë kolektive. Disa mosmarrëveshje identifikohen si mosmarrëveshje mbi të drejta, ndërsa disa të tjera si mosmarrëveshje interesash.

Një mosmarrëveshje individuale është mosmarrëveshja midis një punëmarrësi individual dhe punëdhënësit të tij/saj. Ajo mund të jetë gjithashtu një mosmarrëveshje midis më shumë se një punëmarrësi dhe punëdhënësit të tyre, me kusht që punëmarrësit të veprojnë si individë dhe jo në grup.

Një mosmarrëveshje kolektive është mosmarrëveshja në të cilën një numër punëmarrësish veprojnë së bashku kundër punëdhënësit të tyre.

Një mosmarrëveshje mbi të drejtat është ajo mosmarrëveshje që ka të bëjë me të drejta ekzistuese që parashikohen me ligj, marrëveshje kolektive ose në kontratën individuale të punës. Këto mosmarrëveshje zakonisht kanë formën e pretendimit të punëmarrësit në lidhje me të drejta të tilla si paga, shpërblimi për punë jashtë orarit, pushimet apo ambjenti i punës – në fakt çdo e drejtë e parashikuar me ligj.

Mosmarrëveshjet mbi të drejtat mund të jenë individuale ose kolektive.

Një mosmarrëveshje interesash është mosmarrëveshja midis punëmarrësve dhe punëdhënësit të tyre në lidhje me të drejta dhe detyrime të ardhshme sipas kontratës së punës. Në praktikë, shumica e mosmarrëveshjeve të interesave janë rezultat i dështimit të procesit të negocimit pasi palët nuk arrijnë të bien dakort mbi kushtet dhe termat e punësimit që do të zbatohen në të ardhmen.

Mosmarrëveshjet e interesave zakonisht kanë natyrë kolektive.

Disa juridiksione identifikojnë lloje të veçanta mosmarrëveshjesh mbi të drejta, ku përfshihen ato që lidhen me njohjen e sindikatave, përcaktimin e njësive të bisedimeve, interpretimin dhe zbatimin e marrëveshjeve kolektive, si dhe ato që kanë të bëjnë pushimin e padrejtë nga puna. Kështu lind pyetja nëse mosmarrëveshje të tilla “të veçanta” duhet të trajtohen ndryshe nga

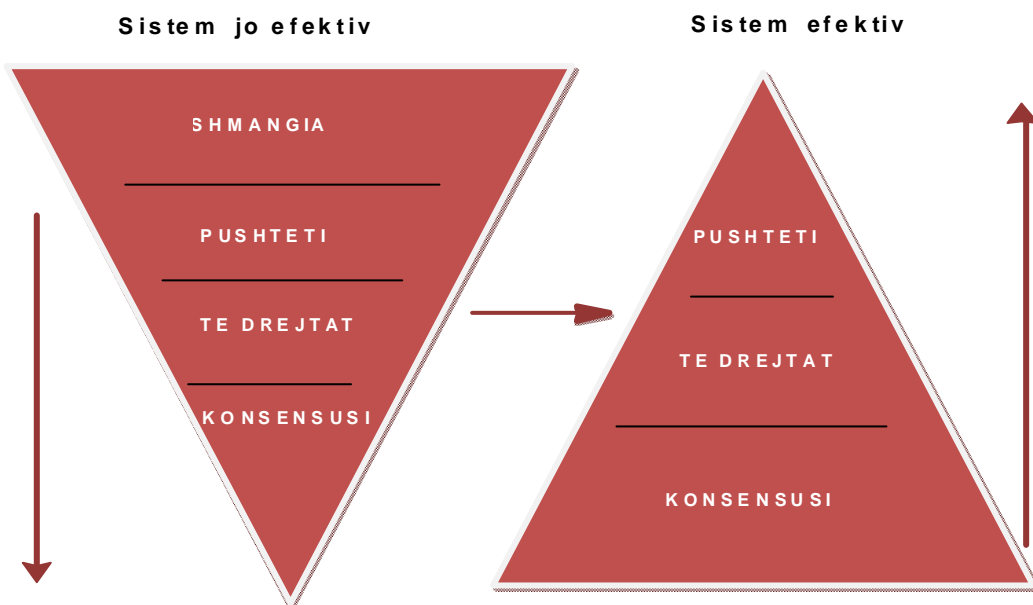
mosmarrëveshjet e zakonshme mbi të drejtat, duke përdorur institucione dhe procese të posaçme.

ZGJIDHJA E MOSMARRËVESHJEVE

Zakonisht ekzistojnë katër përfaqëse për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, konkretisht:

- **shmangia**, kur njëra palë thjesht nuk e trajton mosmarrëveshjen;
- **pushteti**, kur njëra palë përdor forcën e shtrëngimit që pala tjetër të bëjë atë që ajo do;
- **të drejtat**, kur për zgjidhjen e mosmarrëveshjes njëra palë përdor disa standarte të pavarura në lidhje me çfarë është e drejtë;
- **konsensusi**, kur njëra palë përpiqet të pajtohet, të bëjë kompromis apo të pranojë pozicionet apo nevojat themelore të palës tjetër.

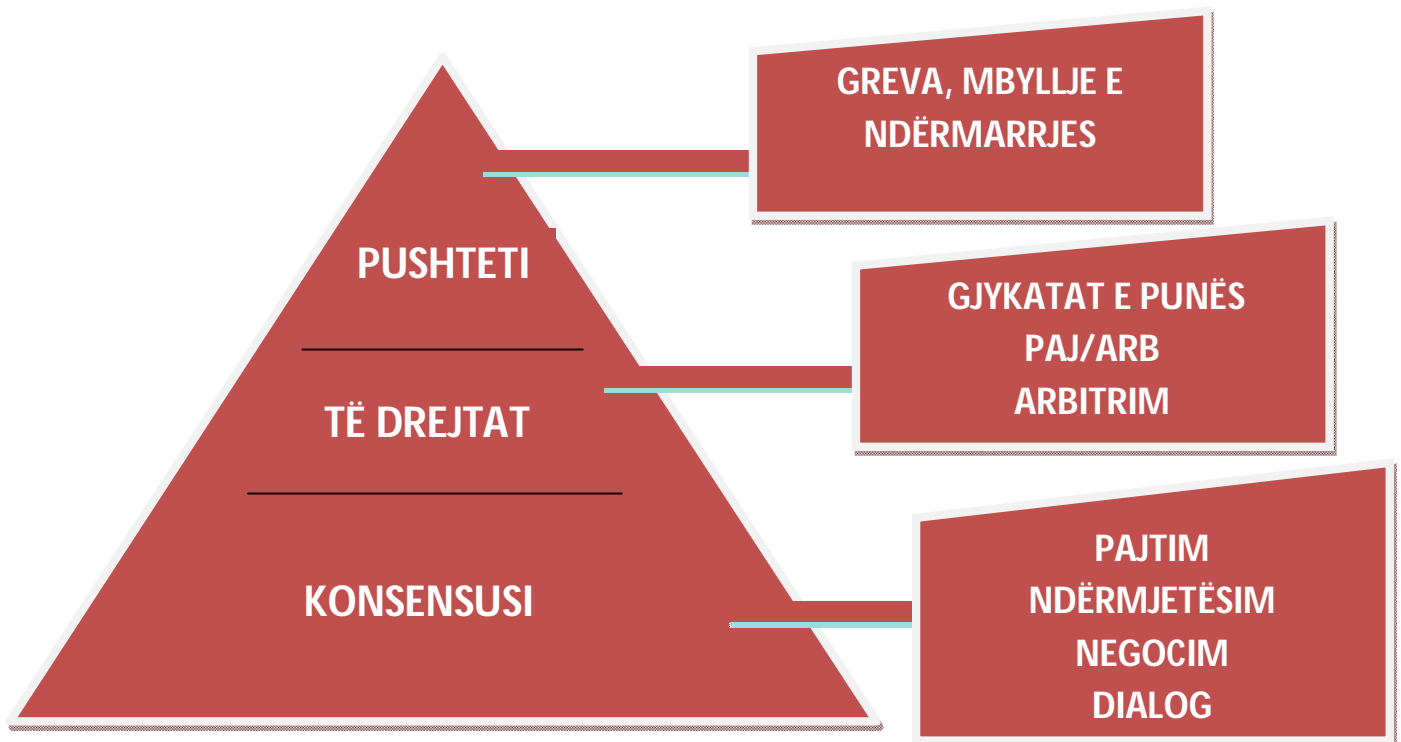
Shpesh, përfaqësja për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve ndjek sekuencën e mësipërme, por ideale do të ishte ndjekja e sekuencës në të kundërt, duke filluar me konsensusin, pastaj të drejtat dhe pastaj, pushtetin, e duke eliminuar plotësisht përfaqësen e shmangies.



Duke u ngjitur në piramidën e treguar më sipër renditja ideale do të ishte **konsensus, të drejta, pushtet**.

Një sistem efektiv fillon që nga proceset që kanë për bazë konsensusin për t'i kushtuar rëndësi këtij aspekti, duke kaluar në vijim në procese që kanë për bazë të drejtat, ndërkohë që pushteti përdoret vetëm në rast se nuk arrihet ndonjë zgjidhje tjetër. Duhet të theksohet se:

- sipas kësaj renditjeje pakësohet kontrolli mbi rezultatin nga palët e mosmarrëveshjes
- sipas kësaj renditjeje pakësohen gjasat që palët të kënaqen me rezultatin
- sipas kësaj renditjeje zvogëlohet trajtimi i shkaqeve reale të mosmarrëveshjes
- sipas kësaj renditjeje pakësohen gjasat që palët të pajtohen me rezultatin
- sipas kësaj renditjeje zvogëlohet trajtimi i nevojave reale të palëve
- sipas kësaj renditjeje rritet niveli i ftohjes midis palëve
- sipas kësaj renditjeje rritet niveli i mundësisë së prishjes së marrëdhënies midis palëve
- sipas kësaj renditjeje ka shumë gjasa të rritet koha dhe kosto nevojshme



Përkufizimi i termave të mësipërm paraqitet në tabelën vijuese:

PËRKUFIZIME

Dialog

Proces të foluri dhe të dëgjuari, shkëmbimi informacioni, idesh dhe shqetësimesh.

Negocimi

Një proces në të cilën dy ose më shumë palë me interesa të përbashkëta, por dhe të kundërta mbledhen së bashku për të dëgjuar dhe biseduar me qëllim arritjen e një marrëveshjeje të pranueshme reciprokisht.

Pajtim/ndërmjetësim i detyrueshëm

Situata në të cilën palët e një mosmarrëveshjeje janë të detyruara me ligj të përdorin shërbimet e pajtimit që ofrohen nga shteti. (Në kuadër të këtij botimi termat pajtim dhe ndërmjetësim përdoren bashkarisht.)

Pajtim/ndërmjetësim vullnetar

Situata në të cilën pajtimi/ndërmjetësimi vihet në lëvizje vetëm me pëlqimin e palëve.

Arbitrim i detyrueshëm

Situata në të cilën arbitrimi është i detyrueshëm me ligj ose imponohet nga autoritetet shtetërore. Gjithashtu përfshihet dhe rasti kur arbitrimi vihet në lëvizje nga njëra nga palët pa pëlqimin e palës tjetër, ose inicohet nga shteti me iniciativën e tij.

Arbitrim vullnetar

Situata në të cilën arbitrimi vihet në lëvizje vetëm me pëlqimin e palëve.

Procesi gjyqësor

Procesi për zgjidhjen e mosmarrëveshjes në gjykatë para një gjyqtari apo magjistrati në përputhje me procedurat e parashikuara në ligj.

Greve

Ndërprerje e bashkërenduar e punës ose tërheqje nga puna e një grupi punëmarrësish të një ndërmarrjeje apo disa ndërmarrjeje për të shprehur shqetësimet e tyre ose për të përmbushur kërkesat e tyre. Greva mund të jetë e përgjithshme ose e pjesëshme.

Mbyllje e ndërmarrjes

Ndërprerje e punës nëpërmjet të cilës punëdhënësi pengon punëmarrësit të punojnë duke mbyllur ndërmarrjen.

Marrëdhëniet industriale kanë të bëjnë me ndërveprimet midis punëmarrësve dhe punëdhënësve të tyre. Natyra e këtyre ndërveprimeve influencohet nga vlerat e tyre respektive, nga pushteti dhe mjedisi në të cilin këto palë veprojnë, si dhe nga lloji i mosmarrëveshjes që kërkohet të zgjidhet.

Shumë mosmarrëveshje, por jo të gjitha, zgjidhen nga vetë palët e mosmarrëveshjes nëpërmjet proceseve të dialogut, negociimit dhe bisedimeve që kanë për bazë konsensusin.

Në rast se bisedimet dhe negociatat dështojnë bëhet e nevojshme ndërhyrja e një pale të tretë që do të ndihmojë palët e një mosmarrëveshjeje për të zgjidhur konfliktin e tyre. Disa nga këto ndërhyrje, si për shembull pajtim/ndërmjetësimi vazhdojnë të mbështeten në konsensusin e palëve, por disa ndërhyrje të tjera sikurse është arbitrimi dhe gjykimi gjyqësor përfshijnë palë të treta, të cilat marrin vendim në lidhje me mënyrën se si duhet të zgjidhet një mosmarrëveshje.

Palët e një mosmarrëveshjeje ndihmohen nga departamentet e punës që funksionojnë si pjesë e qeverisë, ose nga komisione ose organe të ngjashme të financuara nga shteti, por të pavarura nga partitë politike, interesat e biznesit, punëdhënësit dhe punëmarrësit. Kjo ndihmë mund të jepet edhe nga operatorë privatë.

Funksionimi efektiv i sistemit të marrëdhënieve industriale lidhet ngushtë me natyrën dhe cilësinë e sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve dhe shërbimeve që ky sistem ofron. Forcimi dhe rivitalizimi i ofruesve të këtyre shërbimeve dhe, në disa raste, ristrukturimi dhe riorganizimi i tyre, është një komponent i rëndësishëm i një sistemi marrëdhëniesh industriale që kërkon të zgjidhë çështjet pa përdorur shqyrtimin gjyqësor.



KAPITULLI 2

Vlerësimi i parashikimeve ekzistuese

Llojet e sistemeve të menaxhimit të mosmarrëveshjeve.....	37
Vlerësimi i situatës ekzistuese.....	39
Elementët specifikë të një sistemi efektiv për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve	39
Karakteristikat e qeverisjes së mirë.....	44
Vlerësimi i sistemit ekzistues për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve.....	48
Përdorimi i udhëzuesit.....	60
Intervistimi i përdoruesve.....	63
Mangësitë në performancë.....	65



Kapitulli 2

Vlerësimi i parashikimeve ekzistuese

Forcimi, krijimi ose rivitalizimi i mekanizmave për mosmarrëveshjet e punës kërkon të merret në shqyrtim procesi i ndryshimit.

Fillesa logjike në ciklin e ndryshimit është vlerësimi i gjendjes aktuale në mënyrë që të përcaktohet se kush bën çfarë, të vlerësohet nëse sistemi dhe funksionimi i tij është në lartësinë e duhur sipas parimeve të përgjithshme të qeverisjes së mirë, si dhe të bëhet krahasimi me parimet e pranuar për menaxhimin e mirë të mosmarrëveshjeve.

Ky kapitull përshkruan një instrument diagnostikues që ndihmon në vlerësimin e performancës së një sistemi kombëtar, shtetëror ose rajonal të menaxhimit të mosmarrëveshjeve dhe ofron udhëzime të vlefshme për përdorimin e tij. Instrumenti diagnostikues përfshin standartet përgjithësisht të pranuar të një qeverisje të mirë dhe standartet që zbatohen në një sistem efektiv të menaxhimit të mosmarrëveshjeve.

Gjithsesi duhet theksuar se qëllim i vlerësimit nuk është të tregojë nëse një sistem është 'i mirë' ose 'i keq', por të tregojë rrugën drejt përmirësimit, në përputhje me nivelin e zhvillimit të secilit vend, shtet ose rajon që është objekt vlerësimi.

LLOJET E SISTEMEVE TË MENAXHIMIT TË MOSMARRËVESHJEVE

Sistemet e menaxhimit të mosmarrëveshjeve ndryshojnë nga njëri vend në tjetrin. Sikurse parashikohet në Nenin 1 të Rekomandimit të ILO-së nr. 92 në lidhje me Pajtimin dhe Arbitrimin Vullnetar, sistemet e menaxhimit të mosmarrëveshjeve duhet të jenë të përshtatshme për kushtet kombëtare. Ky është një kusht i domosdoshëm për të garantuar efektivitetin e sistemit dhe besimin e përdoruesve të tij.

Zakonisht sistemet e menaxhimit të mosmarrëveshjeve ndahen në tri kategori kryesore, si më poshtë:

- **Ministri ose departamente pune**, ku parandalimi dhe zgjidhja e mosmarrëveshjeve të punës është në përgjegjësinë e administratave kombëtare ose shtetërore të punës, të cilat funksionojnë si pjesë e shërbimit publik të mandatuar për ushtrimin e veprimtarisë në fushën e politikave të punës, por që shpesh përfshijnë edhe funksione që nuk lidhen me zgjidhjen e mosmarrëveshjeve të punës. Në këtë rast proceset e pajtimit dhe arbitrimin janë në duart e zyrtarëve të departamenteve të punës, megjithatë rrethanat kombëtare mund të lejojnë përfshirjen e kufizuar në procesin e zgjidhjes së mosmarrëveshjeve të agjencive private.

Kjo përqasje vazhdon të përdoret në shumë vende aziatike, afrikane, evropiane, arabe dhe amerikane.

- **Organe të pavarura të parashikuara me ligj**, ku parandalimi dhe zgjidhja e mosmarrëveshjeve të punës është përgjegjësi e organeve të financuara nga shteti, të cilat funksionojnë me një nivel të lartë autonomie dhe pavarësie. Parandalimi dhe zgjidhja e mosmarrëveshjeve të punës janë përgjegjësi e një komisioni të pavarur, autoriteti apo organi të ngjashëm që vepron në bazë të një ligji të posaçëm dhe që është i pajisur me këshillin ose bordin e vet drejtues. Mandati dhe funksionimi i organeve të tilla parashikohet me ligj, po kështu dhe pavarësia nga partitë politike, biznesi dhe sindikatat. Normalisht përfshirja e agjencive private në proceset e zgjidhjes së mosmarrëveshjeve inkurajohet dhe mbështetet nga organi i pavarur. Ndonëse disa organe të tilla funksionojnë prej më shumë se 60 vjet, kjo kategori mund të cilësohet si një sistem modern i pavarur.

Shembuj tipike përfshijnë Shërbimin Federal të Ndërmjetësimit dhe Pajtimimit në Shtetet e Bashkuara, i krijuar në vitin 1947, Shërbimin Këshillimor të Pajtimimit dhe Arbitrimit në Mbretërinë e Bashkuar, i krijuar në vitin 1976, Komisionin për Marrëdhëniet e Punës në Irlandë, i krijuar në vitin 1991, dhe së fundmi, Komisionin për Ndërmjetësim, Pajtim dhe Arbitrim në Afrikën e Jugut, i krijuar në vitin 1995, Komisionin Kombëtar të Punës në Ganë, i krijuar në vitin 2005 dhe Komisionin për Ndërmjetësim dhe Arbitrim të Tanzanisë, i krijuar në vitin 2007.

Komisione të tilla duke qenë se janë organe të pavarura të parashikuara me ligj nuk janë pjesë e administratës qendrore të punës, por janë pjesë e sistemit të administrimit të punës.

- **Shpërndarje e përgjegjësive,** ku parandalimi dhe zgjidhja e mosmarrëveshjeve të punës është pjesërisht përgjegjësi e administratës së punës dhe pjesërisht përgjegjësi e një organi të pavarur, si për shembull, Departamenti i Punës brenda Ministrisë së Punës dhe Formimit Profesional (MPFP) si dhe Këshilli i Arbitrimit në Kamboxhia.

Raste të tjera shpërndarjeje të përgjegjësive kemi dhe në situatat e përfshirjes së organizatave të punëdhënësve dhe sindikatave, si për shembull në Shërbimin Ndërsektorial të Ndërmjetësimit dhe Arbitrimit në Spanjë (SIMA), nën juridiksionin e të cilit janë mosmarrëveshjet që shtrihen përtej kufirit të një komuniteti autonom. SIMA është një institucion i financuar nga shteti, por që menaxhohet nga partnerët socialë.

Gjithashtu edhe në Belgjikë, partnerët socialë ndajnë midis tyre përgjegjësinë e parandalimit dhe zgjidhjes së mosmarrëveshjeve kolektive. Nëse konflikti kolektiv nuk është arritur të parandalohet nga përfaqësuesit e punëmarrësve dhe punëdhënësve, atëherë ai i paraqitet një komisioni dypalësh pajtimi që kryesohet nga një zyrtar i Oeverisë, i cili vepron si ndërmjetës i pavarur dhe i paanshëm i emëruar nga Ministri Federal i Punës.

VLERËSIMI I SITUATËS AKTUALE

Në mbarë botën disa nga sistemet e menaxhimit të mosmarrëveshjeve funksionojnë mirë, por ka dhe shumë sisteme të tjera që kanë nevojë të përshtaten dhe të ndryshojnë. Procesi i ndryshimit realizohet pasi të jetë kryer më parë një vlerësim i përgjithshëm i sistemit ekzistues. Për të bërë këtë vlerësim është e nevojshme të përdoren disa kritere vlerësimi. Këto kritere pasqyrohen në një sërë Konventash dhe Rekomandimesh të ILO-s, në veçanti në Rekomandimin nr. 92 në lidhje me Pajtimin dhe Arbitrimin Vullnetar (1951), dhe ndahen në dy kategori:

- elementet specifike të një sistemi efektiv të zgjidhjes së mosmarrëveshjeve;
- karakteristikat e përgjithshme të qeverisjes së mirë.

ELEMENTET SPECIFIKË TË NJË SISTEMI EFEKTIV TË ZGJIDHJES SË MOSMARRËVESHJEVE

Etapat specifike në një sistem efektiv të menaxhimit të mosmarrëveshjeve janë sa më poshtë:

- Rëndësia e parandalimit;
- Gama e shërbimeve dhe ndërhyrjeve;
- Shërbim pa pagesë;
- Vullnetarizmi;
- Informaliteti;
- Inovacioni;
- Profesionalizmi;
- Pavarësia;
- Mbështetja me burime;
- Besueshmëria dhe besimi i përdoruesve.

Rëndësia e parandalimit

Neni 1 i Rekomandimit nr. 92 mbi Pajtimin dhe Arbitrimin Vullnetar (1951) vë theksin mbi faktin që mekanizmi për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, i krijuar nga shteti, duhet të ndihmojë në parandalimin e mosmarrëveshjeve industriale.

Parandalimi i mosmarrëveshjeve ka nevojë për burime të disponueshme të cilat do të bëjnë të mundur të ndihmohen punëdhënësit dhe punëmarrësit në parandalimin e mosmarrëveshjeve të tyre përmes ofrimit të shërbimeve këshillimore, shërbimeve informuese dhe shërbimeve të trajnimit, ku përfshihen dhe trajnimet e përbashkëta mbi forcimin dhe përmirësimin e proceseve të konsultimit, dialogut dhe bisedimeve, si dhe në menaxhimin më të mirë të marrëdhënieve të punës në nivel ndërmarrje.

Gama e shërbimeve

Një sistem efektiv i menaxhimit të mosmarrëveshjeve duhet të ofrojë një sërë shërbimesh që u përgjigjen nevojave të klientëve të tij, ku përfshihen informimi, trajnimi, këshillimi, investigimi, shërbimet e pajtimit, arbitrimin, si dhe shërbimet e pajtim-arbitrim (PAJ-ARB) apo arbitrim-pajtim (ARB-PAJ) sipas rastit. Këto shërbime duhet të ofrohen si për sektorin privat, ashtu dhe për atë publik (duke përfshirë dhe organet e krijuara me ligj apo shoqëritë shtetërore).

Shërbimet duhet të mbulojnë gjithë gamën e mosmarrëveshjeve, ku përfshihen mosmarrëveshjet individuale, kolektive, mosmarrëveshjet mbi të drejta dhe mosmarrëveshjet e interesave, por edhe mosmarrëveshjet që lidhen me të drejtat organizative, njohjen për zhvillimin e bisedimeve, interpretimin e marrëveshjeve kolektive, diskriminimin, praktikën e padrejta në punë, shkurtimet dhe pushimet nga puna.

Neni 3 (2) i Rekomandimit nr. 92 parashikon se këto shërbime duhet të vihen në dispozicion me kërkesën e çdo pale në mosmarrëveshje, si dhe të mund të iniciohen edhe nga institucioni publik që është përgjegjës për mbikëqyrjen e marrëdhënieve industriale.

Shërbime pa pagesë

Neni 3 (1) i Rekomandimit nr. 92 parashikon se procedura e pajtimit vullnetar duhet të ofrohet falas.

Shërbimi falas nënkupton që ofrimi i shërbimeve të pajtimit dhe arbitrimit të jetë pa pagesë për palët e mosmarrëveshjes, por disa nga shpenzimet që lidhen me procesin e pajtimit dhe arbitrimit mund të mbulohen nga pala e interesuar, përfshirë këtu shërbimet e përkthimit, dëshmitarët dhe kostot në lidhje me përfaqësimin e palës.

Vullnetarizmi

Vullnetarizmi ka kuptimin që palët e mosmarrëveshjes janë të lira të vendosin të përdorin ose jo procedurën e pajtimit dhe arbitrimit, ndërkohë që përdorimi i shërbimeve të pajtimit dhe arbitrimit të financuara nga shteti nuk kërkohet me ligj. Ky është një parim themelor i Rekomandimit nr 92, i cili parashikon se mekanizmat e pajtimit të ngritura nga shteti duhet të jenë fakultative.

Vullnetarizmi ka gjithashtu kuptimin që palët në vend të makinerisë së pajtimit apo arbitrimit të ngritur nga Shteti, mund të përzgjedhin një palë të tretë private në cilësinë e pajtuesit apo arbitrit.

Gjithashtu parimi i vullnetarizmit nuk komprometohet në rastin kur në kuadër të procesit të bisedimeve, palët bien dakort vullnetarisht t'i nënshtrohen një procedure të detyrueshme pajtimi/ndërmjetësimi ose arbitrimi.

Thjeshtësia

Një sistem efektiv i menaxhimit të mosmarrëveshjeve duhet të ketë procedura funksionimi të qarta, jo të komplikuar dhe jo formale dhe të përdorë formularë të thjeshtë (p.sh. kërkesa për pajtim, kërkesa për arbitrim). Takimet e pajtim/ndërmjetësimi dhe seancat e arbitrazhit duhet të shmangin sa më shumë të jetë e mundur ngjashmërinë me praktikën e proceseve gjyqësore.

Funksionimi dhe procedurat e thjeshta janë shumë të rëndësishme për të garantuar zhvillimin e shpejtë dhe në kohë të procesit të pajtimit vullnetar që ofrohet nga shteti sipas parashikimeve të Nenit 3 (2) të Rekomandimit nr. 92.

Profesionalizmi

Profesionalizmi kërkon që personeli i sistemit të mosmarrëveshjeve të punës të përzgjidhet në mënyrë të rregullt, të jetë trajnuar mirë për të përmbushur kërkesat e punës dhe t'i nënshtrohet kodit të sjelljes, i cili rregullon sjelljen ndaj klientëve, anëtarëve të tjerë të personelit, punëdhënësit të tij dhe komunitetit në përgjithësi.

Inovacioni

Inovacioni përfshin fleksibilitetin dhe gatishmërinë për t'u përshtatur në mënyrë që të ofrohen shërbimet më të mira të mundshme ndaj klientëve. Inovacioni shfaqet përmes përqasjeve të reja për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve (p.sh. PAJ-ARB dhe ARB-PAJ) dhe ndërmarrjen e një sërë iniciativash për parandalimin e mosmarrëveshjeve, ku përfshihen investigimi, gjetja e fakteve, kërkimet e përbashkëta, trajnimet e përbashkëta dhe përmirësimi i marrëdhënieve. Inovacioni gjithashtu përfshin dhe ofrimin e shërbimeve të lëvizshme për personat që banojnë në zona të largëta, si dhe përdorimin sa më të mirë të teknologjisë së informacionit.

Pavarësia

Pavarësia ka kuptimin që sistemi as nuk i përket dhe as nuk kontrollohet nga partitë politike, interesat e biznesit, punëdhënësit ose sindikatat dhe se ky sistem funksionon pa ndërhyrje shtetërore. Një element tjetër i rëndësishëm që garanton pavarësinë e sistemit sikurse parashikohet në nenin 2 të Rekomandimit nr. 92 është përfaqësimi i barabartë i partnerëve socialë në sistemin e zgjidhjes së mosmarrëveshjeve. Megjithatë, me pavarësi nuk nënkuptohet pavarësi financiare nga shteti, pasi sistemet e menaxhimit të mosmarrëveshjeve që funksionojnë si organe të parashikuara me ligj varen nga fondet shtetërore.

Mbështetja me burime

Një sistem efektiv i mosmarrëveshje të punës ka nevojë për burime të mjaftueshme për të përballuar shpenzimet kapitale dhe ato korrente që lidhen me ofrimin e shërbimeve për klientët e tij, përfshirë këtu personel të mjaftueshëm profesional dhe mbështetës, mjedise pune dhe pajisje të përshtatshme, sisteme të përshtatshme kompjuterike dhe telekomunikacioni.

Besueshmëria dhe besimi i përdoruesve

Një sistem efektiv i mosmarrëveshjeve të punës ofron shërbime të cilat vlerësohen nga klientët e tij dhe për këtë gëzon besimin e tyre. Kështu është e nevojshme të kryhen vlerësime për të parë nëse përdoruesit e sistemit janë të kënaqur me gamën dhe cilësinë e shërbimeve të ofruara, të ruhet paanshmëria dhe të ofrohen shërbime të drejta dhe jo diskriminuese.

KARAKTERISTIKAT E QEVERISJES SË MIRË

E shprehur thjesht, qeverisja ka të bëjë me mënyrën me të cilën merren dhe zbatohen vendimet brenda një organizate, përfshirë këtu ministritë dhe departamentet shtetërore, organet e parashikuara me ligj, ndërmarrjet, sindikatat, organizatat e punëdhënësve - në të vërtetë çdo organizatë ku merren dhe zbatohen vendime - ose në disa raste ku janë marrë vendime, por nuk janë zbatuar. Kështu dëgjohet shpesh të flitet për qeverisje kombëtare, shtetërore ose rajonale, qeverisje të korporatave, dhe qeverisje në nivel qarku ose në nivel vendor.

Koncepti i qeverisjes nuk është një koncept i ri. Megjithatë rëndësia që po i kushtohet “qeverisjes së mirë” dhe niveli i zbatimit në praktikë të parimeve të njohura të qeverisjes së shëndoshë është një dukuri e re. Në të tilla kushte është e nevojshme të shqyrtohet nga afër roli i aktorëve kyç në procesin e vendimmarrjes dhe zbatimit, ku përfshihet , por jo vetëm, edhe qeveria. Në këtë drejtim nevojitet dhe një vlerësim dhe analizë e strukturave vendimarrëse dhe atyre zbatuese.

Janë të pakta shtetet apo institucionet, publike, private apo institucionet e shoqërisë civile, që mund të pretendojnë se përmbushin të gjitha karakteristikat e një qeverisjeje të mirë. Gjithsesi ekzistenca e një ideali të tillë siguron një standart performance përkundrejt të cilit mund të krahasohen nivelet aktuale dhe ekzistuese të performancës dhe të ndërmerren veprimet e duhura.

Karakteristikat e një qeverisjeje të mirë janë sa më poshtë:



Pjesëmarrja

Pjesëmarrja në vendimmarrje e palëve të interesuara, si burra ashtu dhe gra, është një element kyç i qeverisjes së mirë. Edhe në nenin 2 të Rekomandimit nr.92 të ILO-s në lidhje me pajtimin dhe arbitrimin vullnetar (1951), parashikohet se:

"Në rastet kur makineria e pajtimit vullnetar është ngritur mbi një bazë të përbashkët, ajo duhet të përfshijë përfaqësim të barabartë të punëdhënësve dhe të punëmarrësve".

Pjesëmarrja mund të jetë e drejtpërdrejtë, ose përmes institucioneve ndërmjetëse apo përfaqësuesve të ligjshëm. Demokracia përfaqësuese nuk ka si rezultat të drejtpërdrejtë marrjen në konsideratë gjatë procesit të vendimmarrjes të shqetësimeve të grupeve më vulnerabël të shoqërisë. Rrjedhimisht, në mënyrë që kjo të jetë e mundur, pjesëmarrja duhet të jetë gjerësisht përfaqësuese, e mirëinformuar dhe e organizuar. Liria e organizmit dhe shprehjes dhe një shoqëri civile e organizuar janë shumë të rëndësishme për të pasur një pjesëmarrje kuptimplotë në vendimmarrje.

Respektimi i ligjit

Qeverisja e mirë ka nevojë për një kuadër ligjor të drejtë dhe që zbatohet në mënyrë të paanshme. Gjithashtu kërkon mbrojtje të plotë të të drejtave të njeriut, veçanërisht të të drejtave të minoriteteve. Zbatimi i paanshëm i ligjeve nënkupton ekzistencën e një pushteti gjyqësor të pavarur dhe agjensive të paanshme dhe të pakorruptuara për zbatimin e ligjeve.

Transparenca

Transparenca ka kuptimin që vendimet e marra dhe zbatimi i tyre të bëhet sipas normave, rregullave dhe procedurave të njohura. Gjithashtu do të thotë vënie në dispozicion falas të informacionit dhe akses i drejtpërdrejtë në informacion nga personat që preken nga këto vendimet dhe nga zbatimi i tyre. Për më tepër, transparenca kërkon dhënien e informacionit për përdoruesit potencialë të tij në mënyrë të mjaftueshme dhe në një formë lehtësisht të kuptueshme.

Reagueshmëria

Për të patur një qeverisje të mirë, institucionet dhe proceset duhet t'u shërbejnë të gjithë aktorëve brenda një afati kohor të arsyeshëm. Gjithashtu vendimmarrësit duhet të jenë mjaft fleksibël në mënyrë që t'i përgjigjen situatave dhe nevojave të reja.

Orientimi në zgjidhjet konsensuale

Në një shoqëri të caktuar ekzistojnë aktorë dhe këndvështrime të ndryshme. Qeverisja e mirë duhet të moderojë interesat e ndryshme në një shoqëri në mënyrë që të arrihet një konsensus i gjerë mbi atë çfarë është në interesin më të mirë të të gjithë komunitetit dhe mënyrën se si mund të realizohet ky interes. Gjithashtu kërkohet një perspektivë e gjerë dhe afatgjatë se çfarë duhet të bëhet për të patur zhvillim të qëndrueshëm njerëzor dhe për mënyrën me të cilën të arrihen qëllimet e këtij zhvillimi. Për këtë është e domosdoshme njohja e mirë e konteksteve historike, kulturore dhe sociale të një shoqërie apo komuniteti të caktuar.

Barazia dhe përfshirja

Mirëqenia e një shoqërie varet nga garantimi që të gjithë anëtarët e saj ndjejnë të jenë pjesë e kësaj shoqërie dhe nuk ndjehen të përjashtuar nga drejtimi i shoqërisë. Prandaj të gjitha grupet e shoqërisë, por veçanërisht ato më vulnerabël, duhet të kenë mundësinë për të përmirësuar apo ruajtur mirëqenien e tyre.

Efektiviteti dhe efica

Qeverisja e mirë do të thotë se proceset dhe institucionet prodhojnë rezultate që plotësojnë nevojat e shoqërisë dhe, në të njëjtën kohë, përdorin burimet e disponueshme në mënyrën më të mirë të mundshme. Eficenca në kontekstin e qeverisjes së mirë përfshin gjithashtu dhe përdorimin e qëndrueshëm të burimeve natyrore dhe mbrojtjen e mjedisit.

Llogaridhënia

Llogaridhënia është një kërkesë kryesore për një qeverisje të mirë. Jo vetëm institucionet qeveritare, por edhe sektori privat dhe organizatat e shoqërisë civile duhet të jenë të përgjegjshme ndaj publikut dhe partnerëve të tyre institucionalë. Kush është përgjegjës dhe ndaj kujt varet nga fakti nëse vendimet ose veprimet e ndërmarra për një organizatë apo institucion janë të brendshme ose të jashtme. Në përgjithësi, një organizatë ose një institucion është përgjegjës për ata që do të preken nga vendimet apo veprimet e tij. Llogaridhënia nuk mund të zbatohet pa transparencë dhe respektim të ligjit.

Në vijim paraqiten gjithsej 18 standarte që shërbejnë për të bërë një krahasim të performancës aktuale. Një sistem nuk është domosdoshmërisht "jo efektiv" në qoftë se nuk i plotëson të gjitha standardet: qëllimi është të identifikohen fushat ku ka nevojë për përmirësim të performancës dhe, në varësi të burimeve të disponueshme dhe kërkesave të sistemit, të merren masat e duhura për të adresuar mangësitë e konstatuara.

VLERËSIMI I SISTEMIT EKZISTUES PËR PARANDALIMIN DHE ZGJIDHJEN E MOSMARRËVESHJEVE TË PUNËS

(NA= Nuk aplikohet)

	Po	Jo	NA
Pjesëmarrja			
A janë zhvilluar konsultime me punëdhënësit dhe punëmarrësit gjatë ngritjes së sistemit?			
A janë konsultuar partnerë të tjerë?			
A drejtohet aktualisht ky sistem nga një këshill, komitet apo bord përfaqësues?			
Në rast se PO, a është krijuar me ligj ky organ?			
A përfaqësohen në mënyrë të barabartë punëdhënësit dhe punëmarrësit?			
A marrin pjesë ekspertë të pavarur (p.sh. akademikë)?			
A ekziston një balance gjinore e arsyeshme?			
A zhvillon takime të rregullta ky organ?			
A përfshihen aktivitetet e tij në një raport vjetor?			

Po

Jo

NA

Shteti i së drejtës

A ekziston një kuadër ligjor i drejtë?

A zbatohen ligjet në mënyrë të paanshme?

A ka tregues për korrupsion nga ana e zyrtarëve të punës dhe/apo gjyqtarëve?

A trajtohen mosmarrëveshjet e punës nga

- Gjykata të posaçme pune?
- Gjykata të përgjithshme?

A ka vonesa në shqyrtimin e çështjeve?

Në rast se po, këto vonesa janë

- Më pak se 1 vit
- Më shumë se 1 vit por më pak se 2 vjet
- Më shumë se 2 vjet por më pak se 5 vjet
- Më shumë se 5 vjet

Nëse mosmarrëveshjet gjykohen nga gjykata të përgjithshme, a janë trajnuar gjyqtarët në lidhje me çështje pune?

A është i disponueshëm edhe jashtë qyteteve kryesore sistemi i gjyqimit të mosmarrëveshjeve të punës?

Në rast se po, si ofrohet ky shërbim

- Nëpërmjet gjykatave të përhershme?
- Nëpërmjet gjykatave të lëvizshme?

Transparenca

Po

Jo

NA

A janë të njohura në përgjithësi rregullat dhe procedurat?

A është i disponueshëm dhe i aksesueshëm nga personat e prekur informacioni në lidhje me zbatimin e rregullave dhe procedurave?

A janë vënë në dispozicion të klientëve të sistemit raporte të rregullta mbi aktivitetin e sistemit?

A është përgatitur dhe shpërndarë një raport vjetor mbi aktivitetin e sistemit?

A publikon ky sistem rregullisht broshura informuese ose ndonjë botim të ngjashëm?

A lëshon ky sistem rregullisht deklarata për shtyp?

A ka ky sistem një faqe interneti?

A është kjo faqe interneti interaktive dhe a përdoren mediat sociale apo sms -të?

Reagueshmëria

Po

Jo

NA

A bën çdo përpjekje ky sistem për t'iu përgjigjur interesave të gjithë palëve që kanë një interes legjitim?

A është në gjendje ky sistem të përshtatet me rrethanat që ndryshojnë (p.sh. rritje e numrit të mosmarrëveshjeve, mosmarrëveshje që raportohen nga punëmarrës në sektorin informal?)

A kryen ky sistem vrojtime sesa të kënaqur janë përdoruesit e tij?

Në rast se po, a i përgjigjet gjetjeve të këtyre vrojtimeve?

Orientimi drejt zgjidhjeve konsensuale

Po

Jo

NA

A nxit ky sistem zhvillimin e bisedimeve kolektive?

A inkurajon ky sistem përjasjet që kanë për bazë konsensusin e palëve për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve?

A janë të disponueshme shërbimet e para-pajtimit dhe pajtimit për të ndihmuar palët e një mosmarrëveshjeje të gjejnë një zgjidhje konsensuale?

A janë trajnuar zyrtarët në lidhje me teknikat dhe aftësitë për arritjen e konsensusit?

Barazia dhe përfshirja

Po

Jo

NA

A është i disponueshëm ky sistem për të gjithë rastet e mosmarrëveshjeve midis punëdhënësve dhe punëmarrësve përfshirë këtu dhe mosmarrëveshjet e sektorit informal?

A i shërben ky sistem si sektorit publik ashtu dhe atij privat (përfshirë shoqëritë shtetërore dhe organet e krijuara me ligj)?

A është i decentralizuar ky sistem në mënyrë që t'u shërbejë dhe personave që banojnë jashtë qendrave të mëdha të banimit?

A ofrohen shërbime të lëvizshme?

A ka barazi të arsyeshme gjinore në personelin profesional të tij?

A ka barazi të arsyeshme gjinore në personelin mbështetës të tij?

Po

Jo

NA

Efektiviteti dhe efica

A ka ky sistem qëllim dhe objektiva të qarta?

A zbaton ky sistem procedura dhe praktika për menaxhimin e performancës?

A ka caktuar ky sistem targete të qartë, të matshëm dhe të arritshëm (p.sh. nivel suksesi për rastet e pajtimit)?

A janë indikatorët e matshëm në gjendje të krahasojnë performancën aktuale me atë të planifikuar?

A ka parashikime për të vlerësuar ndikimin e sistemit në performancën e përgjithshme ekonomike të vendit?

A përdor më së miri ky sistem burimet njerëzore që disponon?

A përdor më së miri ky sistem burimet jo-njerëzore që disponon?

A zhvillohen procedurat e pajtimit brenda një afati të caktuar nga data e referimit të mosmarrëveshjes (p.sh. brenda 30 ditëve)?

A zhvillohen seancat e pajtimit brenda një afati të caktuar nga data e depozitimit të kërkesës (p.sh. brenda 30 ditëve)?

A janë hartuar udhëzuesit mbi kohëzgjatjen e procedurave aktuale të pajtimit (p.sh. 1 ditë)?

A zbatohen në përgjithësi këta udhëzues?

A janë hartuar udhëzues mbi kohëzgjatjen e seancave të arbitrazhit?

A zbatohen në përgjithësi këta udhëzues?

A ka ky sistem një sistem të kompjuterizuar për menaxhimin e rasteve?

A ofron sistemi i menaxhimit të rasteve informacion në kohë reale?

Llogaridhënia

Po

Jo

NA

A jep llogari ky sistem ndaj palëve të interesuara dhe publikut në përgjithësi?

A ka parashikime që garantojnë llogaridhënien e tij (p.sh. zotime publike, kod etik, deklarata misioni, kod sjelljeje, kontrolle të pavarura, konferenca për shtyp)?

A jep llogari ky sistem për përdorimin e burimeve që ka në dispozicion?

A është përgjegjës sistemi jo vetëm për vendimet e marra prej tij, por edhe për proceset e ndjekura për marrjen e vendimeve?

Rëndësia e parandalimit

Po

Jo

NA

A ofron ky sistem shërbime për të inkurajuar punëmarrësit dhe punëdhënësit që të ndërmarrin qasje të bazuara në konsensusin e palëve për zgjidhjen e konflikteve dhe mosmarrëveshjeve?

A ofron ky sistem informacion të posaçëm për parandalimin e mosmarrëveshjeve?

A zhvillon ky sistem aktivitete trajnimi ku të marrin pjesë bashkërisht punëdhënës dhe punëmarrës?

A ofron ky sistem këshillim në lidhje me mënyrën e zgjidhjes së konflikteve dhe mosmarrëveshjeve brenda vendit të punës?

A merr ky sistem informacion mbi fusha potenciale konflikti nga inspektorët e punës apo agjentët shtetërorë?

Llojet e shërbimeve

Po

Jo

NA

A ofron sistemi shërbimet e mëposhtme?

- Informacion
- Këshillim
- Trajnime
- Investigim
- Gjetje faktesh
- Zgjidhje të përbashkët të problemeve
- Pajtim
- Arbitrim
- PAJ-ARB

A kujdeset ky sistem për të gjithë llojet e mosmarrëveshjeve të mëposhtme?

- Të drejta ekzistuese
- Interesat e ardhshëm
- Pushimet e padrejta
- Pagesë për shkurtime nga puna
- Shkurtime
- Periudha e provës
- Diskriminimi
- Të drejtat organizative
- Njohja për bisedime kolektive
- Interpretimi i marrëveshjeve kolektive
- Nxjerrja e informacionit
- Refuzimi për bisedime kolektive
- Praktika të padrejta në punë

Shërbime pa pagesë

Po

Jo

NA

A ofron sistemi shërbime pajtimi falas për palët e mosmarrëveshjes?

A ofron sistemi shërbime arbitrimi falas?

A gjeneron të ardhura sistemi nga shërbimet këshillimore, trajnuese dhe informuese që ofron?

A aplikohen tarifa administrative për depozitimin e një kërkesë për pajtim/ndërmjetësim ose arbitrim?

Vullnetarizmi

Po

Jo

NA

A përfshin mënyra e funksionimit të sistemit pajtim/ndërmjetësimin vullnetar (domethënë për të cilin është rënë dakort nga të dy palët)?

A parashikon sistemi arbitrim vullnetar?

A parashikon sistemi që palët të bien dakort për një pajtues/ndërmjetës privat, që paguhet nga palët?

A parashikon sistemi që palët të bien dakort për një arbitër privat, që paguhet nga palët?

Thjeshtësia

Po

Jo

NA

A përdoren formularë për njoftimin e një mosmarrëveshjeje?

- Në rast se po, a ofrohen udhëzime për palët mbi mënyrën e plotësimit të tyre?
- A ofrohen këto udhëzime në më shumë se një gjuhë?
- A janë të disponueshme on-line këto udhëzime?

A është paraqitur informacioni në një mënyrë të përshtatshme për personat analfabetë?

A është i disponueshëm një sistem linje telefonike për ndihmë?

Në rast se po, a përdor ky sistem mesazhe të regjistruara?

- A janë këto mesazhe në dy ose më shumë gjuhë?
 - A mundet të flasë realisht një telefonues me një zyrtar për të marrë ndihmën e kërkuar?
 - A i jepet telefonuesit mundësia e zgjedhjes së gjuhës?
-

Profesionalizmi

Po

Jo

NA

A është bërë punësimi i personelit profesional në bazë të një konkursi të hapur?

A ekziston një përshkrim pune i detajuar dhe standarte performance për personelin?

A është kryer trajnimi hyrës për gjithë personelin?

A ekzistojnë mundësi trajnimi rifreskues apo trajnimi të zgjeruar për personelin profesional?

A kanë patur menaxherët/drejtuesit e sistemit mundësi trajnimi në lidhje me menaxhimin?

A ekziston mundësia për vetë-nxënie gjatë orarit të punës për personelin profesional?

A ekziston një kod sjelljeje për personelin profesional?

A është i detyrueshëm për zbatim ky kod?

A është ngritur një sistem për vlerësimin e performancës së stafit?

A është ngritur një sistem orientimi për stafin me më pak eksperiencë?

A i kërkohet stafit të punësuar me orar të pjesshëm të kryejë një trajnim hyrës?

A janë vendosur kriteret për regjistrimin e agjentëve të akredituar?

A ofrohet trajnim hyrës për agjentët e akredituar?

A janë ngritur sisteme për çregjistrimin e agjentëve të akredituar?

Inovacioni

Po

Jo

NA

A janë të disponueshme procedurat PAJ-ARB?

A ofrohen për ndërmarrjet shërbime për parandalimin e mosmarrëveshjeve (këshillim, informacion, trajnime)?

A ofrohen shërbime për punëmarrësit jo tipikë (p.sh. punonjësit shtëpiakë, punonjësit sezonalë, punonjësit me kontratë)?

A trajnohen zyrtarët në lidhje me përjasjet e reja për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve?

A përdor sistemi teknologjinë e informacionit dhe atë kompjuterike?

- Në rast se po, përdoret për të realizuar telekonferenca midis palëve të mosmarrëveshjes?
- Për trajnim personeli?
- Për regjistrimin e menaxhimit të rasteve?
- Për procese administrative?

A akrediton sistemi agjentë private për pajtim/ndërmjetësim dhe arbitrim?

A i delegon sistemi funksionet e pajtimit/ndërmjetësimit dhe arbitrimin këshillave të bisedimeve apo entiteteve të përbashkëta punëdhënës-punëmarrës?

Pavarësia

Po

Jo

NA

A është ky sistem i pavarur nga Ministria ose Departamenti i Punës (ose nga Ministria përgjegjëse për çështjet e punësimit)?

- Në rast se po, a është ngritur me ligj një organ/komision i pavarur?

A ka ai këshillin e vet drejtues?

A merr financime të tjera ky sistem përveç atyre shtetërore?

- Në rast se po, këto fonde vijnë nga aktivitetet e shërbimeve me pagesë?
 - donacionet?
 - grantet?
 - trashëgimi?
 - taksa?
 - projekte?
 - Në raste se po, a financohet ky sistem me fonde të punëdhënësve (përveç pagesave të tarifave për shërbime)?
 - Në raste se po, a financohet ky sistem me fonde të sindikatave (përveç pagesave të tarifave për shërbime)?
-

Po Jo NA

Mbështetja me burime

A i akordohen këtij sistemi fonde të mjaftueshme për të arritur qëllimin dhe objektivat e tij në nivel të pranueshëm?

Në krahasim me kërkesën për shërbimet e tij, a disponon ky sistem mjaftueshëm

- Staf profesional?
- Personel mbështetës?
- Pajisje (përfshirë kompjutera)?
- Lehtësira telekomunikimi?
- Lehtësira transporti?
- Hapësira për zyra?

A disponon ky sistem zyra/dhoma të dedikuara për procedurën e pajtim/ndërmjetësimit dhe arbitrazhit?

Po Jo NA

Besueshmëria dhe besimi i përdoruesve

A zhvillon ky sistem vrojtime të vazhdueshme për të parë sa të kënaqur janë klientët e tij?

A e shprehin publikisht sindikatat mbështetjen e tyre për këtë sistem?

A e shprehin publikisht organizatat e punëdhënësve mbështetjen e tyre për këtë sistem?

A ka marrë sistemi ndonjë çmim apo nderim në shenjë mirënjohjeje për shërbim të mirë?

Numri i ndërmarrjeve që përdorin shërbimet këshillimore, trajnuese dhe informative është

- Përgjithësisht në rritje?
- Përgjithësisht në rënie?
- Konstant gjatë gjithë kohës?

A është numri i personave që kërkojnë shërbime pajtimi/ndërmjetësimi

- Përgjithësisht në rritje?
- Përgjithësisht në rënie?
- Konstant gjatë gjithë kohës?

A është numri i personave që kërkojnë shërbime arbitrimi

- Përgjithësisht në rritje?**
- Përgjithësisht në rënie?**
- Konstant gjatë gjithë kohës?**

A është numri i çështjeve që çohen për shqyrtim gjyqësor

- Përgjithësisht në rritje?**
- Përgjithësisht në rënie?**
- Konstant gjatë gjithë kohës?**

A bëhet emërimi i drejtuesit të sistemit nëpërmjet një procesi konkurrimi të hapur?

A bëhet emërimi i drejtuesit të sistemit për një periudhë të caktuar?

A raporton drejtuesi i sistemit para një këshilli apo organi drejtues?

A raporton drejtuesi i sistemit para një ministri?

PËRDORIMI I UDHËZUESIT

Udhëzuesi përmban një sërë pyetjesh të mbyllura, përgjigjet e të cilave nuk mund të pritët të ofrojnë një vlerësim të plotë të performancës së sistemit të menaxhimit të konflikteve. Përgjigjet PO ose JO ose NUK APLIKOHET japin thjesht një pasqyrë të përgjithshme të gjendjes aktuale të sistemit, por ato duhet të shoqërohen nga më shumë pyetje të hapura me qëllim që të sigurohet më shumë informacion.

Lista e kontrollit mund të përdoret nga:

- Një individ ose ekip i vogël brenda vetë sistemit të menaxhimit të konflikteve
- Një ekip i përbërë nga persona nga brenda sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve, si dhe nga përfaqësues të punëdhënësve dhe punëmarrësve në cilësinë e klientëve të sistemit
- Një konsulent i pavarur

Vlerësimi mund të jetë informal, si për shembull, në rastin kur një anëtar i lartë i sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjes përdor listën e kontrollit për të ndërmarrë një 'vlerësim' të këtij sistemi. Në këtë rast nuk zhvillohen intervista dhe shqyrtimi relativisht i shpejtë i sistemit bën të mundur të kuptohet situata aktuale dhe të identifikohen fushat ku mund të bëhen përmirësime.

Por nga ana tjetër vlerësimi mund të jetë më formal dhe i strukturuar, duke përfshirë më shumë njerëz dhe kohë, dhe ka si rezultat përgatitjen e një raporti të mirëfilltë për përmirësimin e performancës. Hapat e rekomanduara për kryerjen e një vlerësimi më formal dhe të strukturuar janë si më poshtë:

- Hapi 1** Zyrtarë të lartë ose Këshilli Drejtues i sistemit të mosmarrëveshjeve të punës merr vendim mbi nevojën e kryerjes së një vlerësimi.
- Hapi 2** Formohet një ekip i vogël ose task forcë me pjesëmarrjen e përfaqësuesve të klientëve, dhe ndoshta dhe të një personi të pavarur që ka ekspertizë në menaxhimin e mosmarrëveshjeve.

Hapi 3 Staf i sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve informohet në lidhje me vlerësimin që do të kryhet dhe për qëllimin e tij, duke vënë theksin mbi përmirësimin e performancës.

Hapi 4 Task Forca përgatit një plan pune dhe tregues të qartë se kur do të fillojë dhe përfundojë vlerësimi, cilët persona do të intervistohen dhe kur.

Hapi 5 Task Forca kryen intervistat, përfshirë këtu intervistat me përdoruesit e sistemit, gjatë të cilave përdor listë kontrollin për intervistat me personelin e sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve, dhe një set të posaçëm pyetjesh për intervistat me përdoruesit/klientët e sistemit (shih më poshtë).

Lista e kontrollit duhet të plotësohet nga anëtari i task forcës dhe nuk i jepet për plotësim të intervistuarit.

Gjatë intervistave bëhet regjistrimi i përgjigjeve PO, JO dhe NUK ZBATOHEJ, por dhe mblidhet informacion nëpërmjet pyetjeve të hapura.

Intervistuesit duhet vazhdimisht të mbajnë parasysh se ky proces nuk është një investigim. Qëllimi i tij është mbledhja e informacionit.

Ekipi duhet të vëzhgojë sistemin gjatë funksionimit, ku të përfshihet nëse është e mundur dhe veprimtaria e pajtuesve/ndërmjetësve dhe arbitrave, puna e stafit mbështetës, formularët që përdoren brenda sistemit, sistemi i menaxhimit të rasteve, linja telefonike e ndihmës, si dhe zyrat vendore.

Hapi 6 Task Forca duhet të mblidhet për të diskutuar listë kontrollet e plotësuara dhe informacionet e mbledhura.

Hapi 7 Task Forca duhet të përpiqet të grupojë në mënyrë sistematike mangësitë e identifikuara në performancë. Kështu mangësitë në performancë mund të vlerësohen si shumë të rëndësishme, të

rëndësishme ose pak të rëndësishme dhe në të njëjtën kohë të përcaktohet sesa lehtë mund të trajtohen këto mangësi, si për shembull trajtohen lehtë, nuk trajtohen lehtë dhe trajtohen me shumë vështirësi. Rezultati mund të jetë një matricë me 9 kuti siç tregohet më poshtë.

	Lehtë	Jo lehtë	Shumë vështirë
Shumë e rëndësishme			
E rëndësishme			
Pak e rëndësishme			

Për shembull, vlerësimi mund të tregojë se nuk ka asnjë sistem të kompjuterizuar të menaxhimit të rasteve dhe se sistemi aktual i shkruar në letër është joefikas dhe joefektiv dhe kjo është identifikuar si një çështje shumë e rëndësishme që kërkon trajtim. Pavarësisht rëndësisë së madhe që problemi të trajtohet kjo gjë mund të rezultojë shumë e vështirë për shkak të kufizimeve të njohura buxhetore. Kështu, kjo çështje do të regjistrohet në matricë në seksionin “shumë e rëndësishme / shumë e vështirë”.

Hapi 8

Task Forca duhet të përgatisë një raport për përmirësimin e performancës duke vënë theksin mbi prioritetet për veprim dhe duke identifikuar mundësitë për adresimin e çdo mangësie në performancë që është konstatuar.

INTERVISTAT ME PËRDORUESIT

Ushtrimi i vlerësimit do të ishte jo i plotë nëse nuk do të merrej mendimi i përdoruesit të sistemit të mosmarrëveshjeve. Për këtë është e nevojshme të përdoret një formular, i cili kombinon pyetje të mbyllura, një shkallë vlerësimi dhe pyetje të hapura (si më poshtë, por natyrisht duke u përshtatur me kushtet lokale).

Ky formular mund të përdoret për sindikatat, organizatat e punëdhënësve, punëmarrësit dhe punëdhënësit individualë.

- Emri (Individit/Organizatës) _____

- Sa herë i keni përdorur shërbimet e sistemit të mosmarrëveshjeve të punës gjatë vitit të kaluar? _____

- Gjatë vitit të fundit a keni përdorur shërbimet e këtij sistemi në lidhje me parandalimin e mosmarrëveshjeve dhe përmirësimin e marrëdhënieve punëdhënës-punëmarrës në nivel ndërmarrjeje?
Po () Jo ()
 - Në rast se Po, cili është vlerësimi juaj sesa të kënaqur jeni nga këto shërbime në lidhje me metodat dhe proceset e përdorura?
Shumë i kënaqur () I kënaqur () Jo shumë i kënaqur ()
 - Me rezultatet e arritura?
Shumë i kënaqur () I kënaqur () Jo shumë i kënaqur ()

- Gjatë vitit të fundit a keni përdorur shërbimet e këtij sistemi për pajtim/ndërmjetësim?
Po () Jo ()
 - Në rast se Po, si do të ishte vlerësimi juaj sesa të kënaqur jeni nga këto shërbime në lidhje me metodat dhe proceset e përdorura?

Shumë i kënaqur () I kënaqur () Jo shumë i kënaqur ()

- Me rezultatet e arritura?

Shumë i kënaqur () I kënaqur () Jo shumë i kënaqur ()

- Gjatë vitit të fundit a keni përdorur shërbimet e këtij sistemi për arbitrim?

Po () Jo ()

- Në rast se Po, si do të ishte vlerësimi juaj sesa të kënaqur jeni nga këto shërbime në lidhje me metodat dhe proceset e përdorura?

Shumë i kënaqur () I kënaqur () Jo shumë i kënaqur ()

- Me rezultatet e arritura?

Shumë i kënaqur () I kënaqur () Jo shumë i kënaqur ()

- Gjatë vitit të fundit a keni përdorur faqen zyrtare të internetit të këtij sistemi?

Po () Jo ()

- Në rast se Po, si do të ishte vlerësimi juaj sesa të kënaqur jeni me informacionin e ofruar

Shumë i kënaqur () I kënaqur () Jo shumë i kënaqur ()

- Gjatë vitit të fundit a keni përdorur linjën telefonike për ndihmë?

Po () Jo ()

- Në rast se Po, si do të ishte vlerësimi juaj sesa të kënaqur jeni me shërbimet e ofruara

Shumë i kënaqur () I kënaqur () Jo shumë i kënaqur ()

- Në përgjithësi, cilat konsideroni se janë pikat e forta të sistemit të mosmarrëveshjeve të punës?

- Cilat konsideroni se janë mangësitë e sistemit të mosmarrëveshjeve të punës?

- A i konsideroni shërbimet e zgjidhjes së mosmarrëveshjeve të ofruara nga sistemi si një alternativë më e mirë sesa dërgimi i çështjes në gjykatë?

Po () Jo ()

Pse? _____

- Cilat janë sugjerimet tuaja për përmirësimin e shërbimeve që ofron sistemi i mosmarrëveshjeve të punës?

MANGËSITË E PERFORMANCËS

Qëllimi i vlerësimit është të ndihmojë në identifikimin e mangësive në performancën apo funksionimin e sistemit të mosmarrëveshjeve të punës në një vend të caktuar. Disa prej këtyre mangësive kanë natyrë strukturore, disa të tjera kanë të bëjnë me legjislacionin, rregullat për zhvillimin e konsultimeve, fokusin dhe mbulimin e shërbimit, procedurat, informacionin, menaxhimin, personelin dhe burimet e nevojshme. Për trajtimin e këtyre mangësive duhet të merren në konsideratë dy alternativa kryesore, përkatësisht

- Rivitalizimi i sistemit ekzistues të mosmarrëveshjeve të punës, ose
- Krijimi i një sistemi të ri.

Rivitalizimi i një sistemi ekzistues trajtohet në Kapitullin 3. Ngritja e një sistemi të ri, si për shembull ngritja e një komisioni të pavarur ose një organi të ngjashëm, trajtohet në Kapitullin 4.

Ndryshimi është një proces që ka nevojë për menaxhim. Para se të bëhet hartimi i planeve dhe strategjive për të zëvendësuar, ristrukturuar, rigjallëruar apo përshtatur sistemin ekzistues duhet të ndërmerret një vlerësim i situatës ekzistuese.

Vlerësimi i një situatë ekzistuese duhet të kryhet në mënyrë sistematike dhe objektive, mundësisht në konsultim me klientët dhe përdoruesit e këtij sistemi, si dhe me personat që janë përgjegjës për funksionimin e tij.

Vlerësimi sistematik dhe objektiv i një sistemi të mosmarrëveshjeve të punës kryhet duke patur parasysh karakteristikat e sistemeve të parandalimit dhe zgjidhjes së mosmarrëveshjeve të punës që funksionojnë mirë në vende të ndryshme, si dhe parimet e njohura të qeverisjes së mirë.

Vlerësimi është një sfidë në vetvete, por sfida e vërtetë është vendimi që do të merret në rast se vlerësimi do të tregojë se sistemi funksionon nën një nivel të pranueshëm. Nëse mangësitë e performancës janë të vogla, mund të bëhen përmirësime përmes rivitalizimit dhe ripërshtatjes. Nëse mangësitë e performancës janë të mëdha nevojiten ndryshime më drastike, përfshirë ristrukturime dhe riorganizime të mëdha.

KAPITULLI 3

Rivitalizimi i një sistemi ekzistues për mosmarrëveshjet e punës

Rivitalizimi.....	73
Planifikimi dhe implementimi i ndryshimeve.....	75
Planifikimi i ndryshimeve	77



Kapitulli 3

Rivitalizimi i një sistemi ekzistues për mosmarrëveshjet e punës

Kapitulli i mëparshëm përshkroi instrumentin diagnostikues që ndihmon për të vlerësuar performancën e sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve të punës. Ky instrument mund të përdoret për të vlerësuar një sistem i cili është nën varësinë e një ministrie apo departamenti pune, ose një sistem që funksionon si organ i pavarur i krijuar me ligj. Rezultat i procesit të vlerësimit është identifikimi i fushave të cilat kanë nevojë për përmirësim të performancës.

Ky kapitull fokusohet në përmirësimin e performancës së një sistemi ekzistues për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve. Ai gjen zbatim si për sistemet ekzistuese që janë pjesë e administratës shtetërore të punës, ashtu dhe për sistemet e pavarura që janë nën përgjegjësinë e një autoriteti të parashikuar me ligj.

RIVITALIZIMI

Rivitalizim do të thotë gjallërim, rifreskim, rinovim, aktivizim dhe ripërtëritje, dhe në kuadër të këtij kapitulli ky term i referohet rinovimit të “diçkaje” që tashmë ekziston. Kjo “diçka” mund të jetë një departament apo një ministri pune, ose një autoritet i pavarur i parashikuar me ligj. Vendimi për rivitalizimin e një sistemi për mosmarrëveshjet e punës është një nga tre rezultatet e mundshme të procesit të vlerësimit. Në vijim paraqiten tre opsione:

- **Asnjë veprim** Është e mundur që vlerësimi objektiv dhe i detajuar të tregojë se sistemi ekzistues i menaxhimit të mosmarrëveshjeve funksionon në një nivel të pranueshëm performance dhe se nuk nevojiten të bëhen përmirësime. Në rastin e një sistemi që disponon burime të mira dhe që menaxhohet mirë opsioni i përshtatshëm është të mos ndërmerret “asnjë veprim”. Megjithatë, edhe në sistemet më të mira, ekzistojnë mundësi për përmirësim dhe rezultati i vlerësimit të kryer për 'të mos bërë asgjë' mund të dëshmojë për:
 - mungesë objektiviteti dhe mungesë konsultimesh gjatë vetë procesit të vlerësimit
 - mospranimin e procesit të vlerësimit nga vendimmarrësit duke u konsideruar një proces i padëshiruar dhe i panevojshëm
 - shfaqje vetëkënaqësie nga ana e vendimmarrësve
 - një përqasje e brendshme e cila i konsideron përmirësimet si një pengesë
 - frikë dhe rezistencë ndaj ndryshimeve
 - përdorim të justifikimit se nuk ka burime të mjaftueshme për të bërë përmirësimet e identifikuara.
- **Rivitalizimi nëpërmjet rregullimeve të brendshme të sistemit për të siguruar shërbime më të mira për klientët e sistemit, por pa ristrukturim ose riorganizim madhor.** Në këtë rast qëllimi dhe mandati i sistemit mbetet i pandryshuar, ndërkohë që rivitalizimi fokusohet më shumë në përmirësimin e proceseve ekzistuese, sesa në parashikime të reja institucionale. Për këtë mund të jetë i nevojshëm një farë riorganizimi i brendshëm, por theksi qëndron në përmirësimin e situatave ekzistuese brenda një institucioni, ndërsa paraqitja e jashtme mbetet pak a shumë e njëjtë si më parë.

Procesi i vlerësimit zbuloi se janë të nevojshme të bëhen disa përmirësime, megjithatë në përgjithësi sistemi për mosmarrëveshjet e punës funksionon mjaft mirë. Kërkesat kryesore për një qeverisje dhe performancë të mirë institucionale janë përmbushur, por do të ishte me vend të kryheshin disa ndryshime. Për këtë duhet që procesi i vlerësimit dhe identifikimi i mangësive të performancës të konstatojë qartë fushat të cilat kanë nevojë për përmirësim.

Për shembull, vlerësimi mund të tregojë se:

- Mënyra e projektimit dhe funksionimit të sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve bën që të mos zhvillohen konsultime të mjaftueshme me klientët e sistemit, domethënë me punëdhënësit, sindikatat dhe punëmarrësit individualë
- Numri i procedurave të pajtimit që kanë rezultuar të suksesshme është i ulët
- Sistemi nuk i kushton rëndësi parandalimit të mosmarrëveshjeve
- Vendimet në rastet e arbitrazhit janë jo konsistente
- Të dhënat për menaxhimin e rasteve nuk mbahen mirë dhe nuk janë lehtësisht të aksesueshme
- Agjentët e akredituar nga sektori privat nuk përdoren mjaftueshëm për aktivitetet e parandalimit dhe zgjidhjes së mosmarrëveshjeve
- Nuk ka një përqasje sistematike dhe të planifikuar për trajnimin e zyrtarëve të punës në lidhje me pajtim/ndërmjetësimin dhe arbitrimin
- Nuk ka ambjente të mjaftueshme për zyra që të bëjnë të mundur funksionimin normal të sistemit në gjithë vendodhjet e kërkuara
- Nuk përdoret sa duhet sistemi i linjës telefonike të ndihmës
- Personat që duan të kërkojnë shërbime pajtimi/ndërmjetësimi nuk dinë si të veprojnë

Ndryshimet e nevojshme për të adresuar këto mangësi në performancë mund të bëhen brenda vetë sistemit të zgjidhjes së mosmarrëveshjeve. Për këtë është e nevojshme të rishikohen rregullat dhe procedurat operacionale, por pa qenë nevoja për ndryshime të politikave apo amendime ligjore, me përjashtim ndoshta të rastit të përdorimit të agjensive private në procesin e parandalimit dhe zgjidhjes së mosmarrëveshjeve, për të cilin mund të duhet të bëhen disa ndryshime ligjore.

- **Ndryshime rrënjësore.** Procesi i vlerësimit mund të tregojë se sistemi për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve funksionon nën nivelin e duhur, karakteristikat e qeverisjes së mirë nuk janë të qarta, mungojnë elementet e një sistemi të mirë për menaxhimin e mosmarrëveshjeve të punës dhe se i tërë sistemi duhet të pësojë ndryshime rrënjësore. Mangësitë brenda sistemit nuk mund të trajtohen nga brenda vetë sistemit, por kërkohet një vizion i ri, një mandat i ri, rregulla të reja operationale, të gjitha këto të shoqëruara me karakteristikat e përgjithshme të qeverisjes së mirë dhe elementët e veçantë dhe karakteristikat e qarta të një sistemi efektiv për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve. Kjo çështje do të gjejë trajtim në kapitullin vijues.

PLANIFIKIMI DHE ZBATIMI I NDRYSHIMEVE

Sikurse paraqitet në shembullin e mëposhtëm, para se të bëhet planifikimi dhe zbatimi i veprimeve specifike përmes iniciativave të rivitalizimit duhet të shqyrtohen në mënyrë të hollësishme mangësitë në performancë. Të gjitha çështjet, madje edhe ato që konsiderohen relativisht të parëndësishme, duhet të shqyrtohen në përputhje me sa më poshtë:

- Cilat janë faktet që kanë të bëjnë me një problem apo mangësi të caktuar?
- Çfarë na tregon analiza e këtyre fakteve?
- Cilat janë mundësitë për adresimin e problemit apo mangësive?
- Cila është zgjidhja e preferuar e problemit?
- Çfarë parashikimesh nevojiten për të monitoruar nëse problemi apo mangësia është kapërcyer?

Shembull:

Numri i pajtimeve/ndërmjetësimeve që kanë rezultuar të suksesshme nga sistemi i mosmarrëveshjeve të punës është shumë i ulët.

Fakte

Cili është niveli aktual i suksesit për pajtimet/ndërmjetësimet që janë zhvilluar gjatë 12 muajve të fundit (p.sh. 25%)?

Cili është targeti i performancës (p.sh. 60%)?

Cilët janë nivelet e disagreguara të suksesit, për shembull, sipas zonave (qark, rreth, rajon), llojit të mosmarrëveshjeve, industrive, grupimeve profesionale, viteve të eksperiencës të pajtuesve/ndërmjetësve.

Cili është raporti i pajtimeve/ndërmjetësimeve të suksesshme që janë përfunduar brenda afateve kohore të parashikuara?

Analiza

A është realist targeti i performancës?

A është më i ndjeshëm problemi në një qark, rreth apo rajon të caktuar apo në më shumë se një?

A është më i madh problemi atje ku veprojnë pajtues/ndërmjetës me më pak eksperiencë?

A është më specifik problemi për industri të caktuara apo është i një natyre të përgjithshme?

Çfarë thonë vetë pajtuesit/ndërmjetësit në lidhje me problemin?

Çfarë thonë përfaqësuesit e punëmarrësve dhe punëdhënësve në lidhje me problemin?

A janë të rëndësishëm faktorët e jashtëm (p.sh. mjedisi ekonomik)?

Opsionet

Planifikoni dhe zbatoni një program trajnimi për pajtuesit/ndërmjetësit bazuar në një vlerësim të hollësishëm të nevojave për trajnim.

Përgatisni manuale pune për pajtuesit/ndërmjetësit.

Caktoni pajtues/ndërmjetës me eksperiencë që të shërbejnë si mentorë për pajtuesit/ndërmjetësit e sapoemëruar.

Ofroni këshillime konfidenciale.

Zvogëloni targetin e performancës.

Zhvilloni sesione raportimi.

Prezantoni një sistem shpërblimi për arritje të mira (në mënyrë kolektive apo individuale).

Vendimi Vlerësoni nevojat për trajnim, hartoni dhe zbatoni një program trajnimi dhe caktoni mentorët (mundësisht me kohë të pjesshme).

Monitorimi Monitoroni nivelin e suksesit mbas kryerjes së trajnimeve. Nëse nuk ka përmirësim, rivlerësoni problemin dhe zgjidhjen. (Për shembull, trajnimi mund të ketë qenë zgjidhja e duhur, por kursi i trajnimit nuk ishte ideuar, organizuar apo prezantuar mirë. Caktimi i mentorëve mund të jetë pjesë e zgjidhjes, por përzgjedhja e tyre mund të mos ketë qenë e duhura. Identifikoni kampione specifike që do të ndihmojnë në ngritjen e një sistemi formal monitorimi.

Shembulli i mësipërm tregon se kur identifikohet një mangësi në performancë, para se të ndërmerren veprime për të adresuar problemin, ai duhet të shqyrtohet në mënyrë të detyjuar.

Megjithatë, është e qartë se ndërmarrja e çdo veprimi kërkon planifikim, zbatim dhe monitorim të kujdesshëm. Është e lehtë të thuhet se “trajnimi do të përmirësojë performancën tonë”, “kompjuterët do të ndryshojnë gjithçka”, “sistemet më të mira të informacionit do të na ndihmojnë” dhe “problemet tona do të zgjidheshin nëse bëhet shtim i personelit”. Por çdo nismë për ndryshim që është nxitur nga procesi i vlerësimit, kërkon planifikim të kujdesshëm dhe emërimin e një personi kontakti përgjegjës për drejtimin, planifikimin dhe zbatimin e procesit.

PLANIFIKIMI I NDRYSHIMIT

Nëse vlerësimi, gjetja e fakteve relevante dhe analiza tregojnë se ka nevojë për përmirësim, në mënyrë që të realizohen ndryshimet e kërkuara duhet që procesi i planifikimit të kryhet në varësi të magnitudës së ndryshimit të planifikuar. Më poshtë paraqiten dy shembuj, planifikimi i një aktiviteti trajnimi për

pajtuesit/ndërmjetësit dhe planifikimi për prezantimin e një sistemi të kompjuterizuar për menaxhimin e rasteve të mosmarrëveshjeve të punës.

Trajnimi pajtuesve/ndërmjetësve

Plani për trajnimin e pajtuesve/ndërmjetësve mund të marrë formën e një plani veprimi që identifikon atë çfarë duam të arrijmë, çfarë duhet bërë dhe kur, cilët janë treguesit e suksesit dhe cilat janë kërkesat për burime.

Plan veprimi: Shembull

Objektivi Planifikimi, zhvillimi, zbatimi dhe monitorimi i një kursi 5-ditor trajnimi për pajtues/ndërmjetës me qëllim që ata të pajisen me njohuritë dhe aftësitë e nevojshme për trajtimin në mënyrë efikase dhe efektive të gjithë aspekteve të procesit të pajtimit / ndërmjetësimit.

Hapat e veprimit	Kush	Kush tjetër	Kur	Shënime
Hapi 1				
Hapi 2				
Hapi 3				
Hapi 4				
Hapi 5				
Hapi 6				
Hapi 7				
Hapi 8				
Hapi 9				
Hapi 10				
Kërkesat për burime				
Treguesit e suksesit				

Disa nga hapat që duhet të ndërmerren janë:

- Caktioni numrin e pjesëmarrësve
- Identifikoni pjesëmarrësit aktualë
- Identifikoni drejtuesin e kursit
- Përshkruani objektivat specifike të trajnimit (p.sh. Çfarë duhet të jenë në gjendje të bëjnë pjesëmarrësit mbas përfundimit të trajnimit?)
- Përgatisni një përmbledhje për kursin e trajnimit (objektivat, përmbajtja, metodologjia)
- Përgatisni një kalendar që tregon radhën e prezantimit të materialit sipas sesioneve
- Identifikoni personat kryesorë të trajnimit
- Përgatisni materialet e trajnimit përfshirë fletëpalosje, ushtrime, lojëra me role
- Identifikoni një ambient të përshtatshëm që të ketë ambiente për punën në grup
- Siguroni pajisjet e trajnimit (media player, kompjuter, tabelë e bardhë, tabela për të shkruar)
- Kujdesuni për pije freskuese gjatë pushimeve
- Zhvilloni trajnimin
- Kryeni sesionin e vlerësimit (në fund të kursit ose nëse është e mundur në fund të çdo dite trajnimi)
- Kryeni vlerësime të performancës disa javë/muaj pas trajnimit për të vlerësuar nëse pjesëmarrësit janë më efektivë dhe efikasë
- Kryeni vlerësimin e ndikimit disa muaj pas trajnimit për të vlerësuar nëse sistemi i përgjithshëm i pajtim/ndërmjetësimit po funksionon më mirë

Treguesit e suksesit përfshijnë:

- Notat e vendosura për çdo ushtrim dhe teste të kryera gjatë kursit
- Nivelet e frekuentimit gjatë kursit
- Numrin e vlerësimeve pozitive
- Komentet pozitive në-punë për pjesëmarrësit disa kohë pas përfundimit të trajnimit

- Nivelin e suksesit të procedurave të pajtim/ndërmjetësimit para dhe pas trajnimit
- Numrin e përgjigjeve pozitive në anketat e kënaqësisë për klientët
- Raportet e mentorëve në lidhje me personat që janë caktuar nën kujdesin e tyre

Është e qartë se aktivitetet e trajnimit duhet të planifikohen me kujdes nëse duam të kenë ndikimin e dëshiruar në performancë. Trajnimi përfshin një kosto të dyfishtë që lidhet me shpenzimet e drejtpërdrejta për vetë aktivitetin e trajnimit, si dhe me kohën e pjesëmarrësve të cilët gjatë trajnimit nuk mund të kryejnë detyrat e tyre normale. Megjithatë, planifikimi i kujdesshëm garanton se përfitimet e trajnimit do të jenë më të mëdha se kostot e tij dhe se çdo aktivitet do të jetë i dobishëm.

Çështja e trajnimeve trajtohet gjithashtu edhe në Kapitullin 6.

Sistemi kompjuterik i menaxhimit të rasteve të mosmarrëveshjeve

Kompjuterizimi i sistemit të menaxhimit të rasteve kërkon një planifikim më të detajuar, sesa një plan veprimi për një aktivitet të vetëm, sikurse u parashtrua më lart në rastin e aktiviteteve të trajnimit. Për këtë nevojitet një projekt-propozim i detajuar ku të parashikohen qartë objektivat, produktet dhe rezultatet përfundimtare dhe po ashtu aktivitetet, burimet e nevojshme, afatet kohore dhe rregullat e menaxhimit dhe monitorimit. Një projekt i këtij niveli ka nevojë dhe për përgatitjen e zbatimin e planeve të ndryshme të veprimit për aktivitete specifike në kuadër të projektit të përgjithshëm si për shembull, zhvillimi i softuerit, prokurimi i pajisjeve, trajnimi i stafit dhe monitorimi i sistemit. Informacione të mëtejshme në lidhje me sistemet e menaxhimit të rasteve jepen në kapitullin 6.

Projekt propozimi i këtij lloji duhet të përshkruajë sa më poshtë:

Sfondi dhe arsyetimi

Ky seksion do të përshkruajë natyrën e sistemit aktual të menaxhimit të rasteve, duke vënë theksin mbi të metat kryesore të tij. Përshkrimi i avantazheve të një sistemi të kompjuterizuar bëhet duke treguar se si ky

sistem do të ndikojë në performancën e përgjithshme të sistemit të mosmarrëveshjeve të punës.

Ky seksion duhet të paraqesë një përmbledhje të problemeve që do të adresohen nga projekti, të bindë vendimmarrësit për nevojën për ndryshim dhe të përshkruajë përfitimet që do të kenë nga sistemi i ri klientët/përdoruesit e sistemit të mosmarrëveshjeve të punës.

Kohëzgjatja

Ky seksion duhet të paraqesë kohëzgjatjen e projektit dhe datën e propozuar për fillimin e tij. Konvertimi i një sistemi manual për menaxhimin e rasteve në një sistem të kompjuterizuar kërkon kohë, natyrisht në varësi të ngarkesës së rasteve dhe sasisë së informacionit që sistemi kërkon të regjistrojë.

Qëllimi dhe objektivat

Ky seksion duhet të përshkruajë në terma të përgjithshëm qëllimin e përgjithshëm të sistemit të kompjuterizuar dhe pastaj, më konkretisht, çfarë do të arrihet deri në fund të projektit. Disa shembuj se çfarë synohet të arrihet “deri në fund të projektit” janë

- ‘do të dizajnohet, provohet dhe vihet në funksionim një sistem i kompjuterizuar për menaxhimin e rasteve’
- ‘të gjithë zyrtarët do të trajnohen për të përdorur sistemin e ri’
- ‘të gjithë zyrat vendore do të pajisen me kompjuterat e nevojshëm dhe do të jenë në gjendje të përdorin dhe të hedhin informacion në një bankë qendrore të dhënash’

Paraqitja e objektivave duhet të shoqërohet me indikatorë performance, të cilët do të përdoren për të vlerësuar nëse janë realizuar objektivat e shpallur. Normalisht ata duhet të jenë të matshëm dhe të përfshijnë, për shembull, numrin e kompjuterave të blerë dhe instaluar, numrin e zyrtarëve të trajnuar dhe numrin e rasteve të regjistruar në sistem.

Paraqitja e objektivave specifike të projektit ka shumë rëndësi, jo vetëm për drejtimin e implementimit të projektit, por edhe për procesin e vlerësimit të projektit ku rezultatet reale do krahasohen me rezultatet e planifikuara.

Produkte dhe aktivitete

Arritja e objektivave të projektit realizohet nëpërmjet prodhimit të produkteve. Këto përfaqësojnë rezultatet e planifikuara të projektit ku çdo produkt mbështetet nga një sërë aktiviteteve që garantojnë në realitet prodhimin e produktit. Kështu objektivat kanë nevojë për produkte, e kështu me radhë, produktet kanë nevojë për aktivitete.

Për shembull, produkti që parashikon trajnimin e 200 zyrtarëve për të hedhur dhe për të nxjerrë informacione mbi rastet nga sistemi, kërkon zhvillimin e disa aktiviteteve, ku përfshihen

- Planifikimi i një programi trajnimi
- Përgatitja e manualeve të përdorimit
- Zhvillimi i trajnimeve
- Ofrimi i mbështetjes monitoruese
- Monitorimi i performancës

Produktet duhet të paraqiten në një rend logjik. Për shembull, trajnimi për aftësimin kompjuterik normalisht do të zhvillohet pas projektimit dhe testimit të sistemit të kompjuterizuar çka garanton se trajnimi ka fokusin e kërkuar.

Burimet e nevojshme

Sikurse u tha më sipër, produktet që të realizohen kanë nevojë të mbështeten nga aktivitete dhe aktivitetet kanë nevojë për burime. Për çdo produkt dhe aktivitetet që lidhet me të duhet të bëhet një vlerësim kostoje p.sh. kosto për një kurs trajnimi, për blerjen e pajisjeve, për zhvillimin e softuerit, tarifat për konsulentët, kostot e transportit lokal, në fakt duhet të

bëhet një vlerësim i çdo shpenzimi të nevojshëm që bën të mundur zhvillimin e aktivitetit dhe prodhimin e produktit që lidhet me të.

Buxheti i projektit zakonisht paraqitet në bazë vjetore duke bërë dallimin midis shpenzimeve kapitale dhe atyre korrente. Në buxhet duhet të përshkruhet qartë kosto totale e vlerësuar, mundësisht duke përfshirë një zë për shpenzimet e paparashikuara. Vlerësimet buxhetore duhet të jenë sa më të sakta për të mbështetur një vlerësim realist kosto-përfitim të projektit të propozuar, çka do u mundësojë vendimmarrësve të vendosin nëse ky projekt është i vlefshëm krahasuar me shpenzimet e kërkuara.

Menaxhimi dhe monitorimi

Projekt propozimi duhet të përshkruajë mënyrën se si do të menaxhohet projekti. Normalisht, emërohet një menaxher projekti, i cili mbështetet nga një task forcë apo ekip që mundësisht duhet të përfshijë edhe përfaqësues të punëdhënësve dhe punëmarrësve, si dhe specialistë për sistemet kompjuterike.

Menaxheri i projektit mund të vijë nga brenda vetë sistemit të mosmarrëveshjeve të punës apo të rekrutohet posaçërisht për këtë detyrë. Rekrutimi i jashtëm do të shtojë kostot e projektit, por ofron mundësinë për të rekrutuar një specialist që ka përvojën e kërkuar.

Menaxheri i projektit së bashku me ekipin e Task Forcës duhet të shqyrtojë problemin që zhvillimi i një sistemi të ri të kompjuterizuar të mos shkaktojë ndërprerje të shërbimeve të ofruara nga sistemi i mosmarrëveshjeve të punës. Regjistrimi manual dhe zhvillimi i sistemit të kompjuterizuar do të zhvillohet në të njëjtën kohë dhe duhet të hartohet dhe zbatohet për këtë një plan për ndryshimin që garanton vazhdimin pa ndërprerje të shërbimeve që lidhen me mosmarrëveshjet e punës.

Raportimi

Menaxheri i projektit normalisht brenda 3-6 muajve nga fillimi i projektit duhet të përgatisë një raport fillestar për projektin për të informuar

vendimmarrësit e lartë dhe ofruesit e burimeve në lidhje me progresin e projektit. Në vijim duhet të përgatiten raporte të rregullta progresi duke theksuar sukseset dhe arritjet, si dhe mangësitë dhe çështjet që duhet të gjejnë trajtim.

Vlerësimi

Menaxheri i projektit dhe task forca kanë përgjegjësinë për monitorimin e përditshëm të projektit, për të siguruar realizimin e aktiviteteve sipas planit dhe në kohën e duhur, për të garantuar se projekti vazhdon të jetë brenda buxhetit të tij dhe se produktet e planifikuara janë prodhuar në të vërtetë.

Krahas monitorimit të vazhdueshëm të projektit, do ishte me vend të kryhet një vlerësim afatmesëm i projektit për të parë nëse projekti është në rrugën e duhur dhe nëse do të arrijë qëllimin e tij të përgjithshëm apo rezultatin final. Ky vlerësim mund të kryhet nga një vlerësues apo ekip i pavarur që do ofrojë konsulencë mbi çështje që lidhen me dizejimin e projektit dhe përmirësimin e zbatimit të tij.

Gjithashtu në fund të projektit duhet të zhvillohet një vlerësim përfundimtar i projektit për të vlerësuar rezultatet dhe ndikimin e përgjithshëm, si dhe për të përcaktuar nëse sistemi i kompjuterizuar i menaxhimit të rasteve është efikas dhe efektiv dhe gjeneron përfitimet për të cilat ky projekt u hartua.

Përmirësimi i performancës së një sistemi ekzistues të mosmarrëveshjeve të punës mund të arrihet përmes rivitalizimit, me kusht që ndryshimet e bëra të jenë reale dhe jo thjesht kozmetike, të jenë planifikuar në mënyrën e duhur dhe të zbatohen me përkushtim dhe energji.

Një program trajnimi i planifikuar mirë, kompjuterizimi i sistemeve manuale ekzistuese, ridizenjimi i formularëve dhe riorganizimi i procedurave, përmirësimi i menaxhimit, komunikimi më i mirë dhe përmirësimi i marrëdhënieve industriale brenda vetë sistemit, mund të sjellin ndryshim dhe të kenë si rezultat ofrimin e shërbimeve më të mira për klientët e sistemit. Me përjashtim të kompjuterizimit, për ndryshime të tilla nuk nevojiten burime të mëdha dhe ato mund të gjenerohen nga përdorimi më i mirë i burimeve që sistemi aktualisht disponon.

Por në rast se sistemi dështon të sigurojë shërbime kuptimplota për klientët e tij, nuk gëzon respektin e punëmarrësve dhe punëdhënësve, nuk ka vizion dhe mision të qartë dhe, në përgjithësi, ka humbur rrugën e tij, atëherë nuk mjafton vetëm rivitalizimi i tij. Në këtë rast nevojiten ndryshime më thelbësore.

KAPITULLI 4

Krijimi i një autoriteti të pavarur

Drejtimi i politikave.....	91
Krijimi i një autoriteti të pavarur:Hartimi i politikës së duhur.....	91
Marrja e iniciativës:Kush do e drejtojë procesin e ndryshimit.....	104
Parashikimet ligjore.....	106
Një organ i pavarur: Struktura dhe veprimtaria.....	119



Kapitulli 4

Krijimi i një autoriteti të pavarur

Në kapitullin e mëparshëm u mor në shqyrtim çështja e përmirësimit të performancës nëpërmjet rivitalizimit së një situatë ekzistuese. Rivitalizimi i referohet të bërit të gjërave në mënyrë të ndryshme - duke gjallëruar, aktivizuar, stimuluar, rinovuar - por pa bërë ristrukturime ose riorganizime madhore. Politikat e përgjithshme dhe ligjet mbeten përgjithësisht të pandryshuar dhe përmirësimi bazohet në shtimin e burimeve, zhvillimin e trajnimeve dhe aktivitete të tjera, si dhe në modifikimin e sistemeve dhe procedurave ekzistuese. Ndryshimi është rritës dhe evolucionar, por shpesh nuk arrin t'u japë trajtimin e dëshiruar problemeve themelore.

Ky kapitull shqyrton atë çfarë duhet të bëhet nëse rivitalizimi nuk sjell përmirësimet e kërkuara të performancës duke bërë të lindë nevoja për një ndryshim më thelbësor. Kapitulli ka për qëllim të ofrojë udhëzime për vendimmarrësit që kërkojnë të zëvendësojnë një sistem shtetëror të menaxhimit të mosmarrëveshjeve, siç është rasti i një departamenti tipik pune, me një autoritet që vepron në mënyrë të pavarur dhe autonome në bazë të një ligji të posaçëm dhe nën drejtimin e këshillit të tij drejtues.

Në disa raste, procesi i vlerësimit konkludon se rivitalizimi nuk mund të kapërcejë mangësitë e konstatuara në performancë. Për këtë arsye lind nevoja për ristrukturime madhore, që do të thotë se ka nevojë për një riorientim thelbësor të sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve të drejtuar jo vetëm drejt të bërit të gjërave ndryshe, por dhe drejt të bërit të gjërave të ndryshme. Ndryshimi është më shumë i përgjithshëm sesa i pjesshëm, më shumë revolucionar sesa evolucionar dhe përfshin krijimin e institucioneve të reja dhe rregullave e procedurave të reja, të mbështetura këto sipas rastit nga politika dhe ligje të rinj.

DREJTIMI I POLITIKAVE

Ndryshime të tilla themelore dhe revolucionare kërkojnë një drejtim të ri politike. Termi politikë mund të shkaktojë konfuzion. Në disa kontekste ky term i referohet procedurave dhe rregullave operacionale, si për shembull, politika e një korporate mbi sigurinë dhe shëndetin në punë, disiplinën apo ngacmimet në vendin e punës. Ky nivel i politikës fokusohet në rregullat që aplikohen dhe zbatohen dhe sanksionet që ndërmerren në rast të shkeljes së këtyre rregullave.

Në një kontekst tjetër, politika shihet nën të njëjtën dritë si dhe ligjet. Lexoni ligjin dhe në këtë mënyrë politika është e qartë.

Sidoqoftë për qëllimin tonë termi **politikë** i referohet deklarimit të synimit i cili përmban direktivat për veprimet e ardhshme. Politikat në vetvete nuk janë të detyrueshme në këndvështrimin ligjor dhe me qëllim që të garantohet që synimet të shndërrohen në ndryshim të sjelljes së institucioneve dhe individëve të targetuar, lind nevoja për disa ndërhyrje specifike.

Ndryshimi rrënjësor i sistemit të një vendi për menaxhimin e mosmarrëveshjeve kërkon direktiva të shëndetshme politikash, të cilat të hartohen në konsultim me të gjithë grupet e interesit për të rezultuar në përgatitjen e një dokumenti politikash që trajton arsyet pse është i nevojshëm ndryshimi, çfarë ndryshimesh janë planifikuar dhe mënyrën se si do të bëhen këto ndryshime. Në shumicën e rasteve dokumenti i politikave, pasi të finalizohet dhe miratohet, do të kërkojë ndërhyrje specifike ligjore - ligje të reja ose ndryshim të ligjeve ekzistues - për të garantuar realizimin në praktikë të synimeve të politikave.

KRIJIMI I NJË AUTORITETI TË PAVARUR: HARTIMI I POLITIKËS SË DUHUR

Çdo synim për të ndërmarrë reforma rrënjësore dhe ristrukturim të sistemit të mosmarrëveshjeve të punës në një vend, me krijimin e një organi të ri që zëvendëson një organ ekzistues, ka nevojë për direktiva të qarta politikash. Zakonisht autoriteti apo komisioni i ri autonom dhe i pavarur merr përsipër funksionet e parandalimit dhe zgjidhjes së mosmarrëveshjeve që më parë

përmbusheshin nga një departament pune, por me një vizion të ri, një mision të ri dhe në bazë të disa rregullave të reja.

Përgatitja e një dokumenti politikash në të cilin të mbështetet krijimi i një autoriteti të pavarur duhet të përfshijë sa më poshtë:

Historikun

Qëllimin dhe objektivat

Elementët e politikës

Strukturën dhe organizimin

Parashikimet operationale

Burimet

Parashikime tranzitore

Historiku

Kjo pjesë e dokumentit të politikave duhet të pasqyrojë arsyet pse është i nevojshëm ndryshimi. Këtu mund të përfshihet

- Një përmbledhje e shkurtër e parashikimeve ekzistuese
- Dobësitë dhe mangësitë e parashikimeve ekzistuese, ku të përfshihen dhe informacione faktike dhe jo zyrtare (p.sh. mbizotërimi i proceseve gjyqësore, kosto dhe vonesat në këto procese, natyre kontradiktore e proceseve gjyqësore, nivele të ulëta suksesi të procedurave të pajtim/ndërmjetësimit, rëndësia më e madhe që i kushtohet zgjidhjes në krahasim me parandalimin)
- Rëndësia e vendimarrjes së mbështetur në konsensusin e arritur nëpërmjet negociatave dhe bisedimeve për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve
- Rëndësia e shërbimeve efektive të pajtim/ndërmjetësimit dhe arbitrimit, të cilat dallohen nga procesi gjyqësor jo vetëm për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, por edhe për kontributin që ofrojnë në progresin social dhe ekonomik të vendit

- Përfitimi ekonomik për vendin dhe ndërmarrjet e tij nga zgjidhja efektive e mosmarrëveshjeve dhe rëndësia e qeverisjes së mirë dhe respektimi i karakteristikave themelore të saj
- Rëndësia e praktikave të mira në lidhje me sistemet e mosmarrëveshjeve të punës dhe respektimi i elementëve themelorë të këtyre sistemeve

Sfondi historik i dokumentit të politikave mund të theksojë në nevojën për të krijuar vende pune efektive nëpërmjet qasjeve të reja për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, si mjet që ndikon në rritjen e produktivitetit dhe rentabilitetin e ndërmarrjeve, duke inkurajuar në këtë mënyrë mbështetjen e punëdhënësve për përjashtimet e reja që propozohen.

Qëllimi dhe objektivat e politikave

Ky seksion në dokumentin e politikave duhet të përshkruajë se çfarë synon të arrijë politika, si dhe rezultatet specifike që do të përfitohen nga zbatimi i politikës.

Për shembull, dokumenti i politikave duhet të përshkruajë:

Qëllimi i përgjithshëm i kësaj politike është ristrukturimi dhe reformimi i sistemit të zgjidhjes së mosmarrëveshjeve të punës përmes krijimit të një institucioni të ri të quajtur "Komisioni i Pajtimit dhe Arbitrimit", i cili financohet nga shteti, por është i pavarur nga partitë politike, sindikatat, punëdhënësit apo biznesi dhe ka për qëllim parandalimin dhe zgjidhjen e çdo lloji mosmarrëveshjeje në punë, si për sektorin privat ashtu dhe për atë publik, dhe funksionon në përputhje me parimet dhe karakteristikat universale të qeverisjes së mirë, duke kontribuar në këtë mënyrë në progresin ekonomik dhe harmoninë sociale në vend.

(Natyrisht, emërtimi i organit të pavarur është një çështje që vendoset nga secili vend. Në këtë shembull përdorimi i emërtimit "Komisioni i Pajtimit dhe Arbitrimit" është thjesht ilustrues dhe jo detyrues.)

Në lidhje me objektivat specifike të politikës mund të përmenden sa më poshtë:

Më konkretisht, zbatimi efektiv i kësaj politike ka për qëllim:

- *të garantojë se punëdhënësit dhe punëmarrësit do marrin më shumë përgjegjësi për parandalimin dhe minimizimin e konflikteve dhe mosmarrëveshjeve në vendin e punës,*
- *të inkurajojë punëdhënësit dhe punëmarrësit të zgjidhin konfliktet dhe mosdakortësitë e tyre përmes konsensusit, negocimit dhe bisedimeve, pa ndërhyrjen e palëve të treta,*
- *të garantojë që palët e mosmarrëveshjes të kenë akses në mënyrë vullnetare në shërbimet e pajtim/ndërmjetësimit dhe shërbime të tjera për t'i ndihmuar ata të zgjidhin mosmarrëveshjet e tyre,*
- *të garantojë që në rastin kur pajtim/ndërmjetësimi nuk ka patur sukses, palët e mosmarrëveshjes kanë akses në shërbime të paanshme arbitrimi në mënyrë që çështja e tyre të dëgjohet dhe të arrihet në një vendim,*
- *të sigurojë akreditimin e individëve dhe agjencive të sektorit privat për t'u mundësuar atyre të ofrojnë shërbime për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve*
- *të sigurojë se punëmarrësit dhe punëdhënësit në të gjithë vendin kanë akses në shërbimet e ofruara nga sistemi i menaxhimit të mosmarrëveshjeve*

Paraqitja e qëllimit dhe objektivave duhet të përqendrohet në atë çfarë mund të arrihet në realitet. Për shembull, një dokument politikash që shpreh ose nënkupton eliminimin e mosmarrëveshjeve të punës si rezultat i ndryshimeve të propozuara ka të ngjarë të jetë objekt kritikash të ashpra si jorealit dhe tërësisht spekulativ.

Vizioni dhe misioni

Një dokument politikash duhet të shpallë vizionin dhe misionin e institucionit, por normalisht kjo bëhet në vijim, në mënyrë që këshilli drejtues i komisionit dhe

drejtori të luajnë një rol kyç në përgatitjen e deklaratës për vizionin dhe misionin e institucionit.

Vizioni është një deklaratë me shkrim, zakonisht e shkurtër dhe e thjeshtë, që tregon aspiratat e institucionit, çfarë kërkohet të arrihet, si e sheh veten dhe se si dëshiron që të shihet nga të tjerët.

Vizioni i Shërbimit të Mbretërisë së Bashkuar të Këshillimit,

Pajtimit dhe Arbitrimit (ACAS) është

Të jetë kampioni i Britanisë për vende pune të suksesshme dhe fuqi punëtore të motivuar

Komisioni i Afrikës së Jugut për Pajtim, Ndërmjetësim dhe Arbitrim (CCMA) ka vizionin e mëposhtëm:

Të jetë organizata kryesore për menaxhimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve

Deklarata e misionit e një organizate apo institucioni përcakton se **çfarë** dhe **pse** – çfarë duhet të bëjë dhe cili është qëllimi përfundimtar për gjërat që bën. Ajo gjithashtu duhet të ofrojë bazën mbi të cilën mund të vlerësohet në përgjithësi performanca e kësaj organizate.

Komisioni i Afrikës së Jugut për Pajtim, Ndërmjetësim dhe Arbitrim (CCMA)

ka misionin e mëposhtëm:

Qëllimi i CCMA është të promovojë drejtësinë sociale dhe zhvillimin ekonomik në botën e punës dhe të jetë organizata më e mirë për menaxhimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve që gëzon besimin e partnerëve socialë.

Misioni i Komisionit Kombëtar të Punës (KKP) në Gana është si më poshtë:

Zhvillimi dhe ruajtja e një mjedisi paqësor dhe harmonik industrial nëpërmjet përdorimit efektiv të praktikave për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, promovimit të bashkëpunimit midis aktorëve të tregut të punës dhe respektimit të ndërsjellë të të drejtave dhe detyrimeve të tyre.

Deklaratat e misionit identifikojnë përgjegjësitë e përgjithshme funksionale të institucionit dhe garantojnë themelet për krijimin e strukturave dhe rregullave operacionale për të mbështetur punën e tij.

Elementët e politikës

Dokumenti i Politikës duhet të tregojë se çfarë ka për qëllim të bëjë institucioni i ri. Elementet e politikës mund të përfshijë sa më poshtë:

Parandalimi dhe zgjidhja e mosmarrëveshjeve në vendin e punës

Nën këtë element të politikës mund të përmendet se komisioni

- do të ndihmojë në ngritjen e themeleve të besimit midis punëdhënësve dhe punëmarrësve
- do të inkurajojë dhe mbështesë organizatat e punëdhënësve dhe punëmarrësve për ngritjen e këtyre themeleve
- do të ofrojë informacion dhe këshillim mbi rregullat e përshtatshme për shkëmbimin e informacionit dhe konsultimet në vendin e punës
- do të ofrojë informacion, këshillim dhe trajnime mbi përjasje që kanë si bazë të vendimarrjes dhe ndarjes së pushtetit konsensusin e palëve në vendin e punës, duke vënë një theks të veçantë mbi bisedimet kolektive dhe marrëveshjet kolektive
- do të ofrojë këshillim për përgatitjen e dokumentit të politikave për fusha specifike si për shembull mos-diskriminimi, ngacmimet dhe trajtimi i ankesave
- do të ofrojë informacion dhe këshillim mbi çështjet gjinore që duhet të gjejnë trajtim në vendin e punës nëpërmjet proceseve konsultative dhe bisedimeve kolektive

- do të inkurajojë punëmarrësit dhe punëdhënësit për të marrë pjesë bashkarisht në aktivitete trajnimi
- do të zhvillojë aktivitete për zgjidhjen e përbashkët të problemeve, gjetjen e fakteve dhe investigimin, duke ndihmuar në parandalimin gjatë procesit të bisedimeve të situatave pa rrugëdalje
- do të lehtësojë me çdo mënyrë brenda mandatit të tij, zgjidhjen e mosmarrëveshjeve në vendin e punës nga vetë palët e mosmarrëveshjes

Pajtimi/ndërmjetësimi i mosmarrëveshjeve

Nën këtë element të politikës mund të përmendet se komisioni:

- do të prezantojë sisteme që mundësojnë referimin e çdo mosmarrëveshjeve për pajtim/ndërmjetësim, përveç atyre që janë shprehimisht jashtë juridiksionit të tij (si për shembull mosmarrëveshjet tregtare)
- do të ofrojë shërbime para - pajtim/ndërmjetësim me qëllim filtrimin e mosmarrëveshjeve që janë jashtë juridiksionit të shërbimeve të pajtim/ndërmjetësimit
- do të ofrojë për palët shërbime pajtim/ndërmjetësimi pa pagesë dhe vullnetare
- do të garantojë që shërbimet e pajtim/ndërmjetësimit ofrohen nga ndërmjetës të kualifikuar dhe kompetentë, me qëllim që gjatë fazës së pajtim/ndërmjetësimit të arrihen nivelet më të larta të mundshme të zgjidhjes së mosmarrëveshjeve
- do të garantojë se emërimi i pajtuesve/ndërmjetësve bëhet duke marrë në konsideratë karakteristikat përkatëse demografike të një vendi, përfshirë këtu dhe elementin gjinor

Arbitrimi i mosmarrëveshjeve

Nën këtë element të politikës mund të përmendet se komisioni:

- do të prezantojë sisteme që u krijojnë mundësinë palëve të kërkojnë arbitrim për mosmarrëveshjet që nuk ka qenë e mundur të zgjidhen gjatë fazës së pajtim/ndërmjetësimit
- do të ofrojë shërbime arbitrimi që janë më pak formale e ligjore dhe më të shpejta se proceset gjyqësore

- për rastet kur seancat e pajtimit rezultojnë jo të suksesshme do të ofrojnë menjëherë mbas tyre seanca dëgjimore arbitrazhi (mundësisht brenda të njëjtës ditë) si pjesë e një procesi të shpejtë
- do të garantojë që seancat e arbitrazhit të zhvillohen nga arbitra të kualifikuar, të paanshëm dhe neutralë
- do të garantojë që caktimi i arbitrave të përfaqësojë aspektin demografik të popullsisë së vendit

Sektori privat dhe publik

Nën këtë element të politikës mund të përmendet se komisioni:

- do të ofrojë në kushte të barabarta shërbime për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve si për sektorin privat, ashtu dhe për sektorin publik (përfshirë departamentet shtetërore dhe organet e parashikuara me ligj)
- do të vendosë nëse organi i pavarur ka nevojë të ristrukturohet dhe riorganizohet në mënyrë që ti përgjigjet interesave specifike të sektorit publik
- do të vendosë nëse organi i pavarur ka nevojë të ristrukturohet dhe riorganizohet në mënyrë që ti përgjigjet nevojave specifike të industrive të veçanta të sektorit privat (p.sh. industrisë së minierave, detare, të veshmbathjes etj)

Këshillat e bisedimeve

Nën këtë element të politikës mund të përmendet se komisioni:

- do të inkurajojë krijimin e këshillave të bisedimeve në nivel industrie, sektori apo rajonal sipas rastit, organe këto ku do të përfshihen përfaqësues të punëdhënësve dhe punëmarrësve, të cilët do të kenë përgjegjësinë për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve që lindin gjatë bisedimeve kolektive në industrinë, sektorin apo rajonin përkatës
- do të parashikojë një sistem akreditimi për këto njësi bisedimesh për të mundësuar që këto njësi të ofrojnë për industrinë, sektorët apo rajonet përkatëse shërbime të njëjta me ato që ofron vetë komisioni.

Përfshirja e sektorit privat

Nën këtë element të politikës mund të përmendet se komisioni:

- do të mbështesë përfshirjen e operatorëve të sektorit privat në sistemin e menaxhimit të mosmarrëveshjeve, nëpërmjet sistemeve të akreditimit dhe ri-akreditimit të miratuar nga këshilli drejtues i komisionit
- do të japë mendim në lidhje me skemën e pagesës së tarifave që paguhen nga palët e një mosmarrëveshjeje për pajtuesit/ndërmjetësit dhe arbitrat privatë
- do u kërkojë pajtuesve/ndërmjetësve dhe arbitrave privatë t'i nënshtrohen një kodi etik sjelljeje të ngjashëm me kodin e sjelljes për pajtuesit/ndërmjetësit dhe arbitrat e komisionit

Rastet e punësimit jo tipik

Nën këtë element të politikës mund të përmendet se komisioni:

- do të ofrojë shërbime për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve për të gjithë punëmarrësit, përfshirë këtu dhe punëmarrësit të angazhuar në punë jo tipike, si punëtorët në shtëpi, punëtorët në bujqësi, shitësit ambulante, si dhe raste të tjera ku vërehet marrëdhënie punëdhënës-punëmarrës.

Shërbime në gjithë vendin

Nën këtë element të politikës mund të përmendet se komisioni:

- do të garantojë ofrimin e shërbimeve të tij në gjithë vendin nëpërmjet ngritjes së zyrave lokale, në nivel qarku apo rajoni sipas rastit
- do të ofrojë shërbime të lëvizshme dhe inovacione teknologjike për punëdhënësit dhe punëmarrësit e zonave ku Komisioni nuk ka zyra.

Çështjet gjinore

Nën këtë element të politikës mund të përmendet se komisioni:

- do të sigurojë sa më shumë të jetë e mundur përfaqësim të barabartë gjinor në këshillin e tij drejtues
- do të garantojë një balancë të drejtë gjinore në caktimin e pajtuesve/ndërmjetësve dhe arbitrave
- do të ketë në konsideratë çështjet gjinore gjatë akreditimit të njësive të bisedimeve dhe operatorëve të sektorit privat
- do të garantojë trajtimin e çështjeve gjinore gjatë aktiviteteve të tij informuese, këshilluese dhe trajnuese, si dhe në proceset e pajtimit/ndërmjetësimit dhe arbitrimin
- do të vendosë dhe mbajë marrëdhënie me ministrinë dhe agjensitë shtetërore, si dhe me shoqërinë civile që kanë përgjegjësi për çështjet gjinore

Këshilli drejtues

Nën këtë element të politikës mund të përmendet se komisioni:

- do të ketë një këshill drejtues të parashikuar me ligj me përfaqësim të gjerë, duke përcaktuar kush do të ketë kompetencën e caktimit të anëtarëve të këtij këshilli
- do të ketë një drejtues të këshillit drejtues duke parashikuar dhe procedurën e emërimit të drejtuesit të këtij këshilli
- do të ketë kuadrin e nevojshëm ligjor që përcakton kriteret e përzgjedhjes së anëtarëve të këshillit drejtues dhe përgjegjësitë e tij, si për shembull, të garantojë se komisioni do të respektojë standartet e larta të qeverisjes së mirë, do të përdorë në mënyrën e duhur fondet e vëna në dispozicion të tij, do të funksionojë në mënyrë efektive dhe eficiente, do të garantojë se fondet publike do të përdoren në mënyrën e duhur dhe do të funksionojë në përputhje me vizionin dhe misionin e tij.

Drejtori

Nën këtë element të politikës mund të përmendet se komisioni:

- do të ketë një drejtor në cilësinë e zyrtarit më të lartë ekzekutiv dhe të përcaktohet organi që ka kompetencën për emërimin e drejtorit
- do të ketë të parashikuara në ligj detyrat dhe përgjegjësitë e drejtorit
- do të ketë të përcaktuar kohëzgjatjen e mandatit të drejtorit

Raportimi dhe transparencja

Nën këtë element të politikës mund të përmendet se komisioni:

- do të përgatisë raporte (çdo katër apo gjashtë muaj) në lidhje me aktivitetet e tij në formë të shkruar apo sipas rastit edhe në formate elektronike
- do të përgatisë një raport vjetor në lidhje me aktivitetet e tij, si dhe një raport të audituar të të ardhurave dhe shpenzimeve, i cili do i paraqitet parlamentit
- do të ndërmarrë aktivitete për rritjen e ndërgjegjësimit dhe aktivitete të tjera publiciteti në përputhje me direktivat e këshillit drejtues dhe duke respektuar kërkesat e konfidencialitetit.

Administrata e punës

Nën këtë element të politikës mund të përmendet se komisioni:

- do të vendosë dhe do të mbajë marrëdhënie me komponentë të tjerë të sistemit shtetëror të administrimit të punës, veçanërisht me ato komponentë që lidhen në njëfarë mënyre me parandalimin e mosmarrëveshjeve (p.sh. inspektimi në punë)

Struktura dhe organizimi

Dokumenti i politikave duhet të ketë parashikime në lidhje me krijimin dhe funksionimin e këshillit drejtues për mbikëqyrjen e punës së komisionit, monitorimin e performancës së përgjithshme të tij dhe funksionimin e këtij organi në përputhje me kërkesat e qeverisjes së mirë.

Dokumenti i politikave gjithashtu duhet të përmendë nevojën që këshilli drejtues apo bordi i organit të pavarur të jetë parashikuar me ligj. Këtu mund të përfshihet:

- rëndësia e një këshilli drejtues të pavarur

- sugjerime në lidhje me anëtarësinë në këshill, për shembull përfaqësim i barabartë midis punëdhënësve, punëmarrësve dhe qeverisë, si dhe specialistëve në fushën e marrëdhënieve industriale
- angazhimin për të pasur një përfaqësim të arsyeshëm demografik në këshill
- parashikime për emërimin e anëtarëve të këshillit dhe drejtuesit të tij
- përgjegjësitë e drejtuesit, ku përfshihen dhe kërkesat e raportimit financiar
- parashikime për emërimin e drejtorit dhe zëvendësdrejtorit të organit të pavarur
- roli i këshillit në emërimin e pajtuesve/ndërmjetësve dhe arbitrave të organit të pavarur dhe pjesës tjetër të personelit
- roli i këshillit në përgatitjen e vizionit dhe deklaratës së misionit të organit të pavarur dhe planeve të tij strategjike.

Dokumenti i politikave mund të parashikojë nëse organi i pavarur do të ketë struktura të decentralizuara me zyra vendore të ngritura në rajone të ndryshme dhe nëse do të ofrohen shërbime të lëvizshme për zonat e largëta.

Politika duhet të përmendë gjithashtu dhe njësitë e shërbimit e nevojshme për të mbështetur ofrimin e shërbimeve financiare, prokurimeve, shërbimeve administrative dhe burimet njerëzore. Përpos sa më sipër, duhet të përmendet dhe rëndësia e teknologjisë kompjuterike duke përfshirë, internetin, intranetin, sms dhe e-mail, në kuadër të rolit të këtij organi si një institucion bashkëkohor, progresiv dhe të orientuar nga klienti.

Parashikimet operacionale

Politika mund të përmendë dhe parashikimet operacionale që duhet të gjejnë rregullim të mëtijshëm nëpërmjet legjislacionit përkatës dhe procedurave të brendshme. Këtu përfshihen:

- procedurat që duhet të ndiqen nga punëdhënësit dhe punëmarrësit në rastin kur kërkojnë shërbime këshillimi dhe trajnimi
- procedurat dhe sistemet, përfshirë këtu formularët dhe modelet e shkresave, për njoftimin e mosmarrëveshjes dhe parashtrimin e tyre për pajtim/ndërmjetësim

- procedurat në fazën e para-pajtitimit/ndërmjetësimit
- procedurat që duhet të ndiqen në lidhje me rezultatin e pajtitimit/ndërmjetësimit, si për pajtim/ndërmjetësimet e suksesshme, ashtu dhe për ato të cilat nuk rezultojnë të suksesshme
- procedurat për të kërkuar shërbime arbitrimi, përfshirë këtu formularët dhe modelet e shkresave
- përgatitja e vendimit të arbitrazhit, ku të tregohen dhe rastet e kufizuara për të cilat mund të bëhet ankim
- procedurat që duhet të ndiqen gjatë procesit PAJ-ARB
- procedurat dhe rregullat për akreditimin e këshillave të bisedimeve dhe qëllimin e veprimtarisë së tyre
- procedurat dhe rregullat për akreditimin e agjentëve private që ofrojnë shërbime pajtimi dhe arbitrimi

Përveç aspekteve të veçanta të procedurave operacionale, politika duhet të përmendë dhe çështje të rëndësishme operacionale, të cilat kanë zbatim të përgjithshëm. Këtu përfshihen:

- Kodi i sjelljes për personelin që përfshin dhe gjithë pajtuesit/ndërmjetësit dhe arbitrat, pavarësisht nëse angazhohen me kohë të plotë apo të pjesshme, si dhe agjentët privatë të akredituar
- Indikatorët dhe targetet e performancës për pajtuesit/ndërmjetësit dhe arbitrat, si dhe procesin përkatës të monitorimit të tyre
- kriteret e kualifikimit dhe trajnimit për gjithë pajtuesit/ndërmjetësit dhe arbitrat, përfshirë këtu dhe agjentët privatë të akredituar
- sistemi i kompjuterizuar i menaxhimit të rasteve që ofron informacion në kohë reale mbi çdo çështje që i është parashtruar komisionit

Burimet

Dokumenti i politikave duhet të parashikojë qartë se pavarësisht faktit që komisioni është një organ autonom dhe i pavarur në këndvështrimin financiar, ai varet nga shteti. Angazhimi i qeverisë për financimin e komisionit sipas parashikimit buxhetor vjetor duhet të parashikohet shprehimisht në ligj.

Për më tepër, politika duhet të përshkruajë rastet kur komisioni ka të drejtë të pranojë donacione, dhurata dhe trashëgimi, nëse do të përcaktohen tarifa në lidhje

me shërbimet këshillimore dhe ato të trajnimit, si dhe nëse do të parashikohen tarifa administrative për aplikimet.

Parashikime tranzitore

Një ndryshim rrënjësor i sistemit të mosmarrëveshjeve të punës bën të nevojshme t'i kushtohet vëmendje e veçantë rregullave që mundësojnë kalimin nga sistemi i vjetër tek ai i ri, nga një sistem tradicional i drejtuar nga qeveria, në një sistem të pavarur.

A do pushojë së ekzistuari sistemi i vjetër për t'u zëvendësuar në një datë të mëvonshme nga sistemi i ri i ndryshëm, apo do të vazhdojë të funksionojë paralelisht me sistemin e ri për një periudhë kohe të caktuar?

Dokumenti i politikave duhet të përcaktojë një afat kohor që komisioni të fillojë aktivitetin e tij, duke garantuar kohë të mjaftueshme për diskutimin e çështjeve të politikave, ndryshimin e ligjeve ekzistuese apo hartimin e akteve të reja ligjore, ngritjen e këshillit drejtues, emërimin e drejtuesit dhe nën/drejtuesit të komisionit, emërimin e pajtuesve/ndërmjetësve dhe arbitrave, ngritjen e zyrave dhe blerjen e pajisjeve të nevojshme, hartimin e formularëve dhe modeleve të shkresave, hartimin e procedurave operacionale dhe vënien në funksion të sistemeve të kompjuterizuara.

MARRJA E INICIATIVËS: KUSH DO E DREJTOJË PROCESIN E NDRYSHIMIT?

Nxitja për ndryshime rrënjësore mund të vijë nga sindikatat, të cilat i konsiderojnë sistemet tradicionale të administrimit të punës të njëanshme dhe që favorizojnë punëdhënësit, me qëllim që të garantohet zgjidhja e drejtë dhe e paanshme e mosmarrëveshjeve të punës.

Gjithashtu, nxitja mund të vijë edhe nga punëdhënësit, të cilët mendojnë se sistemi aktual favorizon punëmarrësit.

Por nxitja për ndryshim rrënjësor mund të vijë dhe nga vetë administrata e punës, ndonëse në kushtet kur ky ndryshim do të sillte ndarje të pushtetit, gjasat që dëshira për ndryshim të shprehet nga kjo e fundit janë të pakta.

Nxitja mund të vijë dhe nga nivele politike, veçanërisht në rastet kur konfliktet industriale kanë efekte të mëdha negative si pasojë e grevave, fitimeve të munguara dhe pakënaqësisë së opinionit publik.

Forca shtytëse që fshihet mbas ndryshimeve rrënjësore ka të bëjë nga njëra anë me identifikimin e mosfunksionimit si duhet të sistemit aktual, dhe nga ana tjetër me nevojën për të bërë diçka në lidhje me këtë fakt.

Konstatimi se diçka nuk funksionon mund të jetë rezultat i një ngjarjeje të rëndësishme apo një sërë ngjarjesh (demonstrata dhe dhunë, mbyllje ndërmarrjesh), ose mund të ketë lidhje me ndryshime politike kur një parti politike deklaron se “prej kohësh vërejmë se diçka nuk shkon dhe prandaj kemi ndërmend të bëjmë diçka në lidhje me këtë”.

Identifikimi “i një diçkaje të gabuar në këtë sistem” idealisht bëhet nga një konsorcium interesash të udhëhequr nga persona që gëzojnë reputacion dhe respekt dhe janë në pozicion të bëjnë diçka në lidhje me të. Këtu përfshihen përfaqësuesit politikë, të mbështetur nga drejtuesit e sindikatave dhe biznesit, si dhe nga përfaqësues të respektuar të shoqërisë civile.

Identifikimi “i një diçkaje të gabuar” shpie në krijimin e një task force apo organi të një niveli të lartë për vlerësimin e situatës aktuale dhe propozimin e një axhende të balancuar për ndryshim, e cila duhet të përmbushë interesat e punëdhënësve dhe punëmarrësve, si dhe të shoqërisë në përgjithësi. Një komision i pavarur dhe i paanshëm, i mbështetur nga politika dhe ligje të hartuara mirë, i pajisur me staf profesional dhe me burime të mjaftueshme është mënyra më e mirë “për të bërë diçka në lidhje me të”.

Pasi pranohet nevoja për ndryshim është e nevojshme të drejtohet procesi i ndryshimit.

Përgatitja e një dokumenti politikash mbi krijimin e një komisioni apo organi të ngjashëm të pavarur për menaxhimin e mosmarrëveshjeve duhet të mbështetet në konsultime të vazhdueshme me të gjithë palët e interesuara, ku përfshihen përveç partnerëve socialë dhe mendimet e organizatave apo individëve të interesuar.

Menaxhimi i një procesi ndryshimi fillon me vlerësimin e situatës aktuale dhe duke u mbështetur me direktiva të qarta politikash.

PARASHIKIMET LIGJORE

Mbas hartimit të një politike për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve lind nevoja për të ndërmarrë hapat e duhur që garantojnë zbatimin efektiv të saj. Në disa raste, politika mund të zbatohet nëpërmjet informimit, edukimit dhe bindjes, por në shumicën e rasteve për vënien në jetë të kësaj politike nevojiten akte ligjore. Edhe në këtë rast, miratimi i akteve ligjore nuk përbën garanci të plotë për realizimin e plotë të ndërhyrjeve që synon kjo politikë, pasi jo gjithmonë ligjet zbatohen plotësisht dhe kjo për arsye që lidhen me:

- mosnjohjen e përmbajtjes së ligjit nga personat tek të cilët gjen zbatim ligji
- mungesën e njohurisë se çfarë duhet të bëjnë njerëzit për të vepruar në përputhje me ligjin
- mungesën e burimeve për agjensitë që janë përgjegjëse të sigurojnë përputhshmërinë me ligjin
- shmangien e qëllimshme nga ligji nga palë të caktuara, të cilat mendojnë se të vepruarit në përputhje me ligjin ju kushton financiarisht
- inercinë apo korrupsionin nga autoritetet zbatuese të ligjit.

Përgatitja e kuadrit ligjor

Dokumenti i politikave përmban direktivat për veprim, ndërkohë që ligjet parashikojnë thelbin dhe detajet e ndërhyrjeve të politikës, duke përcaktuar detyrime ligjore dhe duke parashikuar sipas rastit dhe mbrojtjen ligjore. Gjatë hartimit dhe zbatimit të një kuadri ligjor në mbështetje të një përqasjeje të re për menaxhimin e mosmarrëveshjeve dhe krijimin e një institucioni të pavarur për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve duhet të mbahen në konsideratë çështjet e mëposhtme:

Harmonizimi i politikave dhe ligjeve

Legjislacioni duhet të jetë në përputhje me synimet e politikave dhe ti mbështesë ato.

Shembuj

Një dokument politikash që kërkon të inkurajojë bisedimet kolektive si një element kyç për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, do të ushtronte pak ndikim nëse dispozitat ligjore vështirësojnë regjistrimin, organizimin dhe njohjen e sindikatave për të ndërmarrë bisedime me punëdhënësit.

Një politikë që synon të mbështesë pajtim/ndërmjetësimin dhe arbitrimin vullnetar do të komprometohej, nëse legjislacioni parashikon raste për pajtim/ndërmjetësim apo arbitrim të detyrueshëm.

Një politikë që synon përqasje që kanë për bazë konsensusin e palëve për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve do të minohej nga një legjislacion që njih si metodën kryesore për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve gjykimin gjyqësor.

Një politikë e cila njih nevojën e ofrimit të shërbimeve të parandalimit dhe zgjidhjes së mosmarrëveshjeve për të gjithë punëmarrësit në gjithë situatat e punës do të dështonte në rast

se legjislacioni në fuqi përmban definicione shumë të kufizuara të termave 'punëmarrës', 'punëtor' dhe 'vend pune', dhe më konkretisht që përjashton kategori të caktuara punëmarrësish (p.sh. punonjësit në shtëpi, punëtorët në bujqësi) apo që injoron totalisht gjendjen e punëmarrësve të angazhuar në forma jo tipike apo alternative pune (përfshirë këtu punësimin në ekonominë informale, aktivitetet e punës të kryera në shtëpi dhe punën e kryer në bazë të një kontrate).

Një politikë që inkurajon bisedimet kolektive në nivel ndërmarrjeje, si fokus kryesor për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, do të diskretitohej nëse ligji parashikon krijimin e këshillave të punës apo organeve të ngjashme me pushtet për të negociuar me punëdhënësin, pavarësisht sindikatave.

Krahasimi me vende të tjera

Ndonëse kushtet e çdo vendi janë të ndryshme shqyrtimi i mënyrave apo përçasjeve të ndryshme që kanë përdorur vende të ndryshme për ndryshime legjislative është mjaft i dobishëm. Vendet të cilat mendojnë të ngrenë një komision të pavarur për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve të punës mund të përfitojnë nga eksperiencat e fundit të Tanzanisë, Ganës dhe Afrikës së Jugut, si dhe nga sisteme tashmë të konsoliduara në SHBA, Kanada, MB dhe Irlandë, jo vetëm për sa i përket hartimit të legjislacionit, por edhe në lidhje me çështje operationale që duhet të merren në konsideratë gjatë prezantimit të këtyre ndryshimeve.

Balanca rregullatore

Këtu përfshihet një formë analize rregullatore kosto-përfitim që kërkon të balancojë interesat e mbrojtjes sociale me ato të efikasitetit ekonomike. Për këtë duhet të merret në konsideratë jo vetëm mundësia e një rregullimi të pamjaftueshëm që lidhet me një mbrojtje të pamjaftueshme sociale, por edhe rregullimi i tepruar dhe efektet negative në efikasitetin ekonomike. Rregullimi i

pamjaftueshëm mbart riskun që legjislacioni të mos mbështesë sa duhet qëllimet dhe synimet e politikave, ndërsa rregullimi i tepruar mbart riskun e shmangieve të planifikuara dhe evazionit të qëllimshëm.

Gjithashtu është e nevojshme që ligjet e miratuara të konsiderohen si **ndërhyrje pozitive** dhe jo si **ndërhyrje negative**.

Kapaciteti administrativ

Gjatë hartimit të ligjeve duhet të merren në konsideratë dhe anët praktike të administrimit dhe zbatimit të tyre. Ligjvënësit vazhdimisht duhet të shtrojnë pyetjen nëse legjislacioni i hartuar mund të zbatohet në mënyrë efektive dhe nëse ai garanton përputhshmërinë e dëshiruar. Për të bërë të mundur zbatimin dhe për të garantuar përputhshmërinë duhet të merret në konsideratë kuadri ekzistues institucional, si dhe kapacitetet apo burimet e disponueshme, veçanërisht personeli.

Në rast mungese të burimeve dhe kapaciteteve institucionale, vetë ligji mund të duhet të përfshijë dispozita që kanë për qëllim të drejtpërdrejtë forcimin e kapaciteteve dhe respektimin më të madh të ligjit.

Legjislacioni i ri apo ndryshime në legjislacion

Hartimi i legjislacionit përmban sfida të mëdha pavarësisht nëse bëhet fjalë për ndryshime ligjore apo miratim të ligjeve të rinj. Ndryshimi i legjislacionit ekzistues përfshin shfuqizimin e dispozitave ekzistuese apo miratimin e dispozitave të reja duke ju dhënë hartuesve të tij më pak liri sesa ndodh në rastin e hartimit të një legjislacioni krejt të ri. Legjislacioni i ri do të thotë hartimi i një ligji që rregullon një çështje që nuk rregullohej më parë, për shembull ngritja e një komisioni të pavarur për pajtim dhe arbitrim. Kjo gjë u jep legjislatorëve më shumë liri dhe përbën opcionin më të mirë, veçanërisht për rastet kur legjislacioni i punës është i vjetër dhe nuk balancon interesat e mbrojtjes shoqërore me ato të efikasitetit ekonomike,

është i komplikuar, i varfër dhe në përgjithësi i vështirë për tu administruar dhe zbatuar.

Shfuqizimi i ligjeve ekzistuese dhe zëvendësimi i tyre në përputhje me udhëzimet e paraqitura në këtë seksion do të ishte një përjasje më e përshtatshme, sesa ndryshimi i vazhdueshëm i ligjeve për t'u përshtatur me rrethanat që ndryshojnë.

Pajtueshmëria me detyrimet ekzistuese

Legjislacioni duhet të marrë parasysh të drejtat e parashikuara në Kushtetutën e vendit, si dhe detyrimet e marra përsipër nga marrëveshje ndërkombëtare, përfshirë këtu dhe Konventat e ILO-s.

Miratimi i ligjeve duhet gjithashtu të ketë në konsideratë ligjet ekzistuese, përveç rastit kur ligji i ri ka për qëllim të ndryshojë ligjet ekzistuese.

Qëllimi i legjislacionit

Ligji që parashikon krijimin e një autoriteti të pavarur për menaxhimin e mosmarrëveshjeve duhet të ketë një qëllim të qartë dhe objektiva që reflektojnë synimet e politikave. Përshkrimi i qartë i qëllimit dhe objektivave të legjislacionit në fuqi "bashkon" ligjvënësit dhe palët që ndikohen nga ky legjislacion, si dhe ndihmon në interpretimin dhe zbatimin e ligjit nga organet përgjegjëse administrative dhe gjyqësore.

Pjesëmarrja e partnerëve

Ashtu si dhe gjatë formulimit të vetë politikës, procesi i hartimit të ligjit duhet të përfshijë dhe aktorët e tjerë mbi të cilët ligji do të ketë ndikim, por edhe persona të tjerë me ekspertizë të posaçme në këtë fushë.

Pjesëmarrja mund të realizohet me ngritjen e një task force të përkohshme të krijuar për këtë qëllim specifik ku të përfaqësohen të gjithë aktorët e interesuar, ose në të kundërt nëpërmjet një organi permanent trepalësh apo një komiteti të tij.

Modalitetet aktuale të pjesëmarrjes mund të jenë në formën e një përfshirjeje të vazhdueshme dhe të hollësishme të partnerëve në hartimin e çdo seksioni dhe nënseksioni të ligjit. Në të kundërt, pjesëmarrja mund të fokusohet më shumë në konsultimin e partnerëve pasi ligji të jetë hartuar nga ekspertë teknikë. Mënyra më e përshtatshme do të ishte kombinimi i këtyre përfaqësive në mënyrë që të garantohet pjesëmarrja e aktorëve në gjithë fazat e procesit të hartimit.

Për shembull, Këshilli Kombëtar i Zhvillimit Ekonomik dhe Punës (NEDLAC) në Afrikën e Jugut kërkon “konsensusin e përfaqësuesve” për një sërë çështjesh sociale, ekonomike dhe zhvillimore që merr në shqyrtim dhe për çdo akt ligjor para se ai të kalohet për miratim në parlamentit, siç ishte rasti për shembull i Ligjit për Marrëdhëniet e Punës, 1995 që krijoi Komisionin e Pajtitimit, Ndërmjetësimit dhe Arbitrimit (CCMA.)

Pjesëmarrja në procesin e hartimit mund të shtrihet përtej përfaqësuesve të Ministrisë së Punës dhe partnerëve socialë. Përsa i përket qeverisë, përfaqësimi mund të vijë dhe nga ministria e financave, ministria e industrisë, ministria për çështjet e grave, si dhe nga organe të pavarura gjyqësore, si komisioni për reformën ligjore, avokati i popullit etj.

Përveç përfaqësuesve të organizatave të punëmarrësve dhe punëdhënësve, procesi i hartimit mund të përfitojë dhe nga përfshirja e dhomave të tregtisë, akademikëve dhe përfaqësuesve të shoqërisë civile, ku përfshihen grupet fetare dhe grupet që kanë përgjegjësi për punëtorët e marxhinalizuar, si punëtorët në shtëpi, fëmijët dhe të rinjtë.

Pjesëmarrja e grupeve të sipërpërmendura zgjat periudhën kohore që nevojitet për hartimin e ligjit, por përmirëson në mënyrë të konsiderueshme cilësinë e përgjithshme të ligjit dhe rrit ndjeshëm perspektivën e respektimit të tij. Palët e përfshira në mënyrë aktive në vendimarrje janë të gatshme për të vepruar në përputhje me këto vendime.

Pjesëmarrja duhet të shtrihet përveç konsultimeve në lidhje me aktet ligjore të parlamentit, edhe në konsultime në lidhje me rregullore apo urdhra që miratohen nga pushtetit ekzekutiv pa kaluar më parë në parlament.

Gjuha e thjeshtë

Gjuha e përdorur gjatë hartimit të ligjit duhet të jetë e thjeshtë. Qëllimi i kësaj qasjeje nuk synon të kompromentojë konceptet, por ka për qëllim ta bëjë më të lehtë për përdoruesin përfundimtar (publikun) të kuptojë ligjin, pa ndryshuar kuptimin e tij.

Përdorimi i një gjuhe të thjeshtë nënkupton:

- Përdorimin e fjalive të shkurtra
- Shmangien e zhargoneve dhe shprehjeve të gjuhës së folur
- Përdorimi i një fjale të vetme, në vend të përdorimit të disa fjalëve që kanë të njëjtin kuptim
- Përdorimin e fjalëve të shkurtra në vend të fjalëve më të gjata
- Shmangien e mohueseve të dyfishta apo trefishta
- Përdorimin konsistent të fjalëve (p.sh. kur përmenden “ditët” duhet të bëhet e qartë se bëhet fjalë për ditë kalendarike dhe jo ditë pune, përdorimi i fjalës “duhet” për dispozita të detyrueshme dhe “mund” për dispozita diskrecionare)
- Identifikimi dhe heqja e fjalëve ambigue (p.sh. “punëmarrës” dhe “punëtor”, “ditë kalendarike” dhe “ditë pune”, “gjithë ngacmimet” dhe “ngacmime të paligjshme”)
- Përdorimi i shembujve për të sqaruar kuptimin
- Shmangia e përdorimit të shprehjeve në latinisht
- Përdorimi i foljes menjëherë pas kryefjalës
- Shmangia e përdorimit të fjalëve “ai” dhe “ajo” përveç rastit kur kjo është e nevojshme për një qëllim të caktuar.

Struktura dhe prezantimi

Për të patur ligje që janë të lehtë për t’u përdorur, përveç përdorimit të një gjuhe të thjeshtë duhet të kihen parasysh dhe një sërë çështjesh të tjera:

Planifikimi Planifikimi ka të bëjë me identifikimin e përdoruesve përfundimtarë të ligjit të cilët jo domosdoshmërisht janë juristë. Përdoruesi përfundimtar mund të jetë një person i arsimuar, por edhe një person i paarsimuar të cilët mund të jenë përdoruesit potencialë të ligjit në të ardhmen (p.sh. personat që kanë braktisur shkollën, studentë në shkolla të formimit profesional etj).

Struktura Mbas identifikimit të përdoruesve përfundimtarë duhet të përcaktohet një strukturë e përshtatshme që mundëson rrjedhjen logjike të ligjit.

Faqosja Faqosja e ligjit duhet të shmangë blloqe të gjata teksti, të përdorë hapësira dhe ndarje të tekstit dhe të sigurojë që në nenet përkatëse të dallohen qartë të kriteret dhe rastet përjashtimore.

Udhëzues shtesë Përdoruesit e ligjit mund të mbështeten me broshura dhe fletëpalosje që paraqesin një përmbledhje të dispozitave kryesore, ofrojnë shembuj, dhe sqarojnë kuptimin nëpërmjet diagramave.

Përkthimi Në shumë raste ligjet hartohen në një gjuhë dhe në vijim përkthehen dhe në gjuhë të tjera. Në këtë këndvështrim është i domosdoshëm përdorimi i një gjuhe të thjeshtë në mënyrë që kuptimi të jetë i njëjtë në të dy gjuhët. Për shembull, mbas përkthimit nga anglishtja në një gjuhë tjetër, do të ishte me vend të bëhej një përkthim i këtij ligji nga kjo e fundit në anglisht nga një tjetër përkthyes që të kontrollohet nëse gjatë përkthimit fillestar është ndryshuar kuptimi.

Testimi Mbas hartimit të një ligji mund të bëhet një test kuptueshmërie me përdorues përfundimtar të ligjit, me qëllim identifikimin e fushave që janë të paqarta, ose atyre ku gjuha është e vështirë.

Kuadri ligjor për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve

- Ligjet duhet të reflektojnë dhe përpunojnë qëllimet e politikave
- Ligjet duhet të marrin në konsideratë eksperiencën e vendeve të tjera, jo domosdoshmërisht në mënyrë të hollësishme, por të paktën qëllimin e tyre
- Ligjet duhet të hartohen duke patur parasysh kapacitetin administrativ, zbatueshmërinë dhe përputhshmërisë
- Ligjet duhet të përpiqen të gjejnë një balance të përshtatshme midis mbrojtjes shoqërore dhe efikasitetit ekonomike
- Ligjet duhet të harmonizohen me detyrimet e vendit sipas Kushtetutës, marrëveshjeve ndërkombëtare dhe ligjeve ekzistuese
- Ligjet duhet të përcaktojnë qëllimin dhe objektivat e tyre
- Ligjet duhet të hartohen dhe përgatiten nëpërmjet konsultimeve me partnerët
- Ligjet duhet të prezantohen në një gjuhë të thjeshtë dhe të lehtë për t'u përdorur

Krijimi i një organi apo komisioni të pavarur

Nuk ka dyshim që krijimi i një autoriteti të pavarur për menaxhimin e mosmarrëveshjeve bën të domosdoshëm hartimin e ligjeve të reja dhe ndoshta dhe ndryshimin e ligjeve ekzistuese. Në lidhje me legjislacionin e ri mund të konsiderohen sa më poshtë:

Krijimi

Ligji duhet të parashikojë formalisht krijimin e organit apo komisionit të pavarur dhe emërtimin e tij, për shembull Komisioni i Pajtit dhe Arbitrimit ose Komisioni për Ndërmjetësim dhe Arbitrim, ose Komisioni për Pajtim, Ndërmjetësim dhe

Arbitrim, Komisioni Kombëtar i Punës, ose Shërbimi për Këshillim, Pajtim dhe Arbitrim, ose emërtime të tjera në varësi të rrethanave kombëtare.

Pavarësia

Ligji duhet të parashikojë se komisioni është një organ i pavarur dhe të përshkruajë se çfarë nënkuptohet konkretisht me termin “i pavarur”, si për shembull “ai është i pavarur nga partitë politike, sindikatat, organizatat e punëdhënësve, federatat e sindikatave apo organizatave të punëdhënësve dhe nuk i nënshtrohet kontrollit apo drejtimit të asnjë personi apo autoriteti tjetër”. Megjithatë ligji mund të përmendë faktin se pavarësi nuk do të thotë pavarësi nga kërkesat në lidhje me financimet shtetërore. Pavarësisht mungesës së ndërhyrjes shtetërore, një organ i pavarur që financohet nga shteti duhet të ushtrojë veprimtarinë e tij në përputhje me ligjet e shtetit për buxhetin dhe thesarin. Ndonëse një organ i parashikuar me ligj, ai vazhdon të jetë një organ që financohet nga qeveria dhe në këtë kuptim nuk është tërësisht i pavarur.

Funksionet

Ligji duhet të parashikojë funksionet e organit apo komisionit të pavarur. Funksionet e tij përfshijnë informimin, këshillimin dhe ofrimin e trajnimeve për punëdhënës dhe punëmarrës në lidhje me parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, ofrimin e shërbimeve të pajtimit/ndërmjetësimit dhe ofrimin e shërbimeve të arbitrimit, në rast të dështimit të procesit të pajtim/ndërmjetësimit. Rrethanat kombëtare përcaktojnë dhe funksionet e veçanta të organit të pavarur.

Këshilli drejtues

Ligji duhet të përfshijë dispozita për krijimin dhe funksionimin e këshillit drejtues të autoritetit apo komisionit të pavarur.

Në ligj duhet të parashikohet numri i anëtarëve të këshillit, organizatat që përfaqësohen, emërimi i drejtuesit (kush ka kompetencë të emërojë drejtuesin dhe kriteret e emërimit), kohëzgjatjen e mandatit të drejtuesit dhe anëtarëve të këshillit, si dhe kriteret për riemërimin e tyre. Ligji mund të parashikojë dhe

rrethanat dhe procedurat për mbarimin e mandatit të anëtarëve dhe drejtuesit të këshillit, shpërblimin e tyre dhe/ose honoraret për mbledhjet e tij.

Ligji duhet të përmendë shprehimisht përfaqësimin gjinor në këshillin drejtues.

Funksionet e këshillit drejtues

Ligji duhet të parashikojë funksionet e këshillit duke përmendur rolin e tij në drejtimin strategjik të punës së komisionit, dhënien e mendimit në lidhje me politikat e procedurat, si dhe përsa i përket monitorimit të veprimtarisë së komisionit me qëllim garantimin e funksionimit në përputhje me objektivat dhe qëllimet e tij.

Gjithashtu ligji duhet të sanksionojë se këshilli duhet të garantojë respektimin e standarteve të qeverisjes korporative nga vetë ai dhe nga komisioni për të cilin ai është përgjegjës, të sanksionojë përgjegjësinë e këshillit për funksionimin e komisionit në përputhje me politikat dhe praktikat e mira mjedisore dhe përgjegjësinë për përdorimin eficient dhe efektiv të fondeve publike nga ana e komisionit.

Drejtori dhe Zëvendësdrejtori

Ligji duhet të përmbajë parashikime në lidhje me emërimin e drejtorit dhe zëvendësdrejtorit të komisionit dhe të përcaktojë procedurën për emërimin e tyre (ku të përfshihet dhe pjesëmarrja e këshillit drejtues), përgjegjësitë dhe detyrat e tyre (përfshirë këtu dhe pushtetin për të deleguar), të përcaktojë statusin e drejtorit si anëtar ex-officio i këshillit drejtues dhe të përcaktojë detyrimin e pjesëmarrjes së drejtorit në mbledhjet e këshillit drejtues.

Emërimi i pajtuesve/ndërmjetësve dhe arbitrave

Ligji duhet të përcaktojë rolin e këshillit drejtues dhe drejtorit të komisionit në emërimin e personelit me kohë të plotë dhe atij me kohë të pjeshme, duke përmendur në mënyrë të veçantë emërimin e pajtuesve/ndërmjetësve dhe arbitrave. Gjithashtu në ligj duhet të përcaktohen kriteret e kualifikimit dhe eksperiencës për emërimin e pajtuesve/ndërmjetësve ose arbitrave, organi apo

organet që kanë përgjegjësinë për caktimin e kushteve të tyre të punësimit, si dhe të përcaktojnë shkaqet për shkarkimin e tyre nga detyra.

Gjithashtu ligji duhet të parashikojë shprehimisht se punonjës të komisionit mund të jenë si burrat, ashtu dhe gratë, dhe se të gjithë punonjësit e komisionit kanë detyrimin për të vepruar në përputhje me kodin e sjelljes, i cili miratohet nga këshilli drejtues.

Ligji duhet të përcaktojë nëse një person i emëruar si zyrtar/komisioner i komisionit mund të kryejë funksione pajtimi/ndërmjetësimi dhe arbitrimi, si dhe të ofrojë shërbime informimi, këshillimi dhe trajnimi për punëdhënësit dhe punëmarrësit.

Përgjegjësitë e zyrtarëve/komisionerëve

Ligji duhet të përcaktojë dhe përgjegjësitë e zyrtarëve/komisionerëve në lidhje me procesin e pajtimit/ndërmjetësimi dhe arbitrimin, në përputhje me nevojën për të respektuar natyrën vullnetare të inicimit të këtyre dy proceseve.

Gjithashtu në ligj duhet ta parashikohet qartë se zyrtarët/komisionerët gjatë ushtrimit të detyrave të tyre të informimit, këshillimit dhe trajnimit duhet të adresojnë çështjet e mos-diskriminimit dhe barazisë.

Emërimi i personelit mbështetës

Ligji duhet të parashikojë se drejtori i komisionit ka kompetencën e emërimit të personelit të lartë mbështetës pas konsultimit me këshillin drejtues dhe të drejtën për të përcaktuar organin apo organet që kanë përgjegjësinë e përcaktimit të kushteve të punësimit për personelin mbështetës.

Fondet dhe burimet

Ligji duhet të parashikojë se komisioni dhe këshilli drejtues duhet të financohen në bazë të plan-buxhetit të përgatitur nga komisioni, i cili i paraqitet për miratim parlamentit nga ministri përgjegjës.

Ligji duhet të parashikojë të drejtën e komisionit për të pranuar fonde në formë donacionesh, grantesh apo trashëgimie, me kusht që këto fonde të mos çenojnë pavarësinë e tij.

Ligji duhet të parashikojë se komisioni ka të drejtë të mbledhë tarifa për ofrimin e shërbimeve të informimit, këshillimit dhe trajnimit për punëdhënësit dhe punëmarrësit, të cilat miratohen nga këshilli drejtues.

Gjithashtu në ligj duhet të parashikohet se shërbimet e pajtimit/ndërmjetësimit dhe arbitrimin që ofrohen nga komisioni janë pa pagesë dhe të përcaktohet nëse do të aplikohen tarifa aplikimi për palët që iniciojnë një procedurë për zgjidhjen e mosmarrëveshjes.

Ligji duhet të sanksionojë se komisioni mban raporte financiare të detajuara dhe duhet të përcaktojë procedurën dhe standartet për hartimin, kontrollin dhe paraqitjen e raporteve financiare në parlament.

Kontraktimi

Ligji duhet të parashikojë të drejtën e komisionit për të caktuar kontraktorë të cilët do të marrin përsipër punën e komisionit.

Në ligj duhet të parashikohet se kontraktorët do të paguhet për shërbimet e tyre nga komisioni dhe jo nga klientët e komisionit.

Përgjegjësia e kufizuar

Ligji duhet të parashikojë se komisioni nuk përgjigjet për humbjet e shkaktuara nga veprime apo mosveprime të komisionit, këshillit drejtues, zyrtarëve/komisionerëve, personelit apo kontraktorëve, në rast se veprimi apo mosveprimi është kryer në mirëbesim.

Raportimi

Ligji duhet të sanksionojë se komisioni duhet të përgatisë dhe të paraqesë në parlament raportin vjetor në përputhje me kërkesat për raportimin shtetëror. Për shembull, raporti mund të kërkohet brenda 6 muajve nga mbarimi i vitit financiar, ai duhet të përfshijë bilancin e audituar të komisionit, veprimtarinë e komisionit ku të përfshihen dhe të dhëna statistikore në lidhje me performancën, arritjet dhe mangësitë, si dhe çdo informacion tjetër të kërkuar sipas kërkesave për raportimin shtetëror.

Ligji duhet të parashikojë se raporti vjetori i komisionit duhet të nënshkruhet nga drejtuesi i këshillit drejtues dhe drejtori i komisionit.

Qëllimet e politikave duhet të gjejnë mbështetje në legjislacion dhe duhet të sigurohet që komisioni ka status ligjor me detyra dhe përgjegjësi të përcaktuara qartë.

Ligji nevojitet dhe për të garantuar se komisioni do të marrë fondet e nevojshme vjetore nga parlamenti dhe do të japë llogari për shpenzimin e këtyre fondeve.

Procesi i hartimit të legjislacionit mund të përfitojë nga përvoja e vendeve të tjera që kanë vendosur të krijojnë komisione të pavarura. Megjithatë, legjislacioni duhet të reflektojë rrethanat dhe realitetet kombëtare.

NJË ORGAN I PAVARUR: STRUKTURA DHE VEPRIMTARIA

Pas transformimit të politikave në akte ligjore lind nevoja për hartimin e procedurave dhe rregullave institucionale me qëllim zbatimin efektiv të ligjit dhe qëllimeve të tij. Kjo përbën një sfidë të rëndësishme për një institucion të ri, por një sfidë e cila është menaxhuar mjaft mirë në vendet e ndryshme që kanë zgjedhur përqasjen e një institucioni të pavarur për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve të punës.

Kuadri institucional për një institucion të pavarur kërkon të merren në konsideratë sa më poshtë:

- Krijimi i komisionit me ligj
- Krijimi i një këshilli drejtues për komisionin
- Ngritja e zyrës së drejtorit dhe nëndrejtorit të komisionit
- Emërimi i personelit të komisionit
- Ngritja e zyrave qendrore dhe atyre vendore
- Hartimi i strukturës institucionale së komisionit
- Krijimi i lidhjeve me departamente dhe organe të tjera shtetërore
- Krijimi i lidhjeve me administratën e punës

- Krijimi i lidhjeve me partnerët socialë dhe organizata të tjera

Struktura organizative

Krijimi i strukturës organizative së një sistemi efektiv të parandalimit dhe zgjidhjes së mosmarrëveshjeve nuk ka të bëjë thjesht me krijimin e departamenteve, sektorëve, njësive, gjetjen e ambjenteve të përshtatshme për akomodimin fizik, blerjen e pajisjeve dhe caktimin e personelit, por ka të bëjë dhe me përcaktimin e detyrave që do kryejë çdo departament, sektor apo njësi. Të gjitha këto janë të rëndësishme dhe të nevojshme, por struktura organizative duhet të rrjedhë nga funksionet që kërkohet të përmbushen. Kështu struktura e një organizate është produkt i funksioneve të saj.

Struktura gjithashtu duhet t'i përgjigjet nevojës për decentralizim të shërbimeve të ofruara. Zyrat rajonale, ato në nivel qarku apo rrethi duhet të bëjnë ofrimin e shërbimit për gjithë personat që e kërkojnë një gjë të tillë. Numri i këtyre zyrave, vendndodhja dhe shërbimet që do të ofrohen duhet të shqyrtohen me kujdes në kuadër të vizionit dhe misionit të institucionit, si dhe burimeve të disponueshme. Decentralizimi i shërbimeve bën të mundur koordinimin dhe komunikimin efektiv midis strukturave vendore dhe atyre qendrore.

Zakonisht, një komision i pavarur ka 3 përgjegjësi të detyrueshme funksionale, konkretisht:

- Ofrimin e shërbimeve të informimit, këshillimit dhe trajnimit për punëdhënës dhe punëmarrës, në lidhje me parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve
- Pajtimin/ndërmjetësimin e mosmarrëveshjeve
- Arbitrimin e mosmarrëveshjeve

Këto funksione sugjerojnë një strukturë me 3 departamente të mbështetura nga sektorë dhe njësi për të tjera për

- Financat dhe administrimin, ku përfshihen prokurimet, kontrolli i aseteve menaxhimi i ambjenteve, mirëmbajtja e godinave

- Menaxhimin e burimeve njerëzore, ku përfshihet rekrutimi, transferimi i stafit, trajnimi dhe vlerësimi i performancës
- Menaxhimin e sistemeve kompjuterike, ku përfshihet planifikimi dhe funksionimi i sistemeve për menaxhimin e rasteve
- Menaxhimin e informacionit, ku përfshihen rritja e ndërgjegjësimit, marrëdhëniet me shtypin, zhvillimi i faqes së internetit.

Secila pjesë e strukturës së përgjithshme pavarësisht nëse bëhet fjalë për një departament, sektor, njësi apo zyrë vendore duhet të udhëhiqet nga objektiva dhe targete, të cilat duhet të jenë të qarta, specifike, realiste dhe të matshme, nëse do të zbatohen targetet e performancës. Objektivat që përcaktohen pas konsultimeve me personelin përkatës janë më realiste dhe të realizueshme.

Procedurat operacionale

Për funksionimin efektiv dhe eficient të sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve duhet të formulohen sisteme dhe procedura. Këto duhet të jenë sa më të qarta dhe të thjeshta, si dhe duhet të plotësojnë kërkesat e qeverisjes së mirë.

Shërbimet e informimit, këshillimit dhe trajnimit

Shembujt e mëposhtëm reflektojnë sesi sistemet dhe procedurat operacionale mbështesin shërbimet e informimit, këshillimit dhe trajnimit:

- Marrja e kërkesës për ndihmë nga klientët
- Vlerësimi i nevojave reale të klientëve
- Hartimi i përgjigjes për kërkesën për ndihmë duke dizenuar, për shembull aktivitete trajnimi, shërbime këshillimi apo asistencë para negocimit, shërbime këshillimi dhe hartim të strategjive të bashkëpunimit në vendin e punës, këshillim mbi ngritjen e sistemeve të trajtimit të ankesave
- Vlerësimi i tarifave për asistencën e planifikuar
- Shpërndarja e personelit për ofrimin e shërbimeve
- Rekrutimi i kontraktorëve për ofrimin e shërbimeve të posaçme
- Vjelja e tarifave për shërbimet e ofruara
- Vlerësimi i funksionimit të shërbimit dhe vlerësimi i ndikimit që ka patur shërbimi pas ofrimit të tij

- Raportimi dhe mbledhja e informacionit statistikor, ku përfshihen dhe statistika mbi tregun e punës dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, të cilat i shërbejnë menaxhimit të sistemit dhe aktorëve të tij.

Pajtimi/ndërmjetësimi

Ofrimi i shërbimeve të pajtimit bën të nevojshme që të hartohen dhe miratohen sisteme dhe procedura operacionale të paktën për sa më poshtë:

- Marrja e njoftimit për mosmarrëveshjet që do i nënshtrohen procedurës së pajtimit (zakonisht në bazë deponimit të formularit për pajtim/ndërmjetësim) ose identifikimi i palëve që mund të jenë të interesuara për shërbime pajtimi/ndërmjetësimi
- Ofrimi i shërbimeve të pajtimit/ndërmjetësimit, duke i bindur palët që pajtimi është në interesin e tyre në rastin kur palët nuk i kanë kërkuar këto shërbime
- Vlerësimi i kërkesës për pajtim
- Caktimi i nëpunësit të duhur për të zhvilluar pajtimin/ndërmjetësimin
- Trajtimi i rasteve ku nëpunësi i përzgjedhur ka një konflikt interesi
- Identifikimi i nevojave për trajtimin e rastit, përfshirë këtu ambjentin dhe gjuhën e zhvillimit të procesit
- Njoftimi i palëve në lidhje me datën, kohën dhe vendin e pajtimit/ndërmjetësimit
- Njoftimi i palëve në lidhje me natyrën e procesit të pajtimit/ndërmjetësimit
- Zhvillimi i pajtimit/ndërmjetësimit (mundësisht me përgatitjen e manualeve për pajtuesit/ndërmjetësit me më pak eksperiencë)
- Raportimi i rezultateve të pajtimit/ndërmjetësimit
- Mbajtja e të dhënave për rastet kur pajtimi/ndërmjetësimi nuk çoi në zgjidhjen e mosmarrëveshjes
- Hedhja e informacionit në sistemin e menaxhimit të rasteve
- Të sigurohet që palët njohin hapat e mëtejshëm që duhet të ndërmerren në rast të një bllokimi të situatës

Arbitrimi

Ofrimi i shërbimeve të arbitrimit bën të nevojshme që të hartohen dhe miratohen sisteme dhe procedura operationale të paktën për sa më poshtë:

- Marrja e kërkesave për arbitrazh (zakonisht sipas formularit të kërkesës për arbitrazh)
- Caktimi i një nëpunësi që do të zhvillojë arbitrazhin
- Caktimi i një nëpunësi në rast se palët kanë rënë dakort për një individ të caktuar
- Caktimi i një nëpunësi në rastin kur palët nuk dëshirojnë që arbitrazhi të zhvillohet nga i njëjti person që zhvilloi dhe pajtimin
- Njoftimi i palëve në lidhje me datën, kohën, orën dhe vendin e arbitrazhit
- Njoftimi i palëve në lidhje me natyrën e procesit të arbitrazhit
- Zhvillimi i arbitrazhit (mundësisht duke përgatitur manuale për arbitrat me më pak eksperiencë)
- Raportimi në lidhje me rezultatet e arbitrimit
- Përgatitja e vendimeve të arbitrazhit
- Vlerësimi i cilësisë së vendimeve para shpalljes së tyre
- Hedhja e informacionit në sistemin e menaxhimit të rasteve

Ky kapitull mori në shqyrtim çështjet e politikave në lidhje me krijimin e një komisioni të pavarur për mosmarrëveshjet e punës ose të një organi të ngjashëm, si dhe bëri një përmbledhje të çështjeve ligjore që duhet të gjejnë trajtim me qëllim që ky komision të ketë identitet juridik.

Mbas krijimit të komisionit me ligj, është e nevojshme të krijohen strukturat dhe të hartohen procedurat që do të garantojnë ofrimin e shërbimeve cilësore për klientët duke realizuar në këtë mënyrë qëllimet kryesore të tij.

Struktura është produkt i funksioneve, funksionet janë rezultat i misionit dhe vizionit. Struktura rrjedh nga çfarë një organizatë kërkon të arrijë.

3 përgjegjësitë kryesore funksionale të një komisioni të pavarur janë shërbimet e parandalimit, shërbimet e pajtimit dhe ndërmjetësimit dhe shërbimet e arbitrimit.

Strukturat vendore dhe ato qendrore duhet të mbështesin këto 3 fusha. Gjithashtu ato duhet të mbështesin fushat e financës, administrimit, burimet njerëzore, shërbimet kompjuterike dhe menaxhimin e informacionit.



KAPITULLI 5

Rritja e ndërgjegjësimit dhe informimi

Përfshirja e partnerëve socialë.....	136
Sponsorizimi i rritjes së ndërgjegjësimit.....	136
Rritja e ndërgjegjësimit: proces i vazhdueshëm	137



Autoriteti për mosmarrëveshjet e punës duhet të garantojë se personat të cilëve kërkon t'ju shërbejë kanë dijeni mbi ekzistencën e tij, mbi politikat dhe ligjet që ky autoritet zbaton. Për këtë është e nevojshme që ky autoritet të disponojë burime me të cilat të mbështeten aktivitetet për rritjen e ndërgjegjësimit dhe dhënien e informacionit, në mënyrë që përdoruesit aktualë dhe ata potencialë të njohin çfarë shërbimesh ofrohen dhe kushtet për të përfituar nga këto shërbime.

Disa nga aktivitetet e ndërgjegjësimit dhe informimit janë të përgjithshme dhe promociionale dhe kanë për qëllim të bëhet e njohur natyra, qëllimi dhe funksionet e sistemit të mosmarrëveshjeve të punës. Shtypi elektronik dhe ai i shkruar, së bashku me teknologjinë kompjuterike janë komponentë themelore të këtij komunikimi.

Aktivitete të tjera për rritjen e ndërgjegjësimit dhe informimin lidhen në mënyrë më të drejtpërdrejtë me proceset, procedurat dhe shërbimet që aktualisht ofrohen nga sistemi. Një informacion i tillë specifik duhet tu përgjigjet nevojave të përdoruesve të ndryshëm dhe të përcillet në një gjuhë të thjeshtë dhe format të cilin përdoruesit mund ta përdorin me lehtësi. Teknologjia e informacionit, që përfshin faqe interneti inovative, linja telefonike për ndihmë dhe mesazhet elektronike, mund të ndihmojë që një informacion i caktuar të vihet në dispozicion të personave që e kërkojnë këtë informacion.

Promovimi, rritja e ndërgjegjësimit dhe shpërndarja e informacionit janë procese që duhet të menaxhohen mirë dhe të kenë në dispozicion burime të vazhdueshme.

Kapitulli 5

Rritja e ndërgjegjësimit dhe informimi

Për të realizuar një proces ndryshimi duhet që personat që preken nga ndryshimet e propozuara dhe ato të realizuara të informohen mirë në lidhje me të drejtat dhe detyrimet e tyre. Kjo nevojë pasqyrohet dhe në Rekomandimin e ILO-s nr. 113 në lidhje me konsultimet dhe bashkëpunimin midis autoriteteve publike dhe organizatave të punëdhënësve dhe punëmarrësve në nivel industrie dhe në nivel kombëtar (1960). Ky rekomandim thekson rëndësinë e zhvillimit të konsultimeve me partnerët socialë gjatë hartimit dhe zbatimit të ligjeve dhe rregullave që prekin interesat e tyre, dhe krijimit dhe funksionimit të organeve kombëtare.

Në lidhje me përqasjet e reja për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, ky proces duhet të fillojë që në fazën e formulimit të politikave. Përfaqësuesit e aktorëve kryesorë të përfshirë në zhvillimin e politikave mund të jenë informuar në lidhje me qëllimet e politikave, por e njëjta gjë mund të mos ndodhë me vetë aktorët, të cilët ata përfaqësojnë. Po kështu, përfaqësuesit e përfshirë në hartimin e ligjeve për zbatimin e politikave, mund të mos kenë ndërmarrë hapat e nevojshëm për informimin dhe ndërgjegjësimin e plotë të palëve që ata përfaqësojnë në lidhje me të drejtat dhe detyrimet që rrjedhin nga miratimi i ligjit në fjalë.

Në fazën e zhvillimit të politikave, rritja e ndërgjegjësimit kërkon të që merren masat e mëposhtme:

- Të publikohet përmbajtja e propozimit të politikave
- Të ftohen individët dhe institucionet të komentojnë në lidhje me ndërhyrjet e politikave të propozuara
- Të ftohet publiku të komentojë mbi propozimet e politikave
- Të konfirmohet marrja e gjithë komenteve

Metodat e rritjes së ndërgjegjësimit varen më së shumti nga burimet e disponueshme, por ato duhet të përcjellin informacionin nëpërmjet:

- Shtypit të shkruar, ku përfshihen artikujt dhe kolonat në gazeta, broshurat, fletëpalosjet, buletinet dhe posterat
- Shtypit të shkruar në dispozicion të partnerëve, pra organizatave të punëdhënësve dhe sindikatave

- Emisioneve radiofonike
- Edicioneve televizive të lajmeve dhe spoteve publicitare
- Faqeve të internetit të institucioneve të interesuara apo formave të tjera të medias sociale
- Takimeve dhe mbledhjeve publike
- Linjave telefonike për ndihmë

Përdorimi i faqeve të internetit dhe komunikimit elektronik është pjesë integrale e fushatave moderne për rritjen e ndërgjegjësimit dhe një komponent kryesor i çdo sistemi të menaxhimit të mosmarrëveshjeve të punës. Për pasojë, duhet të trajtohet me prioritet planifikimi dhe menaxhimi i vazhdueshëm i sistemit të komunikimit.

Qeveria mbart një detyrim të veçantë për të garantuar publikimin në formë të lehtë për tu kuptuar të propozimeve të politikave, në mënyrë që ato të jenë të kuptueshme nga personat të cilët preken nga ndryshimet e propozuara. Qeveritë duhet të garantojnë burimet e nevojshme për fushatat publicitare dhe të garantojnë përdorimin e duhur të tyre duhet nëpërmjet vlerësimeve të rregullta.

Në fazën e miratimit të ligjeve, pra kur një projekt ligj shndërrohet në ligj, rritja e ndërgjegjësimit merr përmasa të reja duke qenë se këtu përfshihen të drejtat dhe detyrimet e punëdhënësve dhe punëmarrësve. Në këtë fazë partnerët nuk janë të interesuar vetëm për qëllimet e politikave, por edhe për veprimet e nevojshme që duhet të ndërmerren në mënyrë që veprimtaria e tyre të jetë në përputhje me ligjin.

Në këto kushte rritja e ndërgjegjësimit duhet të fokusohet në:

- Pajisjen e punëdhënësve dhe punëmarrësve me një përmbledhje të qartë të ligjit
- Informimin e punëdhënësit dhe punëmarrësit për të vepruar në përputhje me ligjin
- Rregullat për të siguruar përputhshmërinë me ligjin
- Penalitetet që do të aplikohen në rast mos-përputhshmërie
- Procesi që do të ndiqet në rast ankimi kundër mos-përputhshmërisë.

Informacioni mbi ligjin dhe procedurat mund të transmetohet nëpërmjet shtypit të shkruar, mjeteve elektronike, faqeve të internetit, rrjeteve të informimit publik, këndit të njoftimeve në vendin e punës, takimeve dhe aktiviteteve të trajnimit. Rritja e ndërgjegjësimit mbi ligjin dhe procedurat duhet të përshtatet me nevojat e grupeve të ndryshme të përdoruesve. Përmbajtja e detajuar e mesazheve që transmetohen për këtë qëllim duhet të jetë e kuptueshme.

Rritja e ndërgjegjësimit dhe informimi **në fazën operacionale**, marrin një dimension tjetër.

Kështu është e nevojshme të identifikohen grupet e ndryshme që kërkojnë dhe që mund të përfitojnë nga aktivitetet e ndërgjegjësimit dhe informimit. Këtu përfshihen:

- Shoqatat e punëdhënësve
- Punëdhënësit
- Sindikatat
- Punëmarrës që nuk bëjnë pjesë në sindikata
- Personat që futen për herë të parë në forcën e punës
- Organizatat jo-qeveritare
- Qendrat komunitare këshillimore

Përmbajtja e informacionit dhe mënyra e paraqitjes mund të jetë e ndryshme. Për shembull, informacioni për personat e paarsimuar/analfabetë duhet të shoqërohet me pamje vizive, të transmetohet nëpërmjet takimeve të zhvilluara nga zyrtarët e autoritetit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve ose nëpërmjet linjave telefonike të ndihmës.

Përmbajtja dhe fokusi i informimit për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve nëpër shkolla i personave të cilët në vitet në vijim do të jenë pjesë e forcës së punës së vendit, normalisht duhet të jetë i ndryshëm nga informimi mbi të njëjtën temë i punëmarrësve që kanë vite eksperiencë pune.

Gjithashtu është e nevojshme të bëhet dallim midis rritjes së përgjithshme të ndërgjegjësimit dhe dhënies së informacionit të posaçëm.

Rritja e përgjithshme e ndërgjegjësimit ka të bëjë më shumë me aktivitete promovionale dhe synon të bëjë më të ndërgjegjshëm grupet e targetuara në lidhje me punën e autoritetit të mosmarrëveshjeve të punës. Një nga mënyrat për rritjen e ndërgjegjësimit janë mesazhet nga persona të njohur (sportistë, prezantues emisionesh) dhe kampionëve lokalë që mbështesin punën e sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve të transmetuara në televizion apo në shtypin e shkruar. Këto mesazhe zakonisht janë të shkurtra dhe përsëriten në intervale të rregullta kohore për të informuar njerëzit se në raste mosmarrëveshjesh ata mund të gjejnë ndihmë për trajtimin e problemeve, pa qenë nevoja t'i drejtohen gjykatave.

Dhënia e informacionit të posaçëm lidhet me mbështetjen ndaj personave që duan të përdorin shërbimet e ofruara nga autoriteti i menaxhimit të mosmarrëveshjeve. Ky informacion mund të jepet nëpërmjet faqes së internetit të autoritetit, nga formularët dhe udhëzuesit që mund të shkarkohen nga interneti, nga formularët dhe informacioni përkatës që japin agjensitë shtetërore, organizatat e punëdhënësve apo sindikatat. Gjithashtu, shumë të dobishme në këtë drejtim janë dhe linjat telefonike. Klientët mund të flasin në mënyrë të drejtpërdrejtë me një person të trajnuar dhe të kualifikuar, i cili ofron shpejt informacion duke shpjeguar mënyrën e funksionimit të këtij sistemi, si dhe procedurën që duhet të ndjekë për paraqitjen e një ankese.

Një aspekt tjetër i rëndësishëm në dhënien e informacionit është të garantohet se formularët e përdorur nga autoriteti i menaxhimit të mosmarrëveshjeve janë dizenuar mirë, përmbajnë informacion mbi hapat që duhet të ndiqen nga klientët që dëshirojnë t'i plotësojnë dhe përmbajnë sa më pak terma të vështirë ligjorë.

Për shembull, për të referuar një mosmarrëveshje për pajtim para autoritetit të zgjidhjes së mosmarrëveshjeve pala e interesuar duhet të ndjekë një procedurë të caktuar. Normalisht kërkohet plotësimi i një formulari aplikimi ose dokumenti të ngjashëm, i cili duhet të përmbajë gjithë informacionin e nevojshëm.

Formulari që përdoret në Afrikën e Jugut për referimin për pajtim të një mosmarrëveshjeje në Komisionin e Pajtit, Ndërmjetësimit dhe Arbitrimit (CCMA) përfshin informacion të dobishëm:

- qëllimi i formularit;
- personi që mund të plotësojë formularin;
- marrësi i formularit të plotësuar (normalisht zyra rajonale e CCMA-së në juridiksionin e të cilës ka lindur mosmarrëveshja);
- adresa dhe të dhënat e kontaktimit për të gjithë zyrat rajonale të CCMA-së
- veprimet që do të kryhen pas depozitimit të formularit të plotësuar (përmendet se do të caktohet një pajtues i cili përpiket të zgjidhë mosmarrëveshjen brenda 30 ditëve nga njoftimi)
- Këshillimi se mosmarrëveshja mund të duhet të trajtohet edhe nga një tjetër agjensi shtetërore (si për shembull një këshill bisedimesh) ose sipas një procedure private nëse është rasti
- Këshillim se një kopje e formularit duhet t'i dërgohet palës tjetër dhe të provohet marrja dijani
- Informacion mbi mosmarrëveshjet që kanë të bëjnë me praktika të padrejta në punë (duke treguar që një mosmarrëveshje e tillë duhet të referohet brenda 90 ditëve nga veprimi apo mosveprimi i cili konsiderohet si praktikë e padrejtë)
- Informacion në lidhje me përkthyesit e disponueshëm për gjuhët zyrtare të Afrikës së Jugut dhe se në rastet ku nevojitet përkthim në gjuhë të tjera, palët duhet të sjellin vetë përkthyes dhe të mbulojnë koston e përkthimit
- Këshillim në lidhje me mënyrën e plotësimit të seksionit të formularit 'Karakteristika të veçanta / Informacion shtesë' (ku përfshihet urgjenca e çështjes, numri i personave të përfshirë, çështjet ligjore)
- Informacion në lidhje me procesin e pajtimit-arbitrimit (paj-arb) ku të tregohet se arbitrimi mund të zhvillohet menjëherë pas pajtimit në rast se çështja mbetet e pazgjidhur, si dhe mundësia që ka pala referuese për të kundërshtuar procesin paj-arb
- Këshillim mbi pamundësinë e kundërshtimit të procesit paj-arb në raste mosmarrëveshjes mbi periudhën e provës
- Informacion se mosmarrëveshjet për pushim nga puna duhet të paraqiten në CCMA brenda 30 ditëve nga dita e pushimit

Në rast se pas procesit të pajtimit/ndërmjetësimit çështja mbetet e pazgjidhur, CCMA përdor një qasje të ngjashme në kërkesë-formularin për arbitrim. Ashtu si në rastin e mëparshëm, formulari u shërben dy qëllimeve, nga njëra anë qëllimit të ndërgjegjësimit duke ofruar informacionin dhe këshillimin e nevojshëm, dhe nga ana tjetër paraqet të dhënat e palëve dhe çështjes së mosmarrëveshjes.

Formulari duhet të përmendë:

- Detyrimin për t'i dërguar një kopje të formularit palës tjetër dhe detyrimin për të provuar marrjen dijani nga ana e saj

- Detyrimin për të bashkëlidhur certifikatën që dëshmon se mosmarrëveshja nuk është zgjidhur nëpërmjet pajtimit
- Informacion mbi procedurën që duhet të ndiqet në rast se pala kërkuese nuk dëshiron të ketë gjatë arbitrimin të njëjtin komisioner që zhvilloi procesin e pajtimit
- Informacion mbi procedurën që duhet të ndiqet në rast se palët kanë rënë dakort që arbitrimi të zhvillohet nga një komisioner i caktuar
- Informacion mbi procedurën që duhet të ndiqet në rast se njëra pale dëshiron që arbitrimi të zhvillohet nga një komisioner i lartë.

Rritja e ndërgjegjësimit dhe dhënia e informacionit mund të integrohen dhe në aspekte të tjera të procesit së zgjidhjes së mosmarrëveshjes. Formularët e dizenuar për të kërkuar zhvillimin e procedurës së pajtimit dhe arbitrimin duhet të përmbajnë në një mënyrë sa më të thjeshtë dhe të lehtë për t'u kuptuar informacion dhe këshilla të vlefshme mbi kërkesat ligjore dhe procedurat në fjalë.

PËRFSHIRJA E PARTNERËVE SOCIALE

Rritja e ndërgjegjësimit dhe informimi mbi çështje që lidhen me parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve nuk është vetëm përgjegjësi e organit shtetëror apo autoritetit të parashikuar me ligj. Një rol shumë të rëndësishëm në këtë drejtim kanë dhe sindikatat dhe organizatat e punëdhënësve.

Këto organizata nëpërmjet rrjeteve të tyre kanë mundësi të kenë kontakt me anëtarësinë dhe t'i informojnë ata në lidhje me politikat dhe ligjet e reja, si dhe procedurat operationale për rastet kur një anëtar i tyre përfshihet në një mosmarrëveshje pune.

SPONSORIZIMI I RITJES SË NDËRGJEGJËSIMIT

Kufizimet e burimeve përbëjnë një sfidë të vazhdueshme për autoritetet e parandalimit dhe zgjidhjes së mosmarrëveshjeve në lidhje me aktivitetet për rritjen e ndërgjegjësimit. Për financimin e këtyre aktiviteteve, sindikatat dhe organizatat e punëdhënësve mund të mbledhin ndihmë nga anëtarësia e tyre lokale dhe nga anëtarësia në organizata ndërkombëtare, ndërsa departamentet shtetërore

zakonisht varen për këtë qëllim nga fondet buxhetore (domethënë paratë e taksapaguesve).

Kështu lind pyetja nëse mund të kryhen me mbështetjen e sponsorëve, veçanërisht nga sektori i korporatave aktivitetet për rritjen e ndërgjegjësimit. Sponsorizimi mund të shihet si cënim i pavarësisë së komisionit autonom apo neutralitetit të departamentit shtetëror. Ligji që parashikon krijimin e komisioneve të pavarura mund të autorizojë pranimin e donacioneve dhe granteve, por lind nevoja për hartimin e rregulloreve për këtë qëllim në mënyrë që të ruhet pavarësia dhe paanshmëria e këtyre autoriteteve. Për shembull, një fushatë ndërgjegjësimi në emër të komisionit e cila bashkëfinancohet nga biznesi dhe sindikatat është më e pranueshme se një fushatë që financohet vetëm nga biznesi.

Megjithatë, autoriteti i mosmarrëveshjeve të punës mund të mbështetet nga klientët e tij edhe pa kompromentuar pavarësinë e tij. Për shembull, nëse autoriteti ka zhvilluar një program të suksesshëm trajnimi për një klient mund t'i kërkojë klientit "të publikojë çfarë kemi bërë për ju"? Promovimi i historive të suksesshme ka një rëndësi të madhe për rritjen e ndërgjegjësimit.

RITJA E NDËRGJEGJËSIMIT: AKTIVITET I VAZHDESHËM

Aktivitetet ndërgjegjësuese dhe informuese nuk kufizohen vetëm në rastet e miratimit të politikave apo ligjeve të rinj. Autoriteti për menaxhimin e mosmarrëveshjeve duhet të bëjë çdo përpjekje për të siguruar që procedurat dhe proceset e tij janë të qarta dhe të kuptueshme nga klientët dhe për të garantuar përditësimin e vazhdueshëm të informacionit. Shpërndarja e informacionit dhe rritja e ndërgjegjësimit duhet të përfshihen si komponentë themelore të sistemit të mosmarrëveshjeve të punës dhe jo si çështje të një prioriteti të ulët.

Sikurse paraqitet në Kapitullin 7 mbi Monitorimin e Performancës, monitorimi i performancës gjen zbatim edhe për aktivitetet e autoritetit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve që kanë të bëjnë me rritjen e ndërgjegjësimit dhe informimin. Autoriteti duhet të vlerësojë vazhdimisht nëse fushatat e tij ndërgjegjësuese dhe

informuese gjenerojnë përfitimet e synuara, një prej të cilave natyrisht që është dhe inkurajimi i palëve të mosmarrëveshjes të përdorin shërbimet e pajtimit/ndërmjetësimit dhe arbitrimin pa qenë nevoja të çojnë mosmarrëveshjet e tyre në gjykatë.

Rritja e ndërgjegjësimit mbi aspektet operacionale, ligjore dhe politikat e procesit të parandalimit dhe zgjidhjes së mosmarrëveshjeve është një komponent kryesor i qeverisjes së mirë në kuadër të parimeve të pjesëmarrjes, transparencës dhe përfshirjes.

Fushatat innovative të ndërgjegjësimit e bëjnë më të lehtë ndryshimin nga mënyra e vjetër në mënyrën e re, dhe përmirësojnë perspektivën e pranimit dhe zbatimit të rregullave të reja.

Zhvillimi i vazhdueshëm i teknologjisë së informacionit ofron mjetet e nevojshme për transmetimin e shpejtë të informacionit tek publiku i gjerë apo ai i veçantë.

SHËNIME



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



KAPITULLI 6

Përmirësimi i performancës

Trajnimet dhe çështje të tjera.....	145
Aftësitë e posaçme.....	150
Kodi i sjelljes.....	161
Sistemet informatike për menaxhimin e rasteve.....	165



Kapitulli 6

Përmirësimi i performancës

Ky kapitulli fokusohet në një sërë çështjesh që lidhen me përmirësimin e performancës së sistemit të mosmarrëveshjeve të punës. Pavarësisht nëse sistemi operohet nga një departament ekzistues pune apo nga një komision i pavarur, ka gjithmonë vend për përmirësim të performancës.

Ky kapitull fokusohet në katër fusha kryesore për përmirësimin e performancës, konkretisht në trajnimet dhe zhvillimin e personelit, zhvillimin e aftësive në fusha të caktuara, sistemet e kompjuterizuara për menaxhimin e rasteve dhe kodin e sjelljes për personelin. Këto çështje paraqesin rëndësi të njëjtë si për sistemet që drejtohen nga shteti, ashtu dhe për sistemet e pavarura të mosmarrëveshjeve të punës.

Gjithsesi programi i përmirësimit të performancës nuk kufizohet vetëm në këto katër çështje, por trajtimi sistematik dhe serioz i tyre mund të përmirësojë efektivitetin dhe eficencën e sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve në një kohë relativisht të shkurtër.

TRAJNIMET DHE ÇËSHËTJE TË TJERA

Në rast se strategjia për ndryshim ka të bëjë me rivitalizimin e një sistemi ekzistues për menaxhimin e mosmarrëveshjeve dhe jo me krijimin e një sistemi të ri, atëherë personeli është tashmë i përzgjedhur dhe në detyrë, kështu që në këtë rast theksi do vihet në ri-trajnimin e këtij personeli sipas vlerësimit të nevojave duke dizenuar programe trajnimi që i shërbejnë objektivave të rivitalizimit.

Do të ishte me vend që para zhvillimit të programit të trajnimit të kontrollohet performanca e personelit ekzistues për të parë se si përdoren burimet e disponueshme njerëzore. Këto kontrole mund të perceptohen nga personeli si kërcënim, veçanërisht nëse shihen si mjet për shkurtime dhe pushime nga puna. Në rast se vërehet një dukuri e tillë është e nevojshme që para çdo kontrolli apo vlerësimi të bëhen përpjekje për të bindur personelin ekzistues se qëllim nuk është identifikimi i kandidatëve që do të hiqen nga puna, por përmirësimi i performancës së tyre në përgjithësi, identifikimi i nevojave për trajnim dhe përdorimit të duhur të prirjeve që ka çdo punonjës i institucionit.

Në rast se strategjia për ndryshim përfshin krijimin e një institucioni të ri, trajnimi i personelit është një nga shumë komponentët e procesit të ndryshimit. Në këtë rast sfidat janë më të mëdha sesa në rastin e rivitalizimit të një sistemi ekzistues.

Është e nevojshme të hartohet një plan personeli që reflekton objektivat dhe qëllimin e institucionit, duke përfshirë numrin e përgjithshëm të personelit, numrin e pozicioneve drejtuese, personelit teknik dhe mbështetës, kushtet e punësimit, si dhe shpërndarja e personelit në rast se sistemi i menaxhimit të mosmarrëveshjeve është i decentralizuar. Gjithashtu është e nevojshme të përgatiten përshkrime pune. Një pjesë e tyre mund të kenë natyrë të përgjithshme, por duhet të përshkruajnë dhe detyrat, indikatorët dhe targetet e performancës sipas rastit.

- Duhet të hartohen profile për pozicionin e punës për vendet e ndryshme të punës.
- Duhet të përgatiten dhe shpërndahen njoftimet për vende pune
- Duhet të përcaktohen kriteret e përzgjedhjes, përfshirë këtu aftësitë dhe tiparet e kërkuara
- Duhet të zhvillohen intervistat për punë nga një panel i paanshëm.
- Duhet të bëhet emërimi i personelit.
- Duhet të ofrohet trajnim orientues dhe fillestar.
- Duhet të përgatiten manuale pune në lidhje me “çfarë duhet të bëhet” dhe “si duhet të bëhet”.

Çështja e burimeve njerëzore të një institucioni të ri është më e komplikuar në rastin kur institucioni i ri merr përsipër përgjegjësinë e zgjidhjes së mosmarrëveshjeve nga një departament ekzistues apo nga ministria e punës. A duhet të përhithen në sistemin e ri pajtuesit/ndërmjetësit, arbitrat apo zyrtarët e tjerë të punës detyrat e të cilëve lidhen me zgjidhjen e mosmarrëveshjeve (p.sh. inspektorët e punës, nëpunësit që merren me marrëdhëniet industriale, ndihmësit e komisionerëve)?

Absorbimi i menjëhershëm i nëpunësve ekzistues në sistemin e ri duhet të trajtohet me kujdes, veçanërisht në rastin kur performanca e dobët e tyre është shkaku që fshihet mbas nevojës për krijimin e një institucioni të ri. Këta nëpunës duhet të gëzojnë të drejtën për të aplikuar për pozicionet e reja, por në rast se nuk pranohen, ata duhet të transferohen në një pozicion tjetër brenda departamentit të punës ose brenda shërbimit civil. Çështja e absorbimit të nëpunësve ekzistues është shumë e rëndësishme në rastin e ndryshimeve socio-politike në një vend të caktuar. Krijimi i një institucioni të ri duke përdorur personelin ekzistues mund të ngrejë çështje kredibiliteti dhe legjitimiteti si për vetë institucionin, ashtu dhe për qeverinë që po e krijon këtë institucion pasi përdoruesit e këtij sistemi mund të krijojnë perceptimin se gjërat në fakt nuk kanë ndryshuar.

TRAJNIMI EFEKTIV

Çështja e trajnimit është një element shumë i rëndësishëm i çdo strategjie për ndryshim. Trajnimi kushton, prandaj ai duhet të planifikohet me kujdes në mënyrë që të jetë eficient në vështrim të burimeve të nevojshme dhe efektiv në lidhje me performancën. Shpesh trajnimet e përkohshme që ofrohen nga ofrues të ndryshëm trajnimesh kanë një ndikim të kufizuar dhe kjo për shumë arsye: nuk reflektojnë nevojat reale të pjesëmarrësve, janë trajnime të varfra, janë trajnime shumë teorike, nuk shoqërohen me materiale mbështetëse etj.

Ndërsa arsimimi lidhet me zhvillimin e aftësive të përgjithshme intelektuale, trajnimi lidhet me zhvillimin e aftësive specifike që i mundësojnë individit të kryejë sipas një standarti të kërkuar një detyrë të caktuar apo një mori detyrash.

Trajnimi efektiv kërkon:

- Përshkrime pune që paraqesin në mënyrë të qartë dhe të detajuar detyrat që duhet të kryhen
- Vlerësimin e nivelit aktual të performancës, duke krahasuar performancën aktuale me atë të pritshme, për të identifikuar boshllëqet apo mangësitë në performancë
- Vlerësimin nëse boshllëqet apo mangësitë në performancë mund të adresohen nëpërmjet trajnimit apo ka nevojë për ndërhyrje të tjera
- Përcaktimi i qartë i objektivave të trajnimit
- Dizajni i trajnimit në mënyrë që përmbajtja e trajnimit të ketë lidhje me objektivat e përcaktuara të tij
- Identifikimi i metodave të trajnimit që bëjnë lidhjen midis përmbajtjes dhe objektivave të trajnimit
- Radhën e përshtatshme të të mësuarit
- Vlerësim të nevojave të pjesëmarrësve si nxënës të rritur
- Trajnerë kompetentë dhe të aftë për të përdorur teknika mësimdhënieje interaktive dhe që gëzojnë besimin e personave që do trajnohen
- Përgatitja dhe përdorimi i materialeve mbështetëse, përfshirë këtu dhe materiale audio-vizive
- Aktivitete vlerësimi dhe monitorimi për të përcaktuar nëse trajnimi i ofruar ka rezultuar në realitet në përmirësimin e performancës jo vetëm për individin e trajnuar, por për organizatën në tërësi.

PROCESI I TRAJNIMIT



Burimet për trajnim shpesh çohen dëm për shkak të mungesës së identifikimit të nevojave për përmirësimin e performancës së një individi apo grupi individësh. Identifikimi i nevojave duhet të bëhet në mënyrë sistematike nëpërmjet vrojtimeve, intervistimit të stafit, shqyrtimit të raporteve, analizimit të të dhënave statistikore, diskutimeve me klientët, raporteve të vlerësimit të performancës dhe vërejtjeve të stafit në lidhje me situatën reale të punës gjatë takimeve të pajtimit/ndërmjetësimit.

Natyrisht, disa aktivitete trajnimi nuk kanë lidhje me nevoja specifike, por kanë një natyrë më të përgjithshme dhe kanë për qëllim të ofrojnë njohuri të reja më të gjera dhe jo të zhvillojnë aftësi specifike. Edhe këto lloj trajnimesh duhet të inkurajohen pasi mund të nxisin procesin e vetë-të mësuarit, me kusht që të ekzistojnë materiale të përshtatshme për këtë gjë.

Teknologjia kompjuterike i ka ardhur në ndihmë zhvillimit të trajnimeve. Kështu materialet e trajnimit komunikohen më lehtë, trajnimi mund të zhvillohet gjithandej ku disponohen kompjutera dhe internet, individët mund të mësojnë sipas ritmit të tyre dhe në të njëjtën kohë mund të realizohet trajnimi i një numri të madh personash.

Trajnimi mund të ofrohet nga ofrues trajnimesh jashtë departamentit të punës apo komisionit të pavarur, ose nga një njësi e posaçme brenda institucionit që merret me trajnimin dhe zhvillimin e burimeve njerëzore dhe që ka personel trajnues profesionist. Duke realizuar një qasje më sistematike dhe të koordinuar për përmirësimin e performancës nëpërmjet trajnimit dhe aktiviteteve të tjera, përfitimet nga programet vjetore të trajnimit janë të mëdha dhe mbulojnë gjithë organizatën.

TRAJNIMI I STAFIT DREJTUES

Suksesi i strategjisë për ndryshim varet jo vetëm nga kapacitetet e pajtuesve/ndërmjetësve, arbitrave dhe stafit mbështetës të institucionit, por edhe nga kapacitetet e stafit drejtues të këtij sistemi. Drejtuesit janë përgjegjës jo vetëm

për punën e tyre, por edhe për punën e të tjerëve. Prandaj ata duhet të përzgjidhen dhe të trajtohen në mënyrë që të motivojnë personat nën varësinë tyre, të analizojnë dhe interpretojnë informacionin, të identifikojnë problemet dhe të marrin vendime, të monitorojnë performancën dhe të vlerësojnë rezultatet.

Autoriteti i menaxhimit të mosmarrëveshjeve, pavarësisht nëse bëhet fjalë për një departament shtetëror apo një komision të pavarur, duhet të marrë hapat e nevojshëm për të garantuar që drejtuesit janë në gjendje të kryejnë në një nivel të pranueshëm detyrat e tyre të përcaktuara në përkrahimin e punës. Sesionet e trajnimit në grup dhe vetë- të mësuarit mund të kontribuojnë ndjeshëm në përmirësimin e menaxhimit të sistemit në tërësi dhe pjesëve të tij përbërëse.

AFTËSITË E POSAÇME

Për një sistem efektiv të menaxhimit të mosmarrëveshjeve është e nevojshme që gjithë punonjësit e këtij sistemi të zotërojnë një sërë aftësisht dhe kualifikimesh, ku përfshihet aftësia e komunikimit me shkrim dhe me gojë, aftësia për përgatitjen e raporteve, identifikimin dhe zgjidhjen e problemeve, planifikimi dhe menaxhimi i duhur i kohës, aftësi analitike dhe përdorim i programeve kompjuterike.

Aftësitë e zotëruara kanë rëndësi të veçantë në 3 fusha kryesore, konkretisht:

- Parandalimi i mosmarrëveshjeve
- Zgjidhja e mosmarrëveshjeve nëpërmjet pajtimit/ndërmjetësimit
- Zgjidhja e mosmarrëveshjeve nëpërmjet arbitrimit

PARANDALIMI I MOSMARRËVESHJEVE

Në botën e punës mosmarrëveshjet, diferencat, mosdakortësitë dhe grindjet midis punëmarrësve dhe punëdhënësve janë të pashmangshme. Në disa raste konflikti është i vogël dhe mund të zgjidhet shpejt, madje brenda vendit të punës. Në raste të tjera konflikti është më i madh dhe ka efekte që mund të shtrihen dhe jashtë vendit të punës.

Shërbimet për parandalimin e mosmarrëveshjeve nuk eliminojnë konfliktin, por e vendosin atë një kontekst tjetër që i lejon palëve të zgjidhin problemet e tyre brenda vendit të punës pa ndërprerë prodhimin e mallrave apo ofrimin e shërbimeve.

Në këtë kontekst, parandalimi i mosmarrëveshjeve nuk do të thotë “nuk ka mosmarrëveshje”, por ka kuptimin e aktiviteteve të ndryshme jo-armiqësore që nxisin paqen brenda vendit të punës në mënyrë që të trajtohen mosdakortësitë dhe konfliktet

- shpejt
- drejt
- paqësisht dhe
- në mënyrë të organizuar.

Kështu lind nevoja për ngritjen dhe funksionimin brenda një ndërmarrjeje të sistemeve funksionale që forcojnë dialogun dhe parandalojnë përshkallëzimin e konflikteve. Sistemet e parandalimit të mosmarrëveshjeve vlejné si për mosmarrëveshjet individuale, ashtu dhe për ato kolektive dhe duhet të zhvillohen duke respektuar rolin e sindikatave në çështje të tilla.

Ndërmarrjet mund të zhvillojnë këto sisteme me iniciativë të tyre pa nxitjen e specialistëve të marrëdhënieve industriale, nëpërmjet konsultimeve, dialogut, negociemeve, ose mund të kërkojnë shërbimet e specializuara të një pale të tretë për t'i këshilluar dhe ndihmuar ata në ngritjen e sistemeve dhe proceseve funksionale. Pra mund të ndërmerren një sërë ndërhyrjesh të ndryshme në varësi të madhësisë së ndërmarrjes, natyrës së proceseve dhe sistemeve të saj, klimës së marrëdhënieve industriale ekzistuese dhe burimeve të disponueshme për aktivitetet e parandalimit të mosmarrëveshjeve.

Shërbimet e palëve të treta mund të ofrohen nga:

- autoriteti për menaxhimin e mosmarrëveshjeve (pavarësisht nëse bëhet fjalë për një departament shtetëror apo një komision të pavarur) ose
- nga konsulentë të sektorit privat.

Në shërbimet e ofruara përfshihen:

- krijimi i një platforme besimi dhe respekti reciprok midis punëmarrësve dhe drejtuesve të tyre dhe një klime pozitive në vendin e punës, ku palët komunikojnë realisht midis tyre, nëpërmjet trajnimeve të përbashkëta, kërkimeve të përbashkëta dhe shkëmbimit të informacionit.
- Iniciativat e posaçme për parandalimin e mosmarrëveshjeve ku përfshihet miratimi i rregullave institucionale dhe proceseve që përfshijnë punëmarrësit dhe lejojnë trajtimin dhe kapërcimin e problemeve para se ato të helmojnë dhe çënojnë themelet e besimit dhe respektit. Këto parashikime kanë të bëjnë me mekanizma konsultativë, ku secila nga palët mund të prezantojë probleme për diskutim dhe vendimmarrje, të cilat ndonëse jo të detyrueshme këshillojnë drejtuesit e organizatës. Gjithashtu mund të bëhet fjalë për forume bisedimesh ku problemet ngrihen dhe zgjidhen nëpërmjet negociatave që çojnë në vendime të detyrueshme për t'u zbatuar.
- Iniciativat e posaçme për zgjidhjen brenda vendit të punës të ankesave formale të bëra me shkrim nga punëmarrësit kundër veprimeve të drejtuesve, punëmarrësve të tjerë, madje dhe klientëve të ndërmarrjes, por edhe iniciativat për trajtimin e ankesave brenda ndërmarrjes nëpërmjet ndërmjetësimit. Kështu bëhet i nevojshëm hartimi i procedurës formale për trajtimin e ankesave që mundëson dëgjimin e zgjidhjen e ankesave brenda ndërmarrjes. Në të kundërt, ankesa duhet të trajtohet në përputhje me procedurën e trajtimit të tyre të parashikuar në marrëveshjen kolektive, në rast se një marrëveshje e tillë ekziston.

Përfshirja e autoritetit të mosmarrëveshjeve të punës

Përfshirja e departamenteve e punës apo komisioneve për mosmarrëveshjet e punës në aktivitete këshillimore paraqet mjaft avantazhe:

- Nëpunësve të departamentit/komisionit u jepet mundësia të vizitojnë ndërmarrjet dhe të ndërveprojnë me punëmarrësit dhe drejtuesit për

vlerësimin e klimës së marrëdhënieve industriale dhe zhvillimin e një sistemi të përshtatshëm për nevojat e çdo vendi pune.

- Nëpunësit e departamentit/komisionit mund të kuptojnë më mirë mënyrën e funksionimit të biznesit në industri të ndryshme dhe mund të specializohen në fusha specifike nëse kërkohet, si p.sh. në transport, manufakturë, ndërtim etj.
- Departamenti/komisioni mund të gjenerojë të ardhura nga informimet, këshillimet, trajnimet dhe shërbimet e tjera që ofrohen nga nëpunësit e tij.
- Departamenti/komisioni në tërësi përfiton nga një imazh dhe reputacion më i mirë i një organizate profesionale, të paanshme, të drejtë dhe kompetente.

Nga këndvështrimi i ndërmarrjes dhe pavarësisht nëse shërbimet për parandalimin e mosmarrëveshjeve ofrohen nga departamenti/komisioni apo nga konsulentë të sektorit privat, ndërmarrja ka këto përfitime:

- Ndërmarrja kërkon në mënyrë vullnetare mbështetje dhe kontrollon procesin e zhvillimit të sistemit që nga fillimi
- Zhvillimi i një sistemi të përshtatshëm për t'iu përgjigjur nevojave të një ndërmarrjeje të caktuar
- Dialogu midis punëmarrësve dhe drejtuesve për zhvillimin e sistemit, veçanërisht nëse drejtohet nga një person kompetent dhe me eksperiencë ndihmon për ndërtimin e besimit reciprok
- Zhvillimi i një sistemi funksional është relativisht jo shumë i kushtueshëm
- Përfshirja e një pale të tretë të jashtme mund të ndihmojë në identifikimin e “pikës së ndezjes” që çon në këshillim specifik dhe në zhvillimin e sistemit në tërësi.
- Garantohet konfidencialiteti dhe privatësia e ndërmarrjes.

Ofrimi i shërbimeve për parandalimin e mosmarrëveshjeve kërkon aftësi specifike nga ana e ofruesit të shërbimit. Përveç aftësisë së tij për të vlerësuar me objektivitet situatën e marrëdhënieve industriale, nëpunësit duhet të zotërojnë aftësitë e nevojshme për të inkurajuar ndërveprimin midis punëmarrësve dhe drejtuesve të tyre. Gjithashtu ata duhet të zotërojnë aftësi të mira komunikimi, aftësi për të dëgjuar dhe vëzhguar, aftësi për të vepruar nëse kërkohet, por pa qenë dominues, dhe në përgjithësi të kenë attribute personale që nxisin besim dhe respekt, përfshirë këtu integritet, takt, durim, entuziazëm dhe në disa raste humor.

SHËRBIME PAJTIMI/NDËRMJETËSIMI

Atëherë kur mosmarrëveshjet nuk mund të parandalohen apo zgjidhen nëpërmjet dialogut midis punëmarrësve dhe punëdhënësve, hapi i ardhshëm i procesit është pajtimi/ndërmjetësimi. Natyrisht që pajtimi/ndërmjetësimi mund të zhvillohet në çdo kohë, madje akoma pa u ezauruar ende procedura e brendshme.

Në disa juridiksione bëhet dallim midis pajtimit dhe ndërmjetësit, por një gjë e tillë nuk bëhet në këtë botim. Termi pajtim/ndërmjetësim përdoret për të mbuluar një proces që është:

- Vullnetar, i iniciuar nga njëra palë e mosmarrëveshjes, por në vijim kërkohet që dhe pala tjetër të marrë pjesë në proces
- Shtrirje e procesit të bisedimeve/negocimeve, e cila fillon kur bisedimet mbarojnë
- Zhvillohet nga një palë e tretë e pavarur dhe e paanshme, e cila nuk ka fuqi të marrë vendime apo gjykime
- Zhvillohet nga një person roli i të cilit është të mundësojë procesin e negociimit duke ndihmuar palët të paraqesin një sërë opsionesh për tu marrë në konsideratë në mënyrë që të arrihet në një marrëveshje e pranuar reciprokisht
- Nuk ka kosto për palët (përveç koston së kohës për të marrë pjesë në takimet e pajtimit dhe për tu përgatitur për diskutime)
- Një proces i fshehtë dhe konfidencial
- Një proces i që zhvillohet shpejt, në mënyrë informale dhe është elastik
- Nuk është armiqësor
- Nuk paraqet rrezik në kuptimin që mbështet ruajtjen, dhe brenda mundësive përmirësimin, e marrëdhënies së vazhdueshme midis punëmarrësit dhe punëdhënësit

Pajtimi/ndërmjetësimi mund të përdoret edhe në rastin e mosmarrëveshjeve të interesave për eksplorimin e interesave. Në disa vende pajtuesit/ndërmjetësit kanë njohuri specifike në lidhje me industrinë (p.sh. e transportit, kimikateve), të cilat mund të jenë të vlefshme për të ndihmuar palët e mosmarrëveshjes që të gjejnë një zgjidhje.

Përqasjet tradicionale dhe përqasjet e reja

Duke qenë se përqasjet e bisedimeve dhe negociemeve ndryshojnë me kalimin e kohës është e nevojshme të ndryshojë dhe roli i pajtuesit/ndërmjetësit.

Bisedimet pozicionale

Tradicionalisht pajtuesit/ndërmjetësit kanë asistuar palët e mosmarrëveshjeve të cilat zhvillojnë bisedime pozicionale ku palët thjesht shkëmbejnë propozime me qëllim arritjen e një pozicioni të caktuar. Palët parashtrojnë kërkesa dhe kundër-kërkesa, shpesh të ekzagjeruara, por pa ditur ose pa u interesuar se çfarë do pala tjetër. Interesat e përbashkët dominohen nga interesat e kundërt, pasi palët përpiqen të fitojnë një pjesë më të madhe nga të ardhurat e prodhimit duke zhvilluar një proces që zakonisht ka rezultat fitore-humbje. Në këtë rast nuk i jepet përparësi marrëdhëniesve në të ardhmen midis punëmarrësve dhe punëdhënësve dhe theksi vendoset në fitoren e momentit.

Në bisedimet pozicionale palët paraqesin pozicionet e tyre dhe, në vijim nëpërmjet një procesi lëshimesh dhe konvergjencash graduale dhe në rritje, përpiqen të arrijnë një marrëveshje mbi kërkesat e tyre. Nën këtë përfaqëse pajtuesi/ndërmjetësi kanalizon palët duke u përqendruar pothuajse ekskluzivisht në procesin e pajtimit/ndërmjetësimit pa bërë propozime për zgjidhje dhe pa ofruar zgjidhje që mund të ndikojnë në rezultatin përfundimtar të ndërveprimit të tyre.

Detyra e pajtuesit/ndërmjetësit në situata të tilla mbetet sfidë, por pozicioni fiks i palëve nuk lë vend për inovacione dhe eksplorim të çështjeve nga ana e pajtuesit/ndërmjetësit.

Bisedime të bazuara në interesa

Në disa vende gjithmonë e më shumë po paraqesin interes të ashtuquajturat “bisedime të bazuara në interesa”. Kjo përfaqëse në bisedime është diskutuar dhe analizuar në teori, por ende nuk ka shumë informacion mbi mënyrën si funksionon në praktikë kjo përfaqëse si zëvendësuese e bisedimeve pozicionale.

Bisedimet e bazuara në interesa kanë një sërë tiparesh ku përfshihen:

- Interesat e të dy palëve pranohen si të ligjshme dhe favorizohen në rast se është e mundur,
- Çështjet e bisedimeve përqasen më shumë si probleme që duhet të zgjidhen bashkarisht, sesa si konflikte që duhet të fitohen apo humben,
- Interesat e palëve shtrihen përtej të ardhurave të prodhimit duke parë se si mund të rriten këto të ardhura,
- Palët janë të interesuara në rezultate të qëndrueshme dhe alternativa që ndihmojnë në ndërtimin e marrëdhënieve të tyre në të ardhmen.

Kjo përqsje nuk është armiqësore dhe nga secila palë shpenzohet një kohë e konsiderueshme për të zbuluar se çfarë është me të vërtetë e rëndësishme për palën tjetër. Në sesione të ndryshme paraqiten dhe diskutohen interesat dhe nevojat pa arritur në rezultate reale. Në vijim bisedimet e bazuara në interesa përqendrohen në rëndësinë e interesave të përbashkët. Në disa raste, interesat e punëmarrësve dhe punëdhënësve janë mjaft të ndryshme, si për shembull në rastin kur punëdhënësi është i interesuar në punën e kontraktuar, ndërsa punëmarrësit kërkojnë siguri pune.

Pajtimi/ndërmjetësi në kuadër të bisedimeve të bazuara në interesa ndryshon mjaft nga pajtimi/ndërmjetësi në kuadër të bisedimeve pozicionale. Negocimet e bazuara në interesa mund të arrijnë në një udhë pa krye dhe të nevojitet ndihma e një pale të tretë, por në këtë rast pajtuesi/ndërmjetësi duhet të ketë njohuri dhe aftësi të reja dhe roli i tij është më i madh se roli i një facilitatori. Pajtuesi/ndërmjetësi merr rolin e edukatorit, transformuesit që ndihmon palët të njohin e kuptojnë interesat dhe nevojat e tyre të përbashkëta, por gjithnjë pa imponuar zgjidhje për mosmarrëveshjen. Pajtuesi/ndërmjetësi, sikurse dhe palët e mosmarrëveshjes, në bisedimet që bazohen në interesa duhet të kenë njohuri dhe aftësi të reja dhe mentalitet të ndryshëm. Prandaj lind nevoja të dizajnohen programe trajnimi për punëmarrësit dhe punëdhënësit, mundësisht sesione të përbashkëta trajnimi, ndërsa pajtuesit/ndërmjetësit duhet të trajnohen në lidhje me teknikat e bisedimeve të bazuara në interesa.

Në praktikë, pajtuesit/ndërmjetësit me eksperiencë priren të gjejnë ndërhyrjet e duhura pavarësisht përqsjeve të bisedimeve që përdoren nga palët e mosmarrëveshjes. Në rast se nga bisedimet pozicionale arrihet në një udhë pa krye, pajtuesi/ndërmjetësi mund të shohë mundësinë për të injektuar përqsjen e

bisedimeve të bazuara në interesa duke inkurajuar palët që të përqendrohen në interesat e përbashkëta e të largohen nga pozicionet e tyre fikse.

Në rast se nga bisedimet e bazuara në interesa arrihet në një udhë pa krye, pajtuesi/ndërmjetësi mund tu kujtojë palëve se interesi i përbashkët jo gjithmonë u ofron palëve zgjidhje për problemet e tyre prandaj duhet të bëhen lëshime.

Në praktikë bisedimet e bazuara në interesa dhe ato pozicionale nuk përjashtojnë njëra-tjetrën dhe pajtuesit/ndërmjetësit kompetentë duhet të kuptojnë të dy përqsjet me qëllim kapërcimin e rrugëve pa krye dhe arritjen e një marrëveshjeje nga palët.

Pajtimi/ndërmjetësimi janë bisedime të asistuar. Për këtë pajtuesit/ndërmjetësit duhet para së gjithash të njohin dhe kuptojnë procesin e bisedimeve dhe negociemeve, përfshirë këtu përqsjet e ndryshme të përdorura gjatë negociemeve, dhe në vijim të dinë si ta drejtojnë procesin duke ndihmuar palët që të arrijnë një marrëveshje.

Kapacitetet e nevojshme për një pajtim/ndërmjetësim të suksesshëm kanë të bëjnë me një miks njohurish, aftësish, eksperience dhe cilësish personale që përfshijnë gatishmërinë për të dëgjuar, durim, sinqeritet, ndershmëri dhe humor.

Përshkrimi i punës

Në momentin e emërimit, pajtuesi/ndërmjetësi duhet të pajiset me një përshkrim pune në formë të shkruar, të kërkohet të respektojë kodin e sjelljes, të jetë trajnuar në lidhje me natyrën dhe veprimtarinë e sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve, të jetë trajnuar në mënyrë të posaçme në lidhje me procesin e pajtimit/ndërmjetësimin, të jetë caktuar një mentor në rast se ai/ajo nuk ka eksperiencë në këtë fushë, të pajiset me kopje të ligjeve përkatëse, formularëve dhe manualeve të punës dhe të njihet me sistemin e kompjuterizuar të menaxhimit të rasteve.

Përshkrimi i punës është i rëndësishëm pasi tregon nëse pajtuesi/ndërmjetësi kërkohet të kryejë vetëm takime pajtimi/ndërmjetësimi apo kërkohet të kryejë dhe detyra të tjera ku përfshihen aktivitete para pajtimi/ndërmjetësimi, informimi,

këshillimi dhe trajnimi për punëmarrësit dhe punëdhënësit në lidhje me parandalimin e mosmarrëveshjeve.

Përshkrimi i punës tregon nëse seancat e arbitrazhit janë pjesë e punës. Ligji mund të parashikojë nëse nëpunësit e autoritetit do të emërohen si pajtues/ndërmjetës apo si arbitra, apo do i kenë të dyja këto përgjegjësi, dhe në rast se një gjë e tillë nuk është parashikuar në ligj, kjo gjë mund të vendoset nga vetë sistemi i menaxhimit të mosmarrëveshjeve. Në rastin kur sistemi ofron shërbime pajtimi/arbitrimi (PAJ-ARB) nga i njëjti nëpunës, në rast të dështimit të seancës së pajtimit, arbitrimi mund të zhvillohet brenda të njëjtës ditë. Pajtimi/ndërmjetësimi ndjek rregullat dhe procedurat për një proces normal pajtimi/ndërmjetësimi, ndërsa arbitrazhi ndjek rregullat dhe procedurat për një proces normal arbitrazhi. Të dy këto faza zhvillohen nga i njëjti nëpunës, ndonëse në ligj mund të parashikohet mundësia e palëve për të patur nëpunës të ndryshëm për çdo fazë.

Përshkrimi i punës duhet të përdoret për të vlerësuar performancën e pajtuesit/ndërmjetësit dhe në të njëjtën kohë për të identifikuar fushat ku ka nevojë për trajnime me qëllim përmirësimin e performancës.

SHËRBIMET E ARBITRIMIT

Në rast dështimi të pajtimit, palët e mosmarrëveshjes mund ti nënshtrohen procesit të arbitrimit.

Arbitrazhi është një përfaqëse inkuizitive për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, në të cilën një palë e tretë neutrale dëgjon të dy palët dhe pastaj merr një vendim për të zgjidhur çështjen. Edhe pse në këtë proces merret vendim i detyrueshëm për zbatim i ngjashëm me procedurën gjyqësore, ky proces paraqet disa ndryshime të rëndësishme nga procesi gjyqësor.

Vullnetar

Në shumicën e rasteve palët bien dakort në mënyrë të shprehur për t'iu nënshtuar arbitrimit, ndonëse në disa sisteme ky proces mund të jetë i detyrueshëm

Kontrolli

Palët deri diku kanë kontrollin e aspekteve të ndryshme procedurale të procesit, si koha dhe vendi i seancave, si dhe personat që mund të jenë të pranishëm

Privatësia

Palët takohen privatisht me arbitrin. Në disa raste janë vetë palët që zgjedhin arbitrin

Informaliteti

Ndonëse procedura është më pak formale se në gjykatë, zbatohen rregulla të tilla si parimi i drejtësisë dhe i të provuarit.

Pavarësisht se gjatë seancave palët kundërshtojnë njëra-tjetrën, mënyra e sjelljes së palëve dhe natyra e procesit përcaktohet nga palët dhe është më pak formale se në një sallë gjykate.

Konfidencialiteti

Procesi dhe rezultati i tij janë konfidencial për palët, ndonëse mund të kërkohet që të mbahen rekorde dhe këto të jenë në dispozicion të publikut.

Fleksibiliteti

Palët kanë mundësinë që gjatë seancave të arbitrazhit të rikthehen në vendimmarrjen konsensuale për disa apo gjithë çështjet.

Avantazhet e arbitrimit

Arbitrimi paraqet një sërë avantazhesh po të krahasohet me gjykimin gjyqësor:

Shpejtësia

Palët mund të përcaktojnë afatin kohor dhe në disa raste të shmangin përgatitjen e gjatë sikurse ndodh në proceset gjyqësore.

Fleksibiliteti

Palët në çdo kohë kanë mundësinë të kthehen në procedurën e pajtimit/ndërmjetësimit.

Kosto

Procesi është më pak i kushtueshëm se ai gjyqësor.

E drejta e zgjedhjes

Palët mund të zgjedhin arbitrin me eksperiencë të posaçme dhe ekspertizë në fushën ku bën pjesë çështja e

mosmarrëveshjes. Në proceset gjyqësore palët nuk mund të zgjedhin gjyqtarin e çështjes.

Privatësia

Me disa përjashtime, seancat e arbitrazhit janë private dhe konfidenciale.

Çështje që kanë të bëjnë me arbitrimin

Rezultati i seancës së arbitrazhit nuk bazohet në konsensusin e palëve. Mosmarrëveshja mund të zgjidhet formalisht, por jo detyrimisht palët janë të kënaqura nga zgjidhja. Njëra nga palët mund të ndihet fitimtare dhe tjetra humbëse, ose që të dyja palët mund të mendojnë se rezultati ka qene humbje-humbje. Çështje të tjera që lidhen me arbitrimin përfshijnë:

- E drejtë e kufizuar ankimi ndaj vendimit të arbitrit
- Arbitri mund të mos ketë aftësi dhe eksperiencë
- Arbitri mund të luajë më shumë rolin e avokatit se të arbitrit
- Avokatët që përfaqësojnë palët mund të mos kenë eksperiencë në procese arbitrazhi
- Seancat mund të dominohen nga argumentimet ligjore të avokatëve që përfaqësojnë palët e mosmarrëveshjes në vend të diskutimit të çështjeve në themel
- Seancat mund të zgjasin më shumë se sa ishte parashikuar për shkak të taktikave të qëllimshme nga njëra palë ose nga të dyja palët për të vonuar procesin.

Përshkrimi i punës

Përshkrimi i punës së një arbitri duhet të tregojë nëse pozicioni i tij i punës përfshin dhe detyra pajtimi/ndërmjetësimi dhe parandalimi. Në rast se personeli mund të merret me detyra të ndryshme, sistemi është fleksibël pa ndikuar mbi performancën e përgjithshme të tij.

Në rast se në një industri apo sektor lindin shumë mosmarrëveshje, si për shembull industria e vesh-mbathjeve, hoteleria, spitalet apo ndërtimi, është me vend caktimi i arbitrave që kanë eksperiencë në atë industri të veçantë.

Arbitrat duhet të kuptojnë parimet bazë të drejtësisë, provueshmërisë dhe zbatimin e tyre në praktikë, si dhe rëndësinë që secila palë të dëgjohet. Arbitrat duhet të kenë etikë, të ruajnë paanshmërinë, të zotërojnë aftësi të mira analitike dhe aftësi në të shkruar dhe të zotërojnë aftësinë për të imponuar respekt.

Efektiviteti i një sistemi për menaxhimin e mosmarrëveshjeve varet nga kompetenca profesionale e pajtuesve/ndërmjetësve dhe arbitrave të këtij sistemi.

Këta duhet të përzgjidhen me kujdes jo vetëm për arsimit të tyre dhe eksperiencës në punë, por edhe për cilësitë e tjera personale që ata zotërojnë, të cilat nevojiten për ndërveprim pozitiv me njerëzit dhe imponojnë respektin dhe besimin e klientëve dhe kolegëve.

Mbas përzgjedhjes, pajtuesit/ndërmjetësit dhe arbitrat duhet të trajnohen dhe të marrin njohuri në lidhje me proceset ligjore dhe procedurat operacionale që duhet të ndjekin.

Për të qenë një ndërmjetës i mirë nuk është e nevojshme të jesh jurist.

Njohja e ligjeve është e rëndësishme por pajtuesit/ndërmjetësit e suksesshëm mund të kenë formime nga më të ndryshmet.

KODI I SJELLJES

Natyra e veçantë e punës për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve ka bërë që pajtuesit/ndërmjetësit dhe arbitrat të duhet t'i nënshtrohen kodit të sjelljes të miratuar nga autoriteti i zgjidhjes së mosmarrëveshjeve. Këto kode kanë për qëllim përcaktimin e rregullave dhe standardeve të sjelljes profesionale të stafit duke kontribuar në këtë mënyrë në përmirësimin e performancës.

Gjithsesi ekziston një lloj konfuzioni në lidhje me terminologjinë e përdorur. Disa organizata përdorin termin "kodi i etikës", të tjera "kodi i praktikave", "kodi i veprimit", "kodi i sjelljes". Në këtë publikim ne do i referohemi kodit të sjelljes që përcakton standardet e sjelljes së përditshme të stafit brenda një organizate. Termi "Kodi i etikës" është më i përshtatshëm të përdoret në lidhje me sjelljen etike të

biznesit në lidhje me çështje sociale, mjedisore dhe çështje që kanë të bëjnë me të drejtat e njeriut. “Kodi i veprimit” priret më shumë të trajtojë çështje të etikës së punëmarrësve, dhe më konkretisht çështje si konflikti i interesit, pranimi i dhuratave. “Kodi i sjelljes” fokusohet më shumë në atë çfarë i kërkohet anëtarëve të personelit të bëjnë apo të mos bëjnë gjatë kryerjes së detyrave të tyre të ndryshme dhe përbën një instrument të vlefshëm për monitorimin e performancës së stafit.

Është e mundur të kemi një kod sjelljeje të përgjithshëm për të gjithë personat e punësuar në sistemin e menaxhimit të mosmarrëveshjeve, që mbulon çështje të tilla si konfidencialiteti, por dhe një kod të posaçëm për pajtuesit/ndërmjetësit dhe arbitrat.

Kodi i sjelljes për pajtuesit/ndërmjetësit dhe arbitrat në një sistem për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve duhet:

- Të identifikojë në mënyrë specifike kategoritë e personelit që i nënshtrohen këtij kodit
- Të tregojë dispozitat ligjore që zbatohen për personelin që i nënshtrohet këtij kodit
- Të tregojë aktet ligjore, në rast se ka, në bazë të të cilëve është hartuar
- Të tregojë qëllimin dhe objektivat e kodit, si për shembull “të ndihmojë personelin për të kuptuar përgjegjësitë dhe detyrimet ndaj klientëve (punëdhënësve dhe punëmarrësve), kolegëve, vendit të punës, komunitetit dhe vetes së tyre” dhe “të japë drejtimin e duhur për rastet e ballafaqimit me çështje etike dhe konflikti të interesit”
- Të tregojë në terma të thjeshtë çështje specifike ku zbatohen standardet e sjelljes
- Të tregojë procedurat, përfshirë këtu afatet kohore, që duhet të ndiqen në rast shkeljeje të këtij kodit duke përfshirë të drejtën e punonjësit për t’u dëgjuar dhe të drejtën për ankim

Përmbajtja e kodit të sjelljes

Kodi i sjelljes për pajtuesit/ndërmjetësuesit dhe arbitrat duhet të përmbajë sa më poshtë:

Detyrime statutore

Për veten

Pjesëmarrja
Përpikmëri në orar
Paanësia
Konfidencialiteti
Pranimi i dhuratave
Higjiena personale
Veshja
Zhvillimi profesional
Punësim i jashtëm
Aktiviteti politik
Komente publike
Largimi nga shërbimi (p.sh. të mos përdorë informacionin konfidencial me të cilin është njohur gjatë punësimit; të mos zbulojë të dhëna të fshehta në lidhje me ish-kolegët)

Për klientët

Trajtim i barabartë
Mos- diskriminim
Dinjitet, respekt dhe mirësjellje
Konflikti i interesit
Marrëdhëniet personale

Për kolegët

Trajtim i barabartë
Mos- diskriminim
Dinjitet, respekt dhe mirësjellje
Ngacmimet
Marrëdhëniet personale

Në lidhje me vendin e punës

Përdorimi i pajisjeve (p.sh. telefonit, kompjuterëve, internetit, e-mail)
Kujdesi për pajisjet
Mjedis i sigurtë pune
Mjedis i shëndetshëm pune (p.sh. duhanpirja)

Në lidhje me komunitetit

Respektimi i mjedisit

Sjellja jashtë orarit të punës

Kodi i të vepruarit profesional për ndërmjetësit e punës të Shërbimeve Federale për Ndërmjetësim dhe Pajtim (FMCS) në SHBA parashikon:

- Përgjegjësinë e ndërmjetësve ndaj palëve
- Përgjegjësinë e ndërmjetësit ndaj ndërmjetësve të tjerë
- Përgjegjësinë e ndërmjetësit ndaj shërbimit dhe profesionit
- Përgjegjësinë e ndërmjetësit ndaj publikut.

Kodi i të vepruarit profesional për ndërmjetësit e punës të Shërbimeve Federale për Ndërmjetësim dhe Pajtim paraqitet **në SHTOJCËN C** bashkë me kodin e të vepruarit të Komisionerëve të Komisionit për Pajtim, Ndërmjetësim dhe Arbitrim të Afrikës së Jugut (CCMA).

Në disa raste kodet e sjelljes janë ligjërish të detyrueshëm për zbatim dhe në disa raste jo. Në rast se kodi hartohet në zbatim të një ligji dhe përmbush standardet e tij, ai mund të jetë ligjërish i detyrueshëm. Për shembull, Ligji për Institucionet e Punës së Tanzanisë i vitit 2004 që parashikon krijimin e Komisionit për Pajtim dhe Arbitrim parashikon gjithashtu se Komisioni përgatit Kodin e Sjelljes për ndërmjetësit dhe arbitrat dhe garanton se këta të fundit do i kryejnë detyrat e tyre në përputhje me këtë kod. Kodet gjithashtu mund të jenë të detyrueshëm për zbatim në rast se janë pjesë e marrëdhënies kontraktuale midis punëmarrësit dhe punëdhënësit.

Edhe në rast se kodi është vullnetar dhe jo i detyrueshëm, ai ka një ndikim pozitiv në sjellje. Standartet respektohen dhe veprohet në përputhje me to ndonëse në mënyrë vullnetare. Gjithsesi duhet të theksohet se kodi i sjelljes nuk garanton sjellje të mirë, pavarësisht nëse është i detyrueshëm për zbatim ose jo. Por menaxhimi i duhur i tyre ofron një instrument për përmirësimin e performancës së stafit. Këto dokumente përcaktojnë standarde të qarta sjelljeje për stafin e organizatës duke reduktuar në këtë mënyrë rastet e sjelljes së keqe, rrisin besimin

dhe besueshmërinë e klientëve të organizatës dhe ndihmojnë që të mos keqpërdoren burimet e organizatës.

Deklarata për misionin e Komisionit për Pajtim, Ndërmjetësim dhe Arbitrim në Afrikën e Jugut shoqërohet nga një përshkrim i vlerave dhe parimeve të veprimtarisë dhe pavarësisht se nuk paraqitet në formën e një Kodi Sjelljeje për pajtuesit, ndërmjetësit dhe arbitrat, përshkruan në mënyrë shumë të qartë standardet e sjelljes së kërkuar nga stafi i këtij komisioni.

Integriteti *Ne jemi të ndershëm dhe etik në gjithçka bëjmë*

Ne përmbushim angazhimet tona.

Ne japim llogari dhe përgjigjemi për performancën tonë.

Diversiteti *Ne jemi një ekip me individë të kualifikuar që përfaqësojnë gjithë nivelet e diversitetit të vendit*

Transparenca *Ne punojmë në mënyrë të hapur dhe transparente të udhëhequr nga detyrimet dhe angazhimet tona ligjore.*

Përsosmëria *Ne jemi të angazhuar për përsosmërinë.*

Ne përpiqemi në mënyrë të vazhdueshme për të ofruar punë cilësore

Llogaridhënia *Ne vazhdimisht krahasojmë veten në raport me angazhimet e marra dhe jemi përgjegjës për veprimet dhe rezultatet e punës sonë*

Ne jemi të përkushtuar për njëri-tjetrin dhe për gjithçka bëjmë

Respekti *Ne vlerësojmë ndryshimet midis njerëzve dhe mendimeve dhe i trajtojmë të tjerët në mënyrë të drejtë, me respekt dhe dinjitet*

Ne nxisim kulturën e besimit, respektit, punës në grup, komunikimit, kreativitetit, mundësive të barabarta dhe fuqizimit.

SISTEMET INFORMATIKE TË MENAXHIMIT TË RASTEVE

Një sistem informatik i menaxhimit të rasteve ruan gjithë detajet e çështjeve të referuara para autoritetit të zgjidhjes së mosmarrëveshjeve. Këto sisteme shërbejnë tre qëllime kryesore:

- Mbështesin menaxhimin e ngarkesës së rasteve duke patur për qëllim kryesor ofrimin e shërbimeve më të mira për klientët
- Dhënia e informacionit në kohë reale për analiza statistikore dhe për tregun e punës
- Si instrument procesi dhe menaxhimi për të kontrolluar nëse çështjet e referuara ndjekin procesin e duhur

Këto sisteme pranojnë faktin se informacioni bashkë me njerëzit, financat, kohën, pajisjet dhe hapësirën përbëjnë një burim të rëndësishëm dhe duhet të menaxhohet siç duhet me qëllim përmirësimin e performancës.

Një sistem informatik për menaxhimin e rasteve duhet:

- Të ofrojë informacion në kohë reale për çdo rast
- Të tregojë kohën dhe ngjarjet në çdo fazë të rastit, që nga data e fillimit apo aktivizimit e deri në ditën e zgjidhjes së mosmarrëveshjes
- Të ketë akses të kontrolluar
- Të mundësojë të dhëna statistikore nëpërmjet filtrimit të thjeshtë (p.sh. numri i mosmarrëveshjeve sipas llojit, numri i mosmarrëveshjeve sipas rajonit apo qarkut, mosmarrëveshjet sipas industrive, profesionit, numri i mosmarrëveshjeve të cilat janë zgjidhur me pajtim, mosmarrëveshjet sipas nivelit të të ardhurave)

Çfarë informacioni?

Zakonisht sistemi informatik i menaxhimit të rasteve duhet të përmbajë fushat e mëposhtme:

- Numri i çështjes/rastit
- Emrat e palëve të mosmarrëveshjes
- Lloji i mosmarrëveshjes
- Zyra para së cilës është referuar mosmarrëveshja
- Industria apo sektori i punësimit
- Grupi i profesionit
- Kuadri kohor
 - Data e lindjes së mosmarrëveshjes
 - Data e referimit të mosmarrëveshjes
 - Data e aktivizimit të mosmarrëveshjes
 - Procesi fillestar (p.sh. para-pajtim, pajtim, PAJ-ARB)
 - Datat e takimeve të pajtimit dhe personat e pranishëm, përfshirë përfaqësuesit e palëve dhe progresi i bërë
 - Emri i pajtuesit
 - Data e zgjidhjes me pajtim
 - Data e mos-zgjidhjes me pajtim

- Data e referimit në arbitrazh
- Datat e seancave të arbitrazhit dhe personat e pranishëm, duke përfshirë dhe përfaqësuesit e palëve
- Emri i arbitrit
- Data e zgjidhjes nëpërmjet arbitrit
- Numri i përgjithshëm i ditëve që nga referimi deri tek aktivizimi
- Numri i përgjithshëm i ditëve që nga aktivizimi deri në përfundimin e pajtimit
- Numri i përgjithshëm i ditëve që nga aktivizimi deri në përfundimin e arbitrit
- Rezultatet
 - Detaje mbi para-pajtimin
 - Detaje mbi mos-pajtimin
 - Detaje mbi pajtimin e suksesshëm
 - Detaje mbi vendimin e arbitrazhit (nëse është në favor të punëdhënësit apo punëmarrësit, vlera monetare e caktuar)
 - Niveli i përgjithshëm i zgjidhjeve me pajtim
- Fusha për shënime
- Lehtësi skanimi
- Lehtësi për mbajtje të dhënash dixhitale

Sasia e informacionit të gjeneruar nga sistemi i menaxhimit të rasteve varet nga nevojat e çdo autoriteti për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve. Gjithsesi ka rëndësi të ruhet sa më shumë informacion është e mundur si pjesë e proceseve standarde administrative.

Për shembull, nëse kërkohet informacion në lidhje me numrin e rasteve me para-pajtim/ndërmjetësim të cilat nuk kanë vijuar në procesin e pajtimit/ndërmjetësimit dhe arsyet për këtë, ky informacion mund të gjenerohet në mënyrë elektronike nëse regjistrohet në dosjen e çdo rasti si pjesë e procesit administrativ.

Gjithashtu informacioni i kërkuar në lidhje me numrin e seancave të arbitrazhit në të cilat palët janë përfaqësuar me avokatë mund të përfshihet lehtë në dosjen elektronike dhe të filtrohet direkt nëse çdo dosje e veçantë ka një përshkrim të tillë.

Zhvillimi i një sistemi informatik për menaxhimin e rasteve

Zhvillimi i një sistemi informatik gjithëpërfshirës dhe të përshtatshëm për menaxhimin e rasteve kërkon planifikim të detajuar, punë në grup, ekspertizë teknike, trajnime por edhe para. Planifikimi i sistemit ka nevojë për formulimin e qartë të qëllimit dhe objektivave. Për shembull, qëllimi i sistemit është të gjenerojë vetëm të dhënat statistikore apo nevojitet për të ndihmuar edhe menaxhimin e personelit?

Pika fillestare logjike është të dokumentojë rrjedhën e punës në lidhje me të gjitha aspektet e procesit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve duke filluar nga referimi i mosmarrëveshjeve dhe duke përfunduar me arkivimin. Listat e kontrollit nevojiten hap-pas-hapi për çdo pjesë të procesit, duke u dokumentuar në letër para se të krijohet një program kompjuterik.

Për këtë proces do ishte me vend krijimi i një task force me përfaqësues të të gjithë palëve të sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve. Nën udhëheqjen e dy specialistëve, njëri për biznesin dhe tjetri për teknologjinë e informacionit, ekipi duhet të identifikojë dhe dokumentojë hapat në rrjedhën e punës që më vonë do të çojnë në zhvillimin e softuerit. Kosto, si në kohë ashtu dhe në para, mund të jetë e konsiderueshme, por duhet të shihet si një investim me vlerë afatgjatë dhe jo si një zë shpenzimesh afatshkurtër.

Pas zhvillimit të software duhet bërë trajnimi i stafit në lidhje me përdorimin e tij. Trajnimi do të gjenerojë përfitime afatgjata për menaxherët e sistemit dhe klientët.

Projektimi dhe funksionimi i një sistemi të menaxhimit efektiv të rasteve paraqet një sfidë të madhe për arkitektët dhe operatorët e përfaqësues të reja për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve. Është thelbësore që informacioni që disponon sistemi i menaxhimit të mosmarrëveshjeve në tërësi të jetë më i madh se sa njohuritë e agreguara të punonjësve të tij.

Qartazi, një sistem efektiv i menaxhimit të rasteve duhet të jetë kompjuterik me qëllim final krijimin e një sistemi jo shkresor ose pothuajse jo shkresor. Një dosje kompjuterike duhet të krijohet për secilin rast dhe të gjitha informacionet e prodhuara në lidhje me këtë rast duhet të shtohen në këtë dosje. Kjo mundëson

kërkimin në kohë reale dhe lejon menaxherët e rasteve të shohim me një klikim statusin aktual të çdo rasti.

Ky kapitull u fokusua në katër fusha që duhet të merren në konsideratë për përmirësimin e përgjithshëm të funksionimit të një sistemi për mosmarrëveshjet e punës, pra trajnimi në përgjithësi, zhvillimi i aftësive që lidhen me detyra të caktuara, hartimi i kodit të sjelljes për stafin dhe ngritja e një sistemi kompjuterik të informatizuar për menaxhimin e rasteve.

Këto katër fusha në asnjë mënyrë nuk përfaqësojnë gjithë programin për përmirësim. Sikurse përmendet në kapitullin 2, programi i plotë për përmirësimin e performancës duhet të formulohet bazuar në një proces vlerësimi.

Kjo gjë mund të çojë në identifikimin e nevojës për përmirësim në shumë fusha, çka bën të nevojshme përcaktimin e prioritetëve, hartimin e programeve dhe zbatimin e strategjive për veprim.

Është e mundur që sistemi të përmirësohet duke përshtatur përqsjet e reja me ndërveprimin e brendshëm midis punonjësve dhe drejtuesve të sistemit. Përmirësimi i rrjedhës së informacionit, përmirësimi i komunikimit, rritja e besimit dhe besueshmërisë dhe në përgjithësi përmirësimi i klimës së marrëdhënieve industriale në sistemin e mosmarrëveshjeve të punës mund të jetë një iniciativë e rëndësishme dhe me kosto relativisht të ulët.

KAPITULLI 7

Monitorimi i performancës

Përcaktimi i targeteve.....	175
Përgjegjësitë e drejtuesve.....	176
Informacioni.....	176
Vlerësimi i rezultateve.....	179



Kapitulli 7

Monitorimi i performancës

Performanca e sistemit të mosmarrëveshjeve të punës duhet të monitorohet vazhdimisht me qëllim që të vlerësohet përmbushja e objektivave dhe mandatit nga institucioni.

Ndonëse monitorimi lidhet me performancën e një punonjësi individual, një zyre vendore apo një njësie funksionale, ky kapitull fokusohet në performancën e institucionit në tërësi.

Monitorimi i performancës detyrimisht ka të bëjë me numërim dhe matje, por një rol të rëndësishëm luan dhe mbledhja e të dhënave kualitative nëpërmjet kryerjes së anketave mbi kënaqësinë e klientëve.

Monitorimi nuk duhet ketë si qëllim të provojë nëse sistemi funksionon mirë ose keq, por duhet të ketë si objektiv kryesor përmirësimin e vazhdueshëm të sistemit në përputhje me kërkesat e klientëve dhe burimet që ky sistem ka në dispozicion.

Sistemi i menaxhimit të performancës përfshin një proces monitorimi nëpërmjet të cilit bëhen krahasime të rregullta midis performancës së planifikuar dhe asaj reale. Progresi monitorohet për të gjithë institucionin në tërësi, një departament ose një njësi të caktuar, një zyrë rajonale apo për çdo individ të personelit.

Menaxhimi i performancës ka të bëjë me caktimin e indikatorëve të performancës dhe targetëve të veçantë për çdo indikator. Për shembull, si indikator performance mund të shërbejë niveli i zgjidhjeve me pajtim të mosmarrëveshjeve për gjithë institucionin në tërësi (le të themi 80%). Në disa raste targetet përcaktohen në ligj, për shembull, përfundimi i procesit të pajtimit/ndërmjetësimit brenda një periudhe kohore prej 30 ditësh nga dita e referimit të çështjes, ose përfundimi i seancave të arbitrazhit brenda 60 ditëve. Ndonëse këto standarde janë të parashikuara me ligj, ndodh shpesh që moszbatimi i tyre të mos shoqërohet me sanksione.

Indikatorët dhe targetet e performancës mund të përcaktohen dhe nga vetë sistemi i menaxhimit nëpërmjet një vendimi të drejtuesve të lartë, ose nëpërmjet konsensusit të arritur nëpërmjet dialogut midis menaxherëve dhe punonjësve.

Për shembull, mund të kërkohet që nëpunësit e institucionit të zhvillojnë:

- Të paktën 3 takime pajtimi/ndërmjetësimi në ditë, ose
- Të paktën 2 takime PAJ-ARB në ditë, ose
- 4 takime para-pajtimi në ditë, ose
- 2 seanca arbitrazhi në ditë.

PËRCAKTIMI I TARGETEVE

Përcaktimi i një targeti për një indikator të caktuar performace duhet të bëhet me shumë kujdes. Nëse targeti është shumë strikt, performanca mund të shënojë një rënie të përgjithshme. Për shembull, targeti 4 takime pajtimi/ndërmjetësimi në ditë mund të rezultojë në zhvillimin sipërfaqësor të procedurës me pasojë një nivel të lartë të rasteve që nuk zgjidhen me pajtim, mungesë besimi në sistemin e

pajtimet/ndërmjetësimet dhe ndoshta rritje të presionit për sistemin e arbitrimet. Kështu cilësia komprometohet si pasojë e kërkesës sasiore.

Gjithashtu në mënyrë që këto tragete të jenë realistë, ata duhet të përcaktohen në konsultim me stafin. Zhvillimi i konsultimeve nxit stafin të bëjë përpjekje maksimale për arritjen e targetit në përcaktimin e të cilit kanë luajtur një rol aktiv.

Mbas përcaktimit të indikatorëve dhe targeteve, ato duhet t'iu komunikohen nëpunësve dhe duhet të përcaktohet mënyra e monitorimit të progresit. Sistemi informatik i menaxhimit të rasteve mund të dizajnohet në mënyrë që të gjenerojë të dhëna mbi performancën e sistemit në tërësi dhe pjesëve përbërëse të tij duke bërë të mundur identifikimin e mangësive në performancë. Por një sistem i tillë nuk mund të shpjegojë arsyet e këtyre mangësive apo të vendosë se cilat janë masat korrigjuese që duhet të merren.

PËRGJEGJËSIA E DREJTUESVE

Në sistemin e mosmarrëveshjeve të punës drejtuesit janë përgjegjës për punën e tyre dhe për punën e vartësve të tyre. Këto përgjegjësi përfshijnë dhe monitorimin e performancës dhe trajtimin e mangësive në performancë. Për këtë duhet që çdo drejtues të ketë aftësitë dhe njohuritë e nevojshme për të qenë drejtues dhe për të komunikuar me stafin vartës në mënyrë që problemet të identifikohen bashkarisht. Disa vartës mund të jenë të ngadaltë apo dembelë, disa mund të jenë pa përvojë dhe të kenë mungesë besimi në aftësitë e tyre, disa mund të kenë probleme personale që ndikojnë në punën e tyre, disa mund të vendosin të shtyjnë seancat sa më shpesh të jetë e mundur (p.sh. punonjësit me kohë të pjesshme të cilët paguhen me orë pune), dhe disa mund të mos kenë aftësitë dhe teknikat e nevojshme. Çdo situatë kërkon një qasje të ndryshme, prandaj të gjithë drejtuesit mund të përfitojnë nga trajnimet mbi zhvillimin e aftësive drejtuese. Një organizatë e sistemit të mosmarrëveshjeve është e krahësueshme me një biznes dhe duhet të drejtohet si një i tillë. Kjo nënkupton mbledhje të drejtuesve, raportime dhe përmbushja e funksioneve si një një korporatë, ku përfshihet planifikimi, organizimi, delegimi dhe mbikëqyrja, por dhe monitorimi dhe vlerësimi.

Shpesh targetet e përcaktuar janë realistë. Në këtë drejtim është shumë i rëndësishëm komunikimi midis drejtuesit të linjës dhe drejtuesve të nivelit të lartë në mënyrë që të ri-ekzaminohen targetet ekzistues dhe të bëhet modifikimi i tyre sipas rastit.

INFORMACIONI

Për monitorimin e progresit është i nevojshëm aksesi në informacione apo të dhëna të freskëta dhe të besueshme. Një pjesë e tyre mund të mblidhen nëpërmjet anketave të posaçme, si për shembull anketa në lidhje me kënaqësinë e klientit për të parë reagimin e punëdhënësve dhe punëmarrësve ndaj shërbimeve që ofrohen nga sistemi. Gjithsesi, më shumë informacion grumbullohet nga rekordet administrative që gjenerohen nga sistemi informatik i menaxhimit të rasteve. Ky sistem duhet të gjenerojë të dhëna që i shërbejnë procesit të monitorimit me kusht që:

- (a) të jetë mbledhur informacioni i duhur
- (b) informacioni të jetë i gatshëm për tu aksesuar
- (c) informacioni të jetë i përditësuar
- (d) të ekzistojnë kapacitetet për analizimin e informacionit dhe përdorimin e tij si bazë për krahasimin e performancës aktuale me atë të planifikuar.

Informacioni është një burim kryesor i vendimarrjes dhe ka rëndësi themelore për qeverisjen e mirë. Ngritja dhe vënia në funksionim e një sistemi informatik efektiv për menaxhimin e rasteve, sikurse përshkruhet në kapitullin 6, ka rëndësi jo vetëm për monitorimin e performancës së përgjithshme nëpërmjet gjenerimit të të dhënave statistikore dhe përgatitjes së raporteve periodike, por edhe për ndjekjen e vazhdueshme të progresit të çdo rasti individual brenda këtij sistemi.

Procesi i monitorimit nuk ka nevojë vetëm për mbledhje të dhënash statistikore, shqyrtim raportesh dhe zhvillimin e anketave. Ai gjithashtu mbështetet në këqyrjen

e asaj çfarë ndodh në sistem, kontaktet e rregullta me klientët, raportet dhe artikujt në media, të cilat kontribuojnë për të orientuar përmirësimet e mëtejshme të sistemit.

Tabela e pikëve dhe pikësorët

Monitorimi mbështetet gjithnjë e më shumë në përdorimin e tabelave të pikëve dhe pikësorëve. Fillimisht tabelat e pikëve përdoren nga korporatat e sektorit privat, por tashmë përdoren rëndom dhe nga autoritete të parashikuara me ligj dhe departamente shtetërore.

Një tabelë e balancuar pikësh është një instrument për të përkthyer misionin dhe strategjinë e përgjithshme të institucionit në qëllime specifike të matshme dhe për të monitoruar performancën e institucionit në arritjen e këtyre qëllimeve.

Historikisht tabela e pikëve fokusohet në 4 elementë, konkretisht:

- Analiza financiare
- Analiza e klientëve
- Analiza e brendshme e proceseve dhe shërbimeve
- Analizë nxënieje dhe rritjeje, veçanërisht për mbajtjen e punonjësve.

Tabela e pikëve tregon progresin në kohë dhe mund të përshtatet me nevojat e posaçme të një institucioni që kërkon përgjigje për pyetjet e mëposhtme:

Si shfaqemi para partnerëve tanë?

Si na shohin klientët tanë?

Në çfarë drejtimi duhet të perfeksionohemi?

Si mund të vazhdojmë të përmirësohemi?

Tabela e pikëve paraqet krahasimin e performancës aktuale dhe asaj të planifikuar për një periudhë kohore. Ajo përmban numra ose thënë ndryshe “pikë” për një periudhë të caktuar kohore.

Pikësori është dhe ai një instrument monitorimi që përdor informacionin e tabelave të pikëve për të treguar performancën në një moment të caktuar kohor, si për shembull numrin e pajtimeve/ndërmjetësimeve të suksesshme për vitin korrent deri në datën e sotme.

Tabelat e pikëve dhe pikëlorët mund të përdoren për të përcaktuar në mënyrë sasiore performancën duke nxjerrë në pah aspektet që kanë nevojë për përmirësim. Ata mund të përdoren gjithashtu për t'u ilustruar përdoruesve të shërbimeve të sistemit apo palëve të treta, duke përfshirë dhe palët që bëjnë alokimin e burimeve, se sistemi funksionon mirë dhe meriton mbështetje të vazhdueshme.

VLERËSIMI I REZULTATEVE

Monitorimi i progresit dhe vlerësimi i rezultateve lidhen ngushtë me njëri-tjetrin. Monitorimi ka të bëjë me procesin e vazhdueshëm të mbajtjes së situatës në drejtimin e duhur. Vlerësimi ka të bëjë më shumë me përcaktimin në intervale periodike nëse sistemi i zgjidhjes së mosmarrëveshjeve ka arritur objektivat dhe ka përmbushur misionin e tij.

Qëllimi kryesor i strategjisë së ndryshimit është përmirësimi i situatës në të ardhmen duke e krahasuar me situatën e tashme. Pas zbatimit për një farë kohe të strategjisë për ndryshim duhet të bëhet një vlerësim për të parë nëse ndryshimi ka sjellë përmirësime. Natyrisht që kjo do të varet nga çfarë ndryshimesh ishin planifikuar dhe nga masat dhe gjykimin e përdorur për të përcaktuar nëse ato janë arritur.

Nëse për shembull plani ishte që të arrihej një nivel suksesi i zgjidhjeve me pajtim prej 80% brenda një periudhe 2 vjeçare, në fund të kësaj periudhe kohore duhet të kryhet një vlerësim për të parë është arritur ky nivel në realitet. Çfarë ndodh nëse niveli i suksesit të zgjidhjeve me pajtim në periudhën e caktuar ishte 50%? Vlerësimi kërkon më shumë se matja e thjeshtë e mangësive, ai kërkon dhe analizë të arsyeve se përse performanca aktuale është më e ulët se ajo e pritshme.

- A ishte shumë ambicioz niveli prej 80%?
- A ishte shumë e shkurtër perioda 2 vjeçare?
- A ishin trajnuar në mënyrë të përshtatshme pajtuesit/ndërmjetësit?
- A është arritur targeti vetëm nga disa nga pajtuesit/ndërmjetësit dhe jo nga të tjerë? Pse?
- A është arritur targeti vetëm nga disa zyra dhe jo nga të tjera? Pse?
- Çfarë kanë për të thënë për procesin palët e mosmarrëveshjes?

Informacioni i gjeneruar nga sistemi i menaxhimit të rasteve, vrojtimit e posaçme, dëshmitë dhe vërejtjet e vëzhguesve të pavarur, mendimet e anëtarëve të këshillit drejtues dhe përgjigjet e organizatave të punëdhënësve dhe punëmarrësve dhe përfaqësuesve të tyre kanë rëndësi për procesin e vlerësimit. Vlerësimi është shumë i rëndësishëm edhe në rastin kur ndryshimi në sistemin e menaxhimit të mosmarrëveshjeve ka natyrë rrënjësore dhe kur administrata ekzistuese e punës që merret me parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve është zëvendësuar nga një komision i pavarur.

- A ka dhënë komisioni i pavarur kontributin e pritur në përputhje me objektivat dhe misionin e tij?
- A janë shërbyer më mirë se më parë klientët e sistemit? Si e kuptojmë këtë?
- A ka ndikuar sistemi siç synohej në aspiratat për zhvillim kombëtar?
- A ka zbatuar sistemi parimet e qeverisjes së mirë?

Vlerësimi është pjesë e përgjegjësiave të drejtuesve të sistemit. Gjithsesi do të ishte me vend angazhimi i specialistëve të jashtëm që kanë eksperiencë në menaxhimin e mosmarrëveshjeve të punës dhe në procese dhe teknika vlerësimi për të bërë çdo 2-3 vjet vlerësimin e performancës së përgjithshme të sistemit.

Menaxhimi i performancës përfshin planifikimin, zbatimin e planeve dhe vlerësimin nëse aktivitetet e planifikuara kanë bërë që organizata të përmbushë qëllimet e saj. Monitorimi i performancës është një komponent kyç i këtij procesi dhe një detyrë kryesore për menaxherët/drejtuesit e linjës brenda sistemit të mosmarrëveshjeve të punës.

Monitorimi i suksesshëm presupozon akses në informacione relevante dhe të besueshme dhe drejtues të trajnuar për të analizuar dhe interpretuar informacionin e disponueshëm. Analizimi dhe interpretimi, së bashku me konsultimin janë pjesë e procesit të vendimmarrjes dhe për pasojë e menaxhimit të performancës dhe qeverisjes së mirë.

KAPITULLI 8

Menaxhimi i konflikteve në vendin e punës

Bashkëpunimi në vendin e punës.....	187
Menaxhimi i konfliktit.....	190



Ky kapitull i drejtohet nevojave të punëdhënësve që janë të interesuar për parandalimin e mosmarrëveshjeve në vendin e punës dhe që duan të sigurojnë bashkëpunimin e punëmarrësve të tyre, të sindikuar ose jo, në kuadër të iniciativave të parandalimit. Ai thekson rëndësinë e parandalimit të hershëm dhe nevojën për të vendosur baza të shëndosha dhe respekt reciprok midis punëdhënësve dhe punëmarrësve.

Kapitulli 8

Menaxhimi i konflikteve në vendin e punës

BASHKËPUNIMI NË VENDIN E PUNËS

Ndërveprimi midis punëmarrësve dhe punëdhënësve brenda ndërmarrjes mund të jetë bashkëpunues dhe të zhvillohet në harmoni, ose të karakterizohet nga konflikte dhe grindje. Edhe në rastin kur marrëdhëniet janë bashkëpunuese dhe harmonike, vetë natyra e marrëdhënieve të punës bën që konfliktet të jenë të pashmangshme. Sidoqoftë këto konflikte mund të menaxhohen brenda vendit të punës pa ndërhyrjen e palëve të treta, ndonëse herë pas herë në mënyrë vullnetare mund të kërkohet asistenca e palëve të treta.

Bashkëpunimi në vendin e punës lidhet me vendosjen dhe përmirësimin e marrëdhënieve brenda ndërmarrjes midis drejtuesve dhe punëmarrësve. Për këtë kërkohet që të rregullohet ndërveprimi në interesin reciprok të punëmarrësve dhe drejtuesve të tyre. Ndërveprimi përfshin:

- shkëmbimin e informacionit
- të folurit
- të dëgjuarit
- diskutimin
- negociimin
- marrjen e vendimeve

Bashkëpunimi efektiv në vendin e punës kërkon ngritjen e sistemeve të përshtatshme brenda ndërmarrjes që mundësojnë ndërveprim pozitiv. Këto sisteme mund:

- të parandalojnë mosmarrëveshjet duke zgjidhur ankesat dhe duke shmangur përshkallëzimin e tyre në konflikte më të mëdha,
- të zgjidhin problemet shpejt duke adresuar ankesat e ngritura,
- të përmirësojnë kushtet e punës dhe mjedisin e punës,
- të rrisin produktivitetin e punës dhe të përmirësojnë konkurrueshmërinë e ndërmarrjes,
- të rrisin besimin dhe besueshmërinë midis punëmarrësve dhe drejtuesve të tyre,
- të përmirësojnë vendim-marrjen në të gjithë nivelet,
- të promovojnë interesat e përbashkëta,

- të rrisin motivimin e punëmarrësve nëpërmjet pjesëmarrjes dhe përfshirjes.

Në përgjithësi, një sistem efekti i bashkëpunimit në vendin e punës

- Përmirëson procesin e ndërveprimit dhe dëshmon për angazhimin e ndërmarrjes në përmirësimin e qeverisjes kooperative. Këto përfitime nuk janë të matshme, por tregojnë qartë gatishmërinë për ndarje të pushtetit.**
- Kontribuon për përmirësimin e performancës nëpërmjet rritjes së fitimeve dhe përmirësimit të konkurrueshmërisë. Përfitimet në drejtim të performancës janë të matshme dhe janë një argument tepër bindës për punëdhënësin.**

Rekomandimi i ILO-s nr 94 mbi Konsultimet dhe Bashkëpunimin midis Punëdhënësve dhe Punëmarrësve në nivel ndërmarrjeje (1954) njeh përfitimet që sigurohen nga një sistem efektiv bashkëpunimi në vendin e punës dhe inkurajon shtetet të marrin hapat e nevojshëm për të nxitur konsultimet dhe bashkëpunimin në vendin e punës. Rekomandimi nr 94 shprehet se bashkëpunimi në vendin e punës bëhet më i lehtë nëse inkurajohen marrëveshjet vullnetare midis palëve dhe/ose mund të nxitet me ligje dhe rregullore që krijojnë organe konsultimi dhe bashkëpunimi.

Karakteristikat kryesore të bashkëpunimit në vendin e punës janë sa më poshtë:

Vullnetar Bashkëpunimi në vendin e punës është një proces vullnetar, megjithëse me ligj mund të parashikohen forume ndërveprimi, si për shembull krijimi dhe funksionimi i këshillave të punës, organeve të përbashkëta të konsultimit, apo komitete të tjera ku të marrin pjesë punëmarrësit dhe drejtuesit. Edhe në rastin kur ligji parashikon krijimin e këtyre organeve, për funksionimin e duhur të bashkëpunimit në vendin e punës, të dy palët duhet të jenë të gatshme të bashkëpunojnë dhe jo të detyrohen për këtë.

Dy palë Bashkëpunimi në vendin e punës është një proces dy-palësh. Ai përfshin ndërveprimin midis drejtuesve dhe punëmarrësve të tyre. Këtu nuk përfshihet shteti apo palë të treta, përveç rastit kur punëdhënësi kërkon

ndihmën e agjencive të jashtme për këshillim mbi sistemet dhe proceset e përshtatshme që lidhen me nevojat e ndërmarrjes së caktuar.

Informaliteti Pavarësisht se ligji mund të kërkojë rregullimin e bashkëpunimit në vendin e punës (psh. komitete të përbashkëta konsultimi, komitete për sigurinë dhe shëndetin në punë), procesi i ndërveprimit vendoset nga palët.

Përfshirja e sindikatave Bashkëpunimi në vendin e punës mund të ekzistojë si në ndërmarrjet ku veprojnë sindikata, ashtu dhe në ato ndërmarrje ku sindikatat nuk janë të pranishme. Në rastin e ndërmarrjeve ku veprojnë sindikata është e rëndësishme që përfaqësuesit sindikalë të përfshihen në iniciativat e bashkëpunimit në vendin e punës dhe këto iniciativa të mos përdoren si një instrument për izolimin apo zëvendësimin e sindikatave në aktivitetet brenda ndërmarrjes. Në rast se sindikatat nuk janë të pranishme, punëmarrësit mund të zgjedhin përfaqësues të tyre, të cilët mund të përfshihen në mënyrë të dobishme në aktivitetet e bashkëpunimit brenda ndërmarrjes.

Fleksibiliteti Bashkëpunimi në vendin e punës është një proces që zotërohet si nga drejtuesit, ashtu dhe nga punëmarrësit dhe ofron hapësira të mjaftueshme për përcaktimin e axhendës së tyre të ndërveprimit. Drejtuesit dhe punëmarrësit mund të ndërveprojnë për çdo çështje të vendosur bashkërisht dhe sa herë që dëshirojnë.

Gatishmëria Bashkëpunimi në vendin e punës kërkon gatishmëri nga ana e punëmarrësve dhe e drejtuesve të tyre për të shkëmbyer informacion dhe për të komunikuar në mënyrë efektive, duke vënë theksin mbi çështjet dhe jo në personalitetet e përfshira në proces.

Aftësia Bashkëpunimi në vendin e punës nuk kërkon ndonjë kualifikim të posaçëm apo formal nga ana e pjesëmarrësve, por ata duhet të kenë aftësi për të absorbuar informacionin, për të dëgjuar çfarë kanë për të thënë të tjerët, për të identifikuar problemet, dhe në përgjithësi, për të shfaqur cilësitë e nevojshme për marrëdhënie të mira ku përfshihet integriteti, mirësjellja dhe respekti.

MENAXHIMI I KONFLIKTEVE

Për menaxhimin e konflikteve në vendin e punës duhet të merren në konsideratë tre çështje që lidhen me njëra-tjetrën:

- Krijimi i ambientit
- Parandalimi i mosmarrëveshjeve
- Zgjidhja e mosmarrëveshjeve

Krijimi i ambientit

Menaxhimi efektiv i konflikteve brenda një ndërmarrjeje fillon që para lindjes së shenjave të para të debateve dhe grindjeve. Pika e fillimit është krijimi i një klime respekti reciprok midis punëmarrësve dhe drejtuesve të tyre që përbën bazën e besimit dhe bashkëpunimit. Këtu përfshihet:

- Shkëmbimi i informacionit nëpërmjet komunikimit me një drejtim apo me dy drejtime, për shembull publikimi i informacionit në tabelat e njoftimeve, prezantimi i informacionit në fletëpagesën e punëmarrësve, dekoratat publike, dërgimi i mesazheve elektronike, takime të ndryshme, publikimi i buletineve
- Njohja e punëmarrësve si aktorë legjitimë
- Trajtimi i punëmarrësve me respekt dhe mirësjellje
- Trajtimi i keqkuptimeve shpejt dhe në mënyrën e duhur
- Krijimi i një ambienti besimi dhe përfshirës.

Rekomandimi i ILO Nr. 129 në lidhje me Komunikimin midis Drejtuesve dhe Punëtorëve në një ndërmarrje (1967) nënvizon rëndësinë e krijimit të një ambienti mirëkuptimi dhe besimi reciprok dhe përcakton elementët e politikës së komunikimit në nivel ndërmarrjeje që synon arritjen e këtij qëllimi.

Ngritja e themeleve të forta kërkon angazhimin e drejtuesve për të gjetur një balancë të përshtatshme midis shqetësimit për prodhimin nga njëra anë, dhe shqetësimit për njerëzit e përfshirë në procesin e prodhimit nga ana tjetër, duke vënë theksin mbi drejtësinë, përfshirjen dhe pjesëmarrjen dhe jo në përjasje autokratike apo paternalizmi.

Inkurajimi i respektit reciprok dhe vullneti i mirë kanë rëndësi themelore për krijimin e një ambienti pozitiv në vendin e punës. Respekti dhe besimi nuk mund të imponohen nga njëra palë – ato janë rezultat i marrëdhënieve personale pozitive,

ku njerëzit i trajtojnë të tjerët në të njëjtën mënyrë me të cilën ata vetë do të dëshironin të trajtoheshin.

Krijimi i një ambienti pozitiv nënkupton:

- ✓ **Shkëmbim informacioni**
- ✓ **Respekt reciprok**
- ✓ **Pranimin e punëmarrësve si aktorë**
- ✓ **Rritjen e përfshirjes**
- ✓ **Trajtimin e keqkuptimeve**
- ✓ **Krijimin e besimit**

Parandalimi i mosmarrëveshjeve

Parandalimi i mosmarrëveshjeve në ndërmarrje kërkon angazhimin për zgjidhjen e problemit duke u fokusuar në trajtimin e çështjeve të cilat kanë gjasa të përshkallëzohen në konflikte të mëdha. Këtu përfshihet:

- Formulimi i politikave mbi çështje të rëndësishme si siguria dhe shëndeti në punë, ngacmimet, pagat dhe përfitimet, disiplina në punë
- Hartimi i rregullave për t'i dhënë fuqi ligjore qëllimeve të politikave
- Komunikimi i rregullave personave për të cilët këto rregulla gjejnë zbatim
- Angazhimi për të respektuar rregullat
- Zhvillimi i proceseve konsultative midis punëmarrësve dhe drejtuesve në lidhje me çështje politikash dhe operacionale
- Zhvillimi i kërkimeve të përbashkëta mbi çështje të caktuara
- Zhvillimi i trajnimeve të përbashkëta për punëmarrësit dhe drejtuesit e tyre
- Inkurajimi i negociemeve dhe vendimmarrjes së përbashkët
- Inkurajimi i bisedimeve kolektive në mënyrë që palët të zbatojnë marrëveshjet e tyre
- Kërkimi i ndihmës nga palët të treta facilitimin e diskutimeve, gjetjen e fakteve dhe zhvillimin e aktiviteteve për përmirësimin e marrëdhënieve
- Mbështetja e aktiviteteve të inspektimit në punë.

Procesi i bisedimeve kolektive është një proces që krijon rregulla dhe përcakton të drejtat dhe detyrimet e palëve të parashikuara në marrëveshjet e tyre kolektive. Marrëveshja parashikon pikën kryesore të referencës për çdo problem që mund të

lindë dhe kështu luan një rol të rëndësishëm për parandalimin e përshkallëzimit të çështjeve në konflikte. Natyrisht që ekziston mundësia që çështje të caktuara të mos jenë përfshirë në marrëveshjen kolektive ose të ekzistojnë interpretime të ndryshme në lidhje me klauzolat e përfshira në marrëveshje, me pasojë prishjen e marrëdhënieve. Në këtë rast është shumë e rëndësishme që marrëveshja kolektive të ketë parashikime të posaçme për parandalimin e mosmarrëveshjeve.

Roli i inspektimit në punë

Inspektimi efektiv në punë luan një rol të rëndësishëm në parandalimin e mosmarrëveshjeve. Në disa juridiksione inspektorët e punës kanë përgjegjësi të ndryshme ku përfshihet dhe përgjegjësia për pajtim/ndërmjetësim e orientuar në gjetjen e zgjidhjeve konsensuale për problemet që lindin në vendin e punës.

Inspektimi i punës në formën e tij tradicionale që përfshin dhe inspektimin për sigurinë dhe shëndetin në punë, ka të bëjë me garantimin e respektimit të ligjeve në lidhje me kushtet e punës dhe me sigurinë dhe shëndetin në vendin e punës. Ky inspektim zakonisht kryhet nëpërmjet vizitave në ndërmarrje të inspektorëve të punës për të kontrolluar respektimin e kërkesave ligjore, ose si vizita të planifikuara inspektuese ose në përgjigje të një ankese të marrë nga punëmarrës të kësaj ndërmarrjeje. Sidoqoftë, sikurse parashikohet në Konventën e ILO-s nr. 150 për Administrimin e Punës: Roli, funksionet dhe organizimi (1978), inspektorët e punës duhet të synojnë të luajnë një rol më të madh për nxitjen e harmonisë në marrëdhëniet industriale.

Diskutimet midis punëmarrësve dhe punëdhënësve në lidhje me kushtet e punës (pagat, punën jashtë orarit, orët e punës, lejet) dhe ambientin e punës (përdorimin e materialeve, ku përfshihet ruajtja dhe përdorimi i kimikateve, rreziqet mekanike, sigurinë elektrike dhe sigurinë ndaj zjarrit, dhe çështje që kanë të bëjnë me zhurmat, pluhurin, temperaturat dhe ndriçimin në vendin e punës) mund të përshkallëzohen shumë shpejt në mosmarrëveshje, me pasojë ndërprerjen e punës apo ndërmarrjen e formave të tjera të aksionit industrial.

Për pasojë, inspektorët e punës mund të luajnë një rol të rëndësishëm në parandalimin e këtyre mosmarrëveshjeve nëse veprojnë në kohën e duhur për të garantuar që:

- punëmarrësit dhe punëdhënësit janë informuar në lidhje me përmbajtjen e ligjeve dhe rregulloreve,
- punëmarrësit dhe punëdhënësit janë këshilluar në lidhje me çfarë kërkohet që ata të bëjnë në mënyrë që të veprojnë në përputhje me këto ligje dhe rregullore,
- zbatohen ligjet dhe rregulloret dhe aplikohen sanksione në rast të mos respektimit të këtyre ligjeve dhe rregulloreve pavarësisht informacionit dhe këshillimit të dhënë.

Puna parandaluese e inspektorëve të punës ka një ndikim më të madh në rastet kur inspektorët kryejnë vizita rutinë inspektimi, kanë trajnimin e duhur, janë kompetentë nga ana profesionale, të paanshëm dhe jo të korruptuar. Inspektorët e punës mund të luajnë një rol të rëndësishëm në parandalimin e mosmarrëveshjeve, veçanërisht të mosmarrëveshjeve që lidhen me të drejta. Inspektorët kanë njohuri në lidhje me të drejtat dhe detyrimet ekzistuese, mund t'ia shpjegojnë këto të drejta dhe detyrime punëmarrësve dhe punëdhënësve dhe të sqarojnë se çfarë duhet të bëjnë të dy palët në mënyrë që të veprojnë në përputhje me ligjin. Për shembull një punëmarrës që pretendon se paguhet më pak mund ta parashtrojë këtë pretendim tek inspektori i punës gjatë një vizite inspektimi ose duke depozituar një ankesë në inspektoratin e punës.

Në rast mosmarrëveshjeje në lidhje me të drejtat e punëmarrësit, çështja mund të zgjidhet shpejt nga një inspektor që u shpjegon të dy palëve çfarë parashikon ligji, çfarë duhet të bëjnë ata për të vepruar në përputhje me ligjin dhe në këtë mënyrë të arrihet një rezultat konsensual. Ndonëse mosmarrëveshja nuk është shpallur, veprimi i inspektorit sqaron situatën, kapërcen konfuzionin dhe keqkuptimin dhe duke shpjeguar se çfarë duhet të bëhet, shmang përplasjet të cilat në kushte të tjera do të çonin në procedura më formale.

Inspektimi efektiv në punë kërkon që inspektorët gjatë vizitave të tyre të inspektimit jo vetëm të shqyrtojnë praktikat në punë dhe dokumentacionin përkatës, por gjithashtu si pjesë e një procedure standarte të flasin me përfaqësuesit e punëmarrësve dhe drejtuesit e tyre. Zhvillimi i takimeve me përfaqësues të punëmarrësve në prezencë të drejtuesve të tyre duhet të jetë një procedurë standarde, e cila ofron mundësinë që inspektorët të krijojnë besim dhe konsensus midis palëve.

Parandalimi i mosmarrëveshjeve kërkon:

- ✓ **Hartim të politikave të qarta**
- ✓ **Miratimin e rregullave**
- ✓ **Respektimin e rregullave**
- ✓ **Ngritjen e proceseve konsultative**
- ✓ **Inkurajimin e vendimmarrjes së përbashkët**
- ✓ **Zhvillimin e kërkimeve të përbashkëta**
- ✓ **Zhvillimin e trajnimeve të përbashkëta**
- ✓ **Inkurajimin e bisedimeve kolektive**
- ✓ **Mbështetjen e punës së inspektorëve të punës**

Zgjidhja e mosmarrëveshjeve

Pavarësisht mekanizmave të parandalimit të mosmarrëveshjeve që ekzistojnë në një ndërmarrje, problemet që mund të lindin duhet të gjejnë trajtimin e duhur me qëllim ruajtjen e harmonisë brenda vendit të punës. Këto probleme apo çështje mund të trajtohen nëpërmjet bisedimeve kolektive dhe procedurave për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve të parashikuara në marrëveshjet kolektive.

Në rast se nuk ka një marrëveshje kolektive, apo pavarësisht se ekziston marrëveshja kolektive ajo nuk përmban parashikime mbi çështje të caktuara, ndërmarrja duhet të ketë parashikime për trajtimin e këtyre problemeve apo çështjeve. Këto parashikime normalisht kanë formën e procedurave të ankimit që është një proces ku punëmarrësi i parashtron një shqetësim drejtuesve të ndërmarrjes me qëllim zgjidhjen e tij brenda vendit të punës.

Trajtimi i ankesave

Një ankesë është një shqetësim, problem apo ankesë që ngrihet nga një punëmarrës tek punëdhënësi në lidhje me mënyrën se si ai/ajo është trajtuar në vendin e punës. Këto ankesa përfaqësojnë shkelje të të drejtave të punëmarrësve në punë dhe zakonisht kanë natyrë individuale. Ankesat që përfshihen në kategorinë e ankesave individuale janë:

- Ndryshimet në kushtet e punës, të cilat konsiderohet si jo të favorshme nga punëmarrësi, si për shembull ndryshimi i orarit të fillimit apo mbarimit të punës, puna gjatë natës apo turnet me ndërprerje.
- Diskriminimi kundër një punëmarrësi për shkaqe që lidhen me gjininë, gjendjen civile, besimin fetar, ngjyrën, racën, kombësinë apo origjinën kombëtare, aftësitë e kufizuara, moshën, mendimin politik apo orientimin seksual.
- Diskriminimi kundër një punëmarrësi për shkak të përfshirjes së tij/saj në aktivitete sindikale.
- Diskriminimi kundër një punëmarrësi për arsye refuzimi për të kryer një punë që ai beson se mund t'i shkaktojë dëm.
- Ngacmimi seksual apo racial i një punëmarrësi nga punëdhënësi, nga përfaqësues të punëdhënësit, një tjetër punëmarrës apo nga klientë të punëdhënësit.

Procedura për trajtimin e këtyre ankesave normalisht fillon me një ankesë jo formale verbale drejtuar drejtuesit të drejtpërdrejtë. Nëpërmjet diskutimit synohet zgjidhja e menjëhershme në vend e çështjes. Në rast se ankesa mbetet e pazgjidhur, atëherë punëmarrësi ndërmerr procedurën formale të shkruar.

Elementët kyç për një procedurë efektive ankesash janë sa më poshtë:

- Procedura duhet të zhvillohet duke zhvilluar konsultime me punëmarrësit
- Procedura duhet të ketë formë të shkruar
- Ajo duhet ti komunikohet punëmarrësve
- Ajo duhet të lejojë depozitimin me shkrim të ankesave dhe të japë udhëzime në lidhje me çfarë duhet të përfshihet në ankesë, ku përfshihen faktet e ndodhura, kur, ku dhe kush është përfshirë, si dhe veprimin që punëmarrësi dëshiron të merret nga punëdhënësi për të zgjidhur problemin

- Ajo duhet të lejojë që punëmarrësi të takohet me përfaqësuesin e punëdhënësit për të paraqitur ankesën
- Duhet të lejojë që punëmarrësi të shoqërohet gjatë takimeve me punëdhënësin nga një tjetër punëmarrës ose një përfaqësues i sindikatës
- Personi shoqërues duhet të ketë të drejtën e fjalës
- Punëdhënësi duhet të japë një deklaratë me shkrim në lidhje me veprimet që do të ndërmerren për trajtimin e ankesës
- Punëmarrësi duhet të ketë të drejtën e ankimit të vendimit të punëdhënësit tek një drejtues, i cili nuk është përfshirë më parë në shqyrtimin e çështjes
- Rezultati i ankimit duhet ti komunikohet me shkrim punëmarrësit
- Procedura duhet të ketë afate kohore të detyrueshme për secilin hap të saj

Procedura gjithashtu mund të parashikojë dhënien e asistencës nga një palë pajtuese e tretë nga brenda apo jashtë ndërmarrjes.

Qëllimi i procedurës së ankesave është trajtimi i ankesave brenda ndërmarrjes në mënyrë të shpejtë, të drejtë dhe me pak kosto. Kjo gjithsesi nuk do të thotë se të gjithë ankesat do të zgjidhen në mënyrë të kënaqshme. Punëmarrësi vazhdon të ketë të drejtën për ta paraqitur ankesën e tij jashtë ndërmarrjes, duke depozituar në përputhje me procedurat e parashikuara nga legjislacioni në fuqi një ankesë para autoritetit kompetent për trajtimin e saj.

Për më shumë informacion në lidhje me respektimin e parimeve dhe procedurave që duhet të hartohen referojuni rekomandimit të ILO-s Nr. 130 mbi shqyrtimin e ankesave brenda ndërmarrjes me qëllim zgjidhjen e tyre (1967).

Bisedimet kolektive

Bisedimet kolektive janë një proces negocimi midis një punëdhënësi apo grupi punëdhënësish, dhe një organizate punëmarrësish apo një grupi punëmarrësish, dhe ka për qëllim arritjen e një marrëveshjeje të pranuar reciprokisht mbi kushtet dhe termat e punësimit. Produkt i këtij procesi është një marrëveshje e detyrueshme për zbatim dhe rezultat i saj është bashkëpunimi i vazhdueshëm midis punëmarrësve dhe punëdhënësve bazuar në vendimmarrjen konsensuale.

Rëndësia e ngritjes së makinerisë që mundëson negociimet vullnetare nëpërmjet bisedimeve kolektive theksohet në Konventën nr. 98 të ILO-s mbi zbatimin e parimeve të të drejtës së organizimit dhe bisedimeve kolektive (1949), e cila parashikon në nenin 4 se :

“Masa të përshtatshme për kushtet kombëtare do të merren sa herë është e nevojshme për të inkurajuar dhe nxitur zhvillimin dhe përdorimin e plotë të makinerisë për negociata vullnetare midis punëdhënësve ose organizatave të punëdhënësve dhe organizatave të punëmarrësve, me qëllim rregullimin e kushteve dhe termave të punësimit nëpërmjet marrëveshjeve kolektive.”

Edhe Konventa nr. 154 në lidhje me Promovimin e Bisedimeve Kolektive (1981), parashikon se bisedimet kolektive duhet të lejohen në gjithë degës e aktivitetit ekonomik dhe për një sërë çështjesh. Këtu përfshihen kushtet dhe termat e punësimit, rregullimi i marrëdhënieve midis punëdhënësve dhe punëmarrësve, dhe marrëdhëniet midis punëdhënësve apo organizatave të punëdhënësve dhe një ose më shumë organizatave të punëmarrësve.

Mosmarrëveshjet në lidhje me bisedimet kolektive janë të pashmangshme. Disa nga këto lidhen me interpretimin e parashikimeve aktuale në marrëveshje, disa të tjera në lidhje me krijimin e të drejtave të reja pas mbarimit të afatit të marrëveshjes ekzistuese.

Shumë nga këto mosmarrëveshje zgjidhen brenda ndërmarrjes nëpërmjet procesit të negociimit. Interesat e kundërt i hapin rrugën interesave të përbashkët, bëhen kompromise, nëpërmjet diskutimeve njihen dhe pranohen interesat dhe nevojat e dy palëve, bëhen lëshime dhe kompromise, krijohen të drejta dhe detyrime të reja ndërkohë që vazhdon ndarja e pushtetit.

Negocimi është themeli i përjasjeve konsensuale për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve dhe kontrollohet nga vetë palët e mosmarrëveshjes. Zgjidhja e mosmarrëveshjeve nëpërmjet negociimit dëshmon për një sistem të pjekur marrëdhëniesh industriale, ku ndërveprimi që ka për bazë ndarjen e pushtetit dhe qasjet konsensuale pranohet si një proces normal.

Përfshirja e palëve të treta

Disa mosmarrëveshje nuk mund të zgjidhen nga vetë palët. Negocimet në disa raste dështojnë, po kështu dhe përpjekjet për të rifilluar procesin e negociimit dhe kështu mosmarrëveshjet i paraqiten për zgjidhje palëve të treta. Marrëveshjet kolektive përcaktojnë procedurat që duhet të ndiqen në një rast të tillë, por zgjidhja nuk është më vetëm në duart e punëmarrësve dhe punëdhënësve.

Në rast se negociatat dështojnë, palët mund ti drejtohen pajtimit/ndërmjetësimi, arbitrimit apo gjykimit gjyqësor në varësi të procedurave të përcaktuara nga marrëveshja kolektive apo legjislacioni në fuqi.

Pajtimi/ndërmjetësimi nga një palë e tretë e pavarur sugjerohet si hapi pasardhës në zgjidhjen e mosmarrëveshjeve në rast të ndërprerjes së negociatave. Pajtimi/ndërmjetësimi përfaqëson një zgjatje të procesit të negociimit, ku pajtuesi/ndërmjetësuksi nuk ka pushtet për të vendosur rezultatin e mosmarrëveshjes. Ai ndihmon palët për të arritur një konsensus duke pranuar se vendimi përfundimtar është në duart e tyre.

Në varësi të parashikimeve të marrëveshjes kolektive, pajtimi/ndërmjetësimi mund të zhvillohet nga pajtues/ndërmjetës të sektorit privat ose nga pajtues/ndërmjetës të një departamenti shtetëror, përfshirë këtu në disa raste nga inspektorati i punës apo një autoritet tjetër i parashikuar me ligj. Në të gjithë rastet procesi është i njëjtë – pajtuesi/ndërmjetësi i pavarur përdor njohuritë, aftësitë dhe teknikat e tij/saj për të ndihmuar palët në zgjidhjen e mosmarrëveshjes. Prosesi është i njëjtë, por në disa raste pajtim/ndërmjetësimi i drejtuar nga shteti është pa pagesë, ndërsa pajtuesit/ndërmjetësit privatë paguhen nga palët e mosmarrëveshjes, me përjashtim të rastit kur subvencionohet nga shteti.

Arbitrimi nga një palë e tretë e pavarur zakonisht zhvillohet mbas dështimit të pajtimit/ndërmjetësimi. Kjo e çon mosmarrëveshjen në një nivel tjetër ku pala e tretë ka të drejtë të marrë një vendim që është përfundimtar dhe i detyrueshëm për zbatim nga palët e mosmarrëveshjes. Vendimmarrja konsensuale zëvendësohet

kështu nga një përcaktim apo vendim i arbitrit, bazuar në provat dhe dëshmitë e mbledhura gjatë seancave të arbitrazhit.

Vendimi i arbitrit do të zgjidhë mosmarrëveshjen, por ka të ngjarë të mos pëlqehet nga palët e mosmarrëveshjes. Mosmarrëveshja mund të zgjidhet, por jo t'i jepet fund. Si pasojë e vendimit të arbitrit palët e mosmarrëveshjes mund të ndër marrin qëndrime jo miqësore në ndërveprimet e tyre të ardhshme dhe kështu të krijojnë situata ku zgjidhja konsensuale e problemeve të jetë më e vështirë.

Është kjo arsyeja që Komiteti i ILO-s për Lirinë e Organizimit ka theksuar vazhdimisht se palët e mosmarrëveshjeve nuk duhet të detyrohen të shkojnë në arbitrazh (pra të mos i nënshtrohen arbitrazhit të detyrueshëm) përveç rastit kur:

- Palët e mosmarrëveshjes ofrojnë shërbime esenciale, ose
- Palët e mosmarrëveshjes kanë të bëjnë me nëpunës shtetërorë që ushtrojnë autoritetin e tyre në emër të shtetit, ose
- Palët e mosmarrëveshjes kanë rënë dakort t'i drejtohen arbitrazhit në rast se dështon procesi i pajtimit/ndërmjetësimit.¹

Në një proces efektiv arbitrimi, arbitri edhe mbas fillimit të arbitrazhit i lejon palët, në fakt i inkurajon ato, të rikthehen në procesin e pajtimit/ndërmjetësimit dhe ai duhet të luajë rolin e një arbitri dhe jo mbrojtësit, pra nuk duhet të mbrojtë asnjë nga palët.

Shqyrtimi gjyqësor nga një gjykatë e zakonshme apo gjykatë pune është forma më formale dhe ligjore për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve. Palët e mosmarrëveshjes ia dorëzojnë çështjen e tyre një pale të tretë që ka pushtetin e zgjidhjes përfundimtare nëpërmjet një procesi formal, ligjor, të shtrenjtë, që kërkon kohë si pasojë e shtyrjeve të shpeshta dhe që mbart mundësinë të rezultojë në mos kënaqjen e asnjërës prej palëve. Sikurse dhe në rastin e arbitrazhit mosmarrëveshja mund të zgjidhet, por jo ti jepet fund.

¹ Referoju *Liria e Organizimit: Përmbledhje e vendimeve dhe parimeve të Komitetit për Lirinë e Organizimit të Këshillit drejtues të ILO-s*, Gjenevë, Zyra Ndërkombëtare e punës, botimi I pestë (i rishikuar), 2006, paragrafi 564

Zgjidhja e mosmarrëveshjeve

Trajtimi i ankesave

Negocimi dhe bisedimet

Përfshirja e palëve të treta për pajtim/ ndërmjetësim, arbitrim dhe shqyrtim gjyqësor

Shumica e mosmarrëveshjeve e kanë origjinën e tyre në vendin e punës dhe lidhen me çështje që kanë të bëjnë me pagat dhe përfitimet, sigurinë dhe shëndetin, shkurtimet dhe pushimet nga puna, çështjet e diskriminimit dhe të drejtat themelore.

Minimizimi i mundësive për lindjen e mosmarrëveshjeve në vendin e punës mund të bëhet duke marrë masa për krijimin e respektit dhe besimit midis punëmarrësve dhe drejtuesve dhe për parandalimin e lindjes së ankesave dhe mosmarrëveshjeve.

Ankesat dhe problemet nuk mund të shmangen, por në shumë raste ato mund të zgjidhen brenda vetë ndërmarrjes me kusht që të ekzistojnë sisteme efektive për zgjidhjen e tyre, që njihen dhe respektohen, por dhe procese vendimmarrjeje që zbatojnë parimet e qeverisjes së mirë.

Bashkëpunimi në vendin e punës nuk është një çështje e komplikuar nga ana teknike. Megjithatë, nevojitet që drejtuesit të bëjnë ndarjen e proceseve të vendimmarrjes dhe njëkohësisht të tregojnë gatishmëri për të pranuar punëmarrësit si aktorë legjitimë.

Sistemi i menaxhimit të mosmarrëveshjeve luan një rol të rëndësishëm në inkurajimin dhe mbështetjen e bashkëpunimit në vendin e punës, nëpërmjet informimit dhe ofrimit të shërbimeve të këshillimit dhe trajnimit përmes punonjësve të këtij sistemi apo të agjencive të akredituara. Ndërhyrje të tilla duhet të përpiqen të zhvillojnë sisteme funksionale për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve brenda vetë ndërmarrjes, me fokus të veçantë në bisedimet kolektive.

KAPITULLI 9

Çështje dhe sfida

Sfida e ndryshimit.....	207
Mbështetja me fonde.....	213



Ky kapitull shqyrton disa çështje dhe sfida që duhet të adresohen pas riorganizimit, riskstrukturimit apo rivitalizimit të sistemit të mosmarrëveshjeve të punës. Në rastin e ristrukturimit apo riorganizimit të plotë të sistemit, por edhe në rastin e krijimit të një autoriteti të pavarur që zëvendëson një departament ekzistues pune, sfidat janë të shumta dhe të mëdha. Por edhe sfidat që lidhen me përmirësimin e performancës brenda një sistemi ekzistues, pavarësisht nëse drejtohet nga shteti apo është i pavarur, duhet të gjejnë trajtim.

Kapitulli 9

Çështje dhe sfida

SFIDA E NDRYSHIMIT

Çështjet dhe sfidat që lidhen me rivitalizimin e një sistemi ekzistues, domethënë duke përmirësuar performancën e sistemit të parandalimit dhe zgjidhjes së mosmarrëveshjeve brenda një departamenti ose ministrie, apo një agjensie apo komisioni të pavarur, janë të ndryshme nga sfidat që lidhen me krijimin e një institucioni të ri. Pavarësisht magnitudës së ndryshimit, procesi i ndryshimit është i njëjtë në çdo rast dhe përfshin 6 hapa kryesorë:

- Vlerësimi i situatës ekzistuese
- Identifikimi i mangësive në performancë
- Advokimi dhe bindja e të tjerëve në lidhje me nevojën për ndryshim
- Përgatitja e një strategjie për ndryshim
- Zbatimi dhe monitorimi i strategjisë për ndryshim
- Vlerësimi i rezultateve

Vlerësimi i situatës ekzistuese

Vlerësimi i performancës aktuale mund të jetë i vështirë për arsye se ky vlerësim sinjalizon mundësinë e ndryshimit dhe për pasojë mund të gjenerojë shfaqje rezistuese ndaj ndryshimit. Për shembull transformimi i një sistemi të drejtuar nga shteti për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve të punës në një komision të pavarur mund të ndeshë kundërshtimin apo rezistencën e punonjësve shtetërorë që preken nga ky ndryshim. Kjo sjellje ishte e evidente në Kamboxhia gjatë ngritjes së Komisionit të Arbitrimit. Zyrtarët shtetërorë të punës e konsideronin këtë ndryshim si humbje të pushtetit dhe influencës dhe vlerësonin se përmirësimi i situatës ekzistuese kërkonte forcimin e sistemit ekzistues dhe jo krijimin e një institucioni të ri.

Sfida

Vetë-vlerësimi i situatës ekzistuese mund të mos jetë aq i plotë sa në rastin e një vlerësimi të pavarur, prandaj përbën sfidë bindja e vendimmarrësve të niveleve të larta për nevojën e një vlerësimi të pavarur dhe të paanshëm që vendos piketat për përmirësimin e performancës.

Identifikimi i mangësive

Mangësitë në performancë janë të identifikueshme dhe të matshme, por ato mund të mos pranohen apo të vihen në dyshim nga ata që janë kundër ndryshimit. Prandaj lind nevoja për përfshirjen e palëve të pavarura dhe paanshme në identifikimin e mangësive në performancë dhe gjenerimin e të dhënave të nevojshme statistikore që provojnë mangësitë në performancë. Për shembull, niveli i ulët i zgjidhjeve të suksesshme me pajtim, seanca tepër të gjata arbitrazhi, arbitër që merr rolin e avokatit mbrojtës të njëjës prej palëve dhe mungesa totale e shërbimeve të parandalimit janë shembuj të mangësive në performancë. Punonjësit të cilët janë kundër ndryshimit e shohin zgjidhjen e problemeve të performancës jo nëpërmjet krijimit të një sistemi të ri, por në alokimin e fondeve shtesë. Personat e ngarkuar me identifikimin e mangësive në performancë dhe shkaqet e tyre duhet të jenë objektivë dhe të identifikojnë ato mangësi të cilat mund të zgjidhen me injektim burimesh dhe ato mangësi që nuk mund të zgjidhen në këtë mënyrë. Për shembull, kur vlerësohet performanca e ulët si rezultat i mungesës së besimit, punonjësve të korruptuar, njëanshmërisë dhe kulturës së vetë-shërbimit në vend të kulturës së shërbimit ndaj klientëve, shtimi i burimeve thjesht do të kishte si rezultat të bëhej më shumë nga sa që ofrohej deri më tani.

Sfida

Vlerësimi i mangësive në performancë duhet të jetë objektiv dhe të kryhet në konsultim në ngushtë me përfaqësuesit e punëdhënësve dhe punëmarrësve, si dhe me anëtarët e stafit. Vlerësimi nga vetë autoriteti për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve ka shumë mundësi të mos gjenerojë informacionin e kërkuar që do të mbështeste procesin e vlerësimit të performancës.

Advokimi dhe bindja e të tjerëve

Personat që janë kundër ndryshimit është e pritshme që të duan të ruajnë *status quo*-n. Në lidhje me parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, përfaqësuesit e punëdhënësve dhe punëmarrësve, si klientë të sistemit mund të luajnë një rol të rëndësishëm për të bindur të tjerët në lidhje me nevojën për

ndryshim. Nëse për shembull të dyja palët, punëdhënës dhe punëmarrës, por edhe organet e tyre përfaqësuese, mbështesin fuqimisht krijimin e një institucioni të ri të pavarur për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, do të rriten dukshëm mundësitë që një institucion i tillë të krijohet. Pa këtë mbështetje dhe pa mbështetjen e shoqërisë civile do të ishte i vështirë krijimi i këtij institucioni dhe po aq e vështirë të bindej qeveria në lidhje me nevojën për të akorduar një buxhet të përshtatshëm për të mbështetur funksionimin e tij.

Advokimi kërkon komunikim të qartë që orientohet në arritjen e qëllimit të përcaktuar. Oratoria është mjaft e rëndësishme, por komunikimi i qëllimeve, nocioneve, aktiviteteve dhe përfitimeve të propozuara janë ato elementë do të bindin të tjerët për nevojën për ndryshim.

Sfida

Mobilizimi i mbështetjes së punëdhënësve dhe punëmarrësve për krijimin e një institucioni të ri të pavarur ose për përshtatjen e sistemit ekzistues nuk është vetëm i dëshirueshëm, por dhe absolutisht i nevojshëm. Punëdhënësit dhe punëmarrësit duhet të binden për përfitimet nga ndryshimi dhe duhet të kenë mundësinë të marrin pjesë në mënyrë aktive në adresimin e mangësive në performancë.

Përgatitja e një strategjie për ndryshim

Përgatitja e një strategjie për ndryshim për rivitalizimin e një departamenti apo institucioni ekzistues kërkon:

- Përcaktimin e përgjegjësive funksionale që duhet të rivitalizohen, ku përfshihen shërbimet e informimit dhe këshillimit, shërbimet e pajtimit/ndërmjetësimit dhe shërbimet që lidhen me to, shërbimet e arbitrimin dhe shërbimet e lidhura me to
- Garantimin e ekzistencës së strukturave të përshtatshme për çdo fushë funksionale (divizione, sektorë, njësi, task force)
- Përcaktimin e objektivave të qartë për çdo divizion apo njësi përbërëse të kësaj strukture

- Identifikimin e indikatorëve të performancës dhe përcaktimin e targeteve
- Parashikime operationale për të garantuar se objektivat, funksionet dhe strukturat janë në harmoni, përfshirë dhe sistemet e komunikimit, sistemet e menaxhimit të rasteve, sistemet e raportimit, sistemet e monitorimit dhe sistemet kompjuterike
- Aksesin dhe mobilizimin e burimeve të nevojshme për të mbështetur rivitalizimin dhe për të garantuar qëndrueshmërinë në kohë të përmirësimeve të arritura në performancë gjatë fazës së rivitalizimit

Hartimi i një strategjie për ndryshim nëpërmjet krijimit të një institucioni të ri për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve është një proces më i komplikuar. Sikurse u përmend në Kapitullin 4, krijimi i një institucioni apo komisioni të pavarur apo një organi të ngjashëm kërkon orientim të qartë politikash dhe miratimin e ligjit që vendos ekzistencën e tij ligjore.

Sfida

Strategjia për ndryshim ka për qëllim aktivizimin e synimeve të politikave dhe garantimin e zbatimit të ligjeve për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve. Ajo është harta që lidh veprimin me synimin. Nëse strategjia për ndryshim synon të krijojë një organ të ri të pavarur, përgatitja e kësaj strategjie duhet të përfshijë anëtarët e organit drejtues të këtij organi, drejtorin dhe stafin e lartë, si dhe përfaqësuesit e punëdhënësve dhe punëmarrësve, dhe duhet të tregojë qartë funksionet e këtij organi, objektivat, strukturat, planin e personelit dhe parashikimet operationale.

Në rast se strategjia për ndryshim ka për qëllim të përmirësojë një situatë ose proces ekzistues ajo duhet të tregojë qartë objektivat specifike të ndryshimit të propozuar dhe duhet të hartohet në konsultim me personat që eventualisht do të preken nga ky ndryshim, ku përfshihen dhe klientët e sistemit.

Zbatimi dhe monitorimi i strategjisë për ndryshim

Monitorimi i performancës është një nga përgjegjësitë e drejtuesve të sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve. Këta drejtues duhet të jenë trajnuar për të

përmbushur këtë detyrë dhe të kenë të drejtë të veprojnë brenda fushës së veçantë të përgjegjësisë së tyre për adresimin e mangësive në performancë.

Procesi i monitorimit ka nevojë për të dhëna relevante, të freskëta dhe të besueshme. Një pjesë e këtyre të dhënave mund të mblidhen nga vrojtime të posaçme, por pjesa më e madhe do të gjenerohet nga procedurat standarde administrative. Të dhënat administrative ofrojnë informacion kryesor për monitorimin e performancës, me kusht që:

- Të jetë mbledhur informacioni i duhur
- Informacioni të jetë lehtësisht i aksesueshëm
- Informacioni të jetë i përditësuar
- Të ekzistojnë kapacitetet për analizimin dhe interpretimin e këtij informacioni

Informacioni është një burim themelor i vendimmarrjes dhe për pasojë paraqet rëndësi të madhe për qeverisjen e mirë. Kështu prezantimi dhe vënia në funksionim i një sistemi të kompjuterizuar për menaxhimin e rasteve ka një rëndësi të madhe, jo vetëm për monitorimin e performancës së përgjithshme nëpërmjet gjenerimit të të dhënave statistikore dhe përgatitjes së raporteve periodike, por edhe për ndjekjen e progresit në kohë reale për çdo rast individual brenda këtij sistemi.

Dizenjimi dhe funksionimi i një sistemi efektiv të menaxhimit të rasteve përbën një sfidë madhore për arkitektët dhe operatorët e përqsasjeve të reja për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve. Duhet të evitohen situatat në të cilat niveli i njohurive të institucionit në tërësi është më i vogël se shuma e njohurive të punonjësve të tij.

Është e qartë se një sistem efektiv i menaxhimit të mosmarrëveshjeve duhet të jetë kompjuterik. Kështu për çdo rast mund të krijohet një dosje kompjuterike dhe çdo informacion në lidhje me këtë rast duhet të shtohet në dosje. Kjo gjë mundëson gjurmimin në kohë reale të çdo rasti dhe u lejon menaxherëve të çështjeve që me një veprim të shohin statusin aktual të dosjes.

Sfida

Menaxhimi efektiv i strategjisë për ndryshim ka nevojë për akses në kohë reale në informacione relevante dhe të besueshme që kërkojnë ngritjen e një sistemi informatik të mirë planifikuar, përgjithësisht jo i shkruar në letër dhe që mund të aksesohet nga nivele të ndryshme vendim-marrësish brenda sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve. Menaxherët duhet të inkurajohen të përdorin këtë informacion si burim ndihmës në procesin e marrjes së vendimeve, por dhe duhet të trajnohen në aftësi dhe teknika për analizimin dhe interpretimin e informacionit.

Vlerësimi i rezultateve

Vlerësimi kombinon matjen dhe gjykimin për të vendosur nëse një strategji për ndryshim ka rezultuar e suksesshme. Matja kërkon që informacioni të mblidhet dhe lidhet, ndërsa gjykimi nënkupton aftësinë për të analizuar dhe interpretuar informacionin që disponohet dhe nëse është e nevojshme të kërkohet informacion i mëtejshëm në ndihmë të vlerësimit të performancës.

Vlerësimi mund të përdoret për të provuar që ne jemi “mirë ose keq”, kemi të drejtë ose e kemi gabim”, “ jemi të suksesshëm ose të dështuar”, ose si një mjet për të përmirësuar situatën aktuale. Një sistem dinamik i menaxhimit të mosmarrëveshjeve duhet të përqafojë më shumë kulturën e “përmirësimit” sesa kulturën e “të provuarit” dhe duhet të garantojë se stafi dhe menaxherët e tij e njohin dhe pranojnë vlerësimin si një proces pozitiv dhe jo si një proces negativ.

Sfida

Sistemi i mosmarrëveshjeve të punës duhet të garantojë se proceset e vlerësimit janë pjesë integrale e sistemit në tërësi, se drejtuesit kuptojnë qëllimin dhe proceset e vlerësimit të performancës dhe se stafi në të gjithë nivelet është inkurajuar të shohë vlerësimin si një proces pozitiv dhe jo si një proces negativ.

MBËSHTETJA ME FONDE

Veprimi për përmirësimin e performancës së sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve kërkon burime shtesë për të mbështetur strategjinë për ndryshim. Përmirësime relativisht të vogla mund të mbulohen nga rialokimi i burimeve ekzistuese, por për ndryshime të mëdha ku përfshihet dhe krijimi i një organi të ri të pavarur për menaxhimin e mosmarrëveshjeve, janë të nevojshme burime të konsiderueshme që garantojnë funksionimin efektiv dhe eficient të këtij organi.

Për shembull, raporti vjetor i Komisionit për Marrëdhëniet e Punës të Ganës reflekton qartë një farë zhgënjimi si pasojë e burimeve të kufizuara që i janë vënë në dispozicion për të mbështetur punën e tij, përfshirë këtu fonde të pamjaftueshme buxhetore, staf të kufizuar në numër, mungesë ambientesh pune në zonat jashtë kryeqytetit. Mungesa e fondeve ka penguar aftësinë e Komisionit për të arritur kapacitetin dhe potencialin e tij të plotë dhe përfaqëson pengesën më të madhe për krijimin dhe funksionimin e komisionit të pavarur në vendet në zhvillim në gjithë botën.

Në shumë vende në zhvillim administratat e punës janë përgjegjëse për funksionimin e sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve, krahas përgjegjësive të tjera si inspektimi në punë, shërbimet publike të punësimit dhe sigurinë dhe shëndetin në punë. Historikisht këto administrata pune kanë pasur buxhet të kufizuar. Kjo pasi aktiviteti i tyre shihet më shumë në kuadër të mbrojtjes sociale dhe drejtësisë sociale, sesa në kuadër të rëndësisë dhe rolit në progresin ekonomik. Ky perceptim duhet të ndryshohet dhe mbështetësit e ndryshimit duhet të jenë të përgatitur dhe të bindin të tjerët për përfitimet ekonomike që rrjedhin nga sistemet dhe proceset e reja në lidhje me parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve.

Administratat e punës me mbështetjen e klientëve të tyre, punëdhënës dhe punëmarrës, duhet të bëjnë më shumë për të garantuar që specialistët e ndarjes së fondeve buxhetore të kenë njohuri në lidhje me impaktin ekonomik që ka aktiviteti i administratës së punës.

Misioni i CCMA-së në Afrikën e Jugut sikurse u përmend në kapitullin 4, është interesant, pasi bën lidhjen midis zgjidhjes efektive të mosmarrëveshjeve dhe zhvillimit ekonomik. Kjo lidhje duhet të theksohet jo vetëm si pjesë e veprimtarisë së përditshme të sistemit të zgjidhjes së mosmarrëveshjeve, por edhe kur kërkohen fonde për të mbështetur këtë sistem. Parandalimi i mosmarrëveshjeve dhe trajtimi i shpejtë i mosmarrëveshjeve që nuk mund të parandalohen gjeneron përfitime përsa i përket përmirësimit të marrëdhënieve punëdhënës-punëmarrës, produktivitetit më të lartë në punë, zvogëlimit të aksioneve industriale dhe natyrisht fitimeve më të mëdha. Argumentet ekonomike në favor të sistemeve efektive për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve duhet të promovohen në mënyrë aktive dhe të vazhdueshme.

Nëse duhet të krijohet dhe të funksionojë një institucion i pavarur, i paanshëm, i respektuar dhe i besueshëm është e qartë se ai duhet të ketë burime të pavarura financimi. Ai nuk mund të mbështetet financiarisht nga biznesi, sindikatat, partitë politike apo nga ndonjë organizatë tjetër. Në disa vende ligji lejon që institucioni i pavarur të pranojë donacione, dhurata dhe trashëgimi me kusht që ato të mos komprometojnë pavarësinë e tij, por nuk ka parashikime në lidhje me çfarë konsiderohet se e komprometon ose jo këtë pavarësi. Mbështetja në fondet e biznesit apo sindikatave përfshin një risk të madh. Kështu një komision i pavarur duhet të financohet në mënyrë të vazhdueshme nga burime shtetërore si pjesë e angazhimit të qeverisë ndaj progresit kombëtar. Kjo ngre dy çështje:

Së pari, si mund të sigurohen fondet shtetërore për krijimin e një institucioni të ri dhe mbulimin e shpenzimeve fillestare për funksionimin e tij?

Kjo gjë varet nga aftësia për të bindur, angazhimi politik, mbështetja e partnerëve, pesha që kanë argumentat mbi nevojën për ndryshim, perceptimi mbi përfitimet e pritshme si pasojë e ndryshimit, si dhe ambienti politik dhe ai ekonomik në momentin e caktuar. Nga eksperiencia për krijimin e Këshillit të Arbitrimit në Kamboxhia rezulton se gjatë fazës së krijimit u siguroa mbështetja e donatorëve në kuadër të një projekti për bashkëpunim teknik. Por kjo natyrisht nuk do të thotë që në momentin e mbylljes së projektit pas mbarimit të financimit nga donatori është siguruar financimi shtetëror.

Para se një projekt i tillë të vihet në jetë duhet të sigurohet angazhimi afatgjatë i qeverisë për të mbështetur financiarisht institucionin e pavarur. Edhe nëse sigurohet një angazhim i tillë nuk ka garanci se fondet do të jenë të disponueshme. Një projekt mund të jetë shumë i suksesshëm në arritjen e objektivave të tij, por me mbarimin e financimit sistemi i zgjidhjes së mosmarrëveshjeve mund të ngecë.

Së dyti, si mund të sigurohet mbështetje financiare e pavarur dhe e përshtatshme në mënyrë të vazhdueshme dhe afatgjatë?

Ofrimi i shërbimeve të pajtimit / ndërmjetësimit, arbitrazhit dhe shërbimeve të tjera që lidhen me to, për punëmarrësit dhe punëdhënësit, duhet të jetë pa pagesë. Institucioni mund të aplikojë tarifa për shërbimet këshillimore dhe shërbime që lidhen me të, ku përfshihet dhe ofrimi i trajnimeve për ndërmarrjet që kërkojnë ndihmë me strategjitë e parandalimit të konflikteve. Gjithashtu mund të aplikohen tarifa administrative në momentin e depozitimit të një kërkesë për pajtim/ndërmjetësim, ose për arbitrim. Gjithsesi të ardhurat e gjeneruara nga aktivitete të tilla mbulojnë vetëm një pjesë të vogël të kërkesave të përgjithshme të sistemit.

Qeveritë duhet të pranojnë përgjegjësinë për akordimin e fondeve të nevojshme në mbështetje të sistemit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve, si shprehje e angazhimit të tyre të vazhdueshëm për zhvillim kombëtar. Organizatat e punëdhënësve, sindikatat dhe shoqëria civile duhet të bëjnë përpjekje të fuqishme për të siguruar se qeveria do të vazhdojë të akordojë fondet e nevojshme. Megjithatë në analizë të fundit dhe pavarësisht nga presionet lobuese, është qeveria ajo që duhet të gjejë paratë e nevojshme.

Për këtë mund të vepohet duke rezervuar një pjese të taksave ekzistuese mbi ndërmarrjet, taksat e veçanta, ose një pjesë të gjobave të mbledhura nga ndërmarrjet që nuk kanë zbatuar dispozitat e legjislacionit të punës dhe të biznesit.

Njëfarë frymëzimi mund të merret nga vendet ku zbatohen taksa të veçanta mbi punëmarrësit dhe punëdhënësit për të kompensuar punonjësit për dëmtime të ndodhura në punë ose jashtë saj, ose kur punëdhënësit janë të detyruar që të sigurojnë punëmarrësit nga të papritura të tilla. Është në interesin e të gjitha palëve

përdorimi i një pjese të taksës apo kontributeve të primit të sigurimit për të parandaluar aksidentet. Por a mund të aplikohet një taksë e posaçme për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve të punës dhe me fondet e mbledhura në këtë mënyrë të mbulohen shpenzimet operative (ose pjesë e tyre) të një komisioni të pavarur? A e kompromentojnë pavarësinë e një komisioni të tilla parashikime?

Sfida

Mungesa e fondeve përfaqëson pengesën më të madhe për krijimin e një sistemi të pavarur për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve. Personat që drejtojnë procesin e ndryshimit dhe mbështesin krijimin e një organi të pavarur për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve duhet të marrin në konsideratë çështjen e mbështetjes financiare, si një komponent integral i vetë ndryshimit dhe jo si diçka që mund të konsiderohet pasi të jetë krijuar institucioni i ri.

Buxhetet e kufizuara janë gjithashtu një shqetësim për administratat e punës dhe sistemet e tyre të menaxhimit të mosmarrëveshjeve. Sfida e tyre është të sigurojnë që burimet ekzistuese shfrytëzohen mirë dhe se janë paraqitur argumente të shëndosha ekonomike për të justifikuar vënien në dispozicion të burimeve shtesë.

Ekonomia informale

Puna informale është një dukuri në vendet e industrializuara dhe në vendet në zhvillim, veçanërisht në këto të fundit ku në disa raste më shumë se 80% e forcës punëtore të vendit angazhohet në aktivitete të tilla. Këta persona virtualisht nuk kanë mbrojtje dhe në shumë raste nuk kanë akses në sistemin e zgjidhjes së mosmarrëveshjeve, pavarësisht faktit se shumica e tyre janë punëmarrës dhe jo kontraktorë të pavarur apo të vetëpunësuar.

Punëmarrësit në ekonominë informale (si dhe kontraktorët e pavarur apo të vetëpunësuarit) në përgjithësi punojnë në kushte të vështira, me paga dhe përfitime të ulëta, pa mbrojtje për sigurinë dhe shëndetin në punë, pa sigurime shoqërore.

Shumë punonjës në ekonominë informale janë në një marrëdhënie punëmarrës-punëdhënës, por aksesit i tyre në proceset e zgjidhjes së mosmarrëveshjeve është i kufizuar. Edhe në rast se kanë akses, shumë prej tyre nuk parashtrojnë problemet, ankesat apo mosmarrëveshjet e tyre nga frika e pushimit nga puna, pasi ata preferojnë më shumë të kenë një punë të keqe, sesa të mos kenë fare punë.

Garantimi i aksesit për të gjithë punëmarrësit në ekonominë formale dhe atë informale në sistemin e menaxhimit të mosmarrëveshjeve mund të ushtrojë presion mbi këtë sistem, por ai përbën një aspekt të rëndësishëm të qeverisjes së mirë. Pavarësisht nëse bëhet fjalë për një departament pune ose një organ të pavarur, aksesit që duhet të kenë të gjithë punëtorët ka një rëndësi themelore.

Sfida

Në vendet në zhvillim, veçanërisht punëtorët e ekonomisë informale nuk kanë akses në sistemin e zgjidhjes së mosmarrëveshjeve, dhe në të vërtetë, në shumë raste nuk kanë të drejtë për të paraqitur ankesat e tyre në asnjë sistem. Pjesërisht, ky është një problem ligjor që kërkon ndërhyrje legjislative për të siguruar që t'u njihet me ligj të gjithë punëmarrësve në të gjithë sektorët dhe të gjitha profesionet e drejta e aksesit në sistemin e zgjidhjes së mosmarrëveshjeve për trajtimin e ankesave të tyre. Sfida konsiston në miratimin e rregullave që sigurojnë akses për punëtorët e ekonomisë informale në proceset e zgjidhjes së mosmarrëveshjeve pa u kërcënuar me humbje të vendit të punës.

Roli i avokatëve

Sistemet e mosmarrëveshjeve të punës ku mbizotërojnë proceset gjyqësore u njohin palëve të një mosmarrëveshjeve të drejtën të përfaqësohen në gjykatë nga avokatë specialistë.

Në disa raste përfshirja e avokatëve ka krijuar një klimë armiqësore gjatë procesit duke dëmtuar marrëdhënien punëmarrës-punëdhënës. Për më tepër, disa avokatë përpiqen me argumente ligjore dhe shtyjnë procedurat dhe seancat gjyqësore, gjë

që jo vetëm shton koston e gjykimit, por çon dhe në vonesa dhe shtim të rasteve të pazgjidhura.

Me mbizotërimin e procesit të pajtimit/ndërmjetësimit dhe arbitrimin si formë e zgjidhjes së mosmarrëveshjeve, roli i avokatëve pritet të zvogëlohet. Kështu më pak çështje do të shkojnë në gjykatë dhe për pasojë do të bjerë kërkesa për shërbime të avokatëve specialistë. Nga ana tjetër gjatë procesit të pajtimit/ndërmjetësimit avokatët nuk lejohen të jenë të pranishëm, ndërsa përfshirja e tyre në rast arbitrimi lejohet vetëm në rast se bien dakort palët dhe arbitri.

Gjithsesi kjo nuk do të thotë se në këtë sistem nuk ka vend për avokatë. Por roli i tyre është i ndryshëm. Me plotësimin e kërkesave të akreditimit ata mund të angazhohen si pajtues/ndërmjetës, me kohë të plotë ose të pjesshme, të punësuar nga sistemi i pavarur apo nga operatorë privatë.

Sfida

Përdorimi i pajtimit/ndërmjetësimit dhe arbitrimin për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve passjell zvogëlimin e rolit të avokatëve si përfaqësues të palëve në mosmarrëveshje. Ky fenomen mund të bëjë që avokatët nga përfaqësues në procese gjyqësore të punojnë si pajtues/ndërmjetës apo arbitra, me kusht që të kryejnë një trajnim të nevojshëm dhe të plotësojnë kriteret e akreditimit.

Roli i agjencive private

Një çështje që duhet të merret në konsideratë gjatë planifikimit të përqsasjeve të reja për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve është roli që do të luajnë operatorët e sektorit privat.

Në kushte normale ndërmarrjet janë të lira të blejnë shërbime që lidhen me zhvillim normal dhe të ligjshëm të biznesit të tyre si për shembull shërbime ligjore, shërbime financiare, shërbime kompjuterike, shërbime inxhinierike, shërbime rekrutimi si dhe shërbime të tjera. Qëllimi i këtyre shërbimeve vendoset me marrëveshje midis ndërmarrjes dhe kontraktorit, po kështu dhe tarifa përkatëse, puna që do të kryhet si dhe mënyra e pagesës.

Nuk ka asnjë arsye pse shërbimet që lidhen me përmirësimin e marrëdhënieve industriale në vendin e punës apo me parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve të trajtohen ndryshe. Ndërmarrjet kanë të drejtë të punësojnë dhe të paguajnë konsulentë në lidhje me bashkëpunimin në vendin e punës. Në fakt konsulentët profesionistë që gëzojnë reputacion, i nënshtrohen një kodi sjelljeje, respektojnë të drejtat e punëmarrësve dhe veprojnë në përputhje me ligjin mund të ulin presionin që ushtrohet në shërbimet e financuara nga shteti, prandaj ndërmarrjet duhet të inkurajohen për ta bërë këtë gjë.

Individët apo kompanitë që ofrojnë shërbime të tilla nuk financohen nga fondet publike, por kjo gjë nuk pengon kompanitë e mëdha të cilat janë në gjendje të paguajnë për këto shërbime. Shërbime të tilla mund të ofrohen shpejt, në mënyrë jo formale, kanë fokusin e duhur dhe garantojnë konfidencialitetin prandaj paraqesin interes për disa punëdhënës, të cilët janë dhe të gatshëm të paguajnë.

Për më tepër, disa marrëveshje kolektive parashikojnë përdorimin e pajtuesve/ndërmjetësve dhe arbitrave privatë në rast se procesi i bisedimeve bllokohet, ndërkohë që kosto e këtyre shërbimeve ndahet midis punëdhënësit dhe sindikatës përkatëse.

Aty ku shërbimet e sektorit privat në lidhje me parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve veprojnë paralelisht me sistemin e financiar nga shteti (pavarësisht nëse bëhet fjalë për administratën e punës apo një komision të pavarur) ata nuk duhet të izoloohen tërësisht nga njëri-tjetri dhe as të nënvlerësojnë njëri-tjetrin gjatë veprimtarisë së tyre.

Gjithashtu ekziston mundësia që administrata e punës apo komisioni i pavarur të punësojnë agjentë të akredituar për të mbuluar disa aspekte të parandalimit dhe zgjidhjes së mosmarrëveshjeve. Këta agjentë mund të akreditohen dhe autorizohen për të kryer punë në emër të administratës së punës apo komisionit të pavarur, si për shembull, të këshillojnë në lidhje me parandalimin e mosmarrëveshjeve apo të angazhohen në detyra pajtimi/ndërmjetësimi apo arbitrazhi pa qenë punonjës të këtij sistemi.

Ata paguhen në bazë të një kontrate shërbimi (ndryshe nga kontrata e punës) të lidhur me autoritetin përgjegjës. Këta agjentë nuk kanë lidhje të drejtpërdrejtë me ndërmarrjen dhe nuk paguhen nga kjo e fundit. Ata thjesht ofrojnë shërbimet e tyre në favor të ndërmarrjes (punëdhënësit dhe punëmarrësve të ndërmarrjes) sikurse parashikohet në kontratën e tyre, kontratë kjo që thekson parimet e paanshmërisë, shmangies së konfliktit të interesit dhe rregullat e përgjithshme në lidhje me kompetencën profesionale dhe sjelljen që duhet të zbatojnë pajtuesit/ndërmjetësit e punësuar normalisht nga administrata e punës apo nga komisioni.

Sfida për sistemin e menaxhimit të mosmarrëveshjeve është garantimi i akreditimit dhe standardeve të tilla në mënyrë që të akreditohen vetëm kontraktorë të kualifikuar dhe me eksperiencë, të ekzistojë mundësia e çregjistrimit të kontraktorëve jo të aftë dhe se ri-akreditimi nuk bëhet në mënyrë automatike. Për autoritetin e menaxhimit të mosmarrëveshjeve, akreditimi i agjentëve kërkon ngritjen e një sistemi efektiv menaxhimi dhe monitorimi që garanton përmbushjen nga kontraktorët të objektivave të autoritetit.

Angazhimi i agjentëve të akredituar në lidhje me parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve është i ndryshëm nga angazhimi i pajtuesve/ndërmjetësve apo arbitrave me kohë të pjesshme. Këta të fundit janë punonjës të autoritetit të menaxhimit të mosmarrëveshjeve që paguhen ndryshe nga personeli me kohë të plotë pune, por gjithsesi janë punonjës të këtij sistemi. Ata nuk janë kontraktorë që veprojnë në bazë të një kontrate komerciale shërbimi, por punonjës me kontratë pune.

Sistemi i menaxhimit të mosmarrëveshjeve duhet tu ofrojë punëdhënësve dhe punëmarrësve shërbime pajtimi/ndërmjetësimi apo arbitrazhi pa pagesë.

Gjithashtu nëse një marrëveshje kolektive e negociuar midis një punëdhënësi dhe një sindikate parashikon se çdo mosmarrëveshje në lidhje me këtë marrëveshje do i referohet një pajtuesi/ndërmjetësi apo arbitri të rënë dakort midis palëve dhe do të paguhet prej tyre, atëherë autoriteti i menaxhimit të mosmarrëveshjeve duhet të respektojë këtë parashikim të kontratës. Procesi i zgjidhjes së mosmarrëveshjes në këtë mënyrë nuk është më pa pagesë, por ai bazohet në marrëveshjen e lidhur midis palëve.

Aksesi në shërbimet e pajtimit/ndërmjetësimit dhe arbitrazhit duhet gjithashtu të jetë vullnetar. Termi vullnetar ka të bëjë me faktin që pala i kërkon lirisht këto shërbime dhe në mënyrë vullnetare, por duhet që pala tjetër e mosmarrëveshjes të përgjigjet edhe nëse ngurron për ta bërë këtë gjë.

Sfida

Përfshirja më e madhe e agjentëve të sektorit privat në ofrimin e shërbimeve të informimit, këshillimit, trajnimit, pajtim/ndërmjetësimit dhe arbitrimin, si pjesë e sistemit të një vendi për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, nuk mund të shmanget. Pavarësisht nëse këto shërbime ofrohen nga shteti apo nga sektori privat sfidat mbeten të njëjta – të garantohet ofrimi i shërbimeve profesionale të cilësisë së lartë dhe të paanshme në favor të palëve të mosmarrëveshjes.

Situata në ndryshim e tregut të punës

Në disa vende ka një tendencë dobësimi të bisedimeve kolektive duke i dhënë një theks më të madh kontratave individuale të punës. Ky theks mbi individualizmin në një marrëdhënie punësimi që përbën shfaqje të ndryshimit të marrëdhënieve industriale dhe jo zbehje e tyre, shkakton rritje të numrit të mosmarrëveshjeve individuale ku mbizotërojnë kryesisht mosmarrëveshjet mbi të drejta ekzistuese.

Kjo gjë nuk do të thotë se nuk ekzistojnë më mosmarrëveshjet kolektive mbi interesa apo mbi të drejta. Gjithsesi shënon një kalim në një nivel tjetër ndërveprimi dhe nevojë për sisteme parandalimi dhe zgjidhjeje të mosmarrëveshjeve që akomodojnë një numër gjithnjë e në rritje mosmarrëveshjesh individuale mbi të drejta.

Sfida

Dobësimi i bisedimeve kolektive midis sindikatave dhe punëdhënësve ka bërë që sistemi për mosmarrëveshjet e punës të trajtojë më shumë mosmarrëveshje individuale mbi të drejta. Sfida për këtë sistem është të jetë më fleksibël në mënyrë që të përshtatet me këto ndryshime, por në të njëjtën kohë të vazhdojë të ofrojë

për mosmarrëveshjet kolektive shërbime pajtimi/ndërmjetësimi apo arbitrazhi të cilësisë së lartë.

Mosmarrëveshjet e sektorit publik dhe atij privat

Pavarësisht nëse bëhet fjalë për punësim në sektorin publik apo atë privat, mosmarrëveshjet kolektive dhe ato individuale vazhdojnë të ekzistojnë. Krijimi i sistemeve të ndryshme për trajtimin e sektorit privat dhe atij publik nuk garanton domosdoshmërisht rezultate më të mira për palët e përfshira.

Natyrisht është për tu vlerësuar nëse një agjensi për mosmarrëveshjet e punës mbulon mosmarrëveshjet e sektorit publik dhe atij privat në përputhje me ligjet përkatëse që rregullojnë këta sektorë. Duke qenë se mosmarrëveshjet e sektorit publik shihen ndryshe nga ato të sektorit privat, do të ishte me vend caktimi i pajtuesve/ndërmjetësve apo arbitrave të posaçëm brenda sistemit unik për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, të cilët të jenë të specializuar në lidhje me mosmarrëveshjet që lindin në një sektor të caktuar, por pa u kufizuar vetëm në to.

Sfida

Sistemi i menaxhimit të mosmarrëveshjeve duhet të jetë në gjendje të ofrojë një sërë shërbimesh të plota si për sektorin privat, ashtu dhe për atë publik, si dhe të garantojë shërbime të nivelit më të lartë profesional për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve pavarësisht sektorit të punësimit.

Rivitalizimi i një departamenti ekzistues pune për përmirësimin e shërbimeve që ai ofron për mosmarrëveshjet e punës ngre një sërë çështjesh dhe sfidash, por akoma më shumë çështje dhe sfida dalin në pah në rastin e krijimit të një komisioni të ri të pavarur që ofron një sërë shërbimesh për parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve.

Krijimi i një institucioni të ri që zëvendëson një institucion ekzistues padyshim do të ndeshë në pengesën e personave që e shohin ndryshimin si jo të favorshëm për ta, gjë që bën që ky proces të duhet të trajtohet me kujdes, konsideratë dhe durim, por në të njëjtën kohë me dedikim dhe energji, jo vetëm për hir të ndryshimit por i nxitur nga nevoja për përmirësimin e performancës.

Krijimi i një komisioni të pavarur për menaxhimin e mosmarrëveshjeve kërkon garancinë e mbështetjes financiare për mbulimin e kostos fillestare dhe asaj në vazhdim. Kërkesa për pavarësi institucionale dhe neutralitet dikton nevojën që klientët e këtij sistemi, pra punëdhënësit dhe punëmarrësit, të mos ofrojnë fonde për këtë autoritet duke ja lënë kështu qeverisë miratimin vjetor të fondeve të nevojshme në përputhje me procedurat normale të vlerësimeve buxhetore.

Veçanërisht vendet në zhvillim që duan të reformojnë sistemet e tyre të menaxhimit të mosmarrëveshjeve nëpërmjet forcimit të administratës ekzistuese të punës ose nëpërmjet krijimit të një institucioni të ri të pavarur duhet të sigurojnë argumenta të fortë bindës për alokimin e burimeve të nevojshme për këtë gjë. Në këtë aspekt duhet vënë theksi në përfitimet ekonomike që gjenerohen nga një përjasje e re në menaxhimin e mosmarrëveshjeve.

KAPITULLI 10

SHTOJCA

Shtojca A – Fjalorth termash.....	229
Shtojca B – Standartet ndërkombëtare të punës.....	247
Shtojca C – Kodi i sjelljes	248



Ky kapitull paraqet disa burime që janë me interes për personat e angazhuar në menaxhimin e sistemeve për mosmarrëveshjet e punës. Fjalorthi i termave shpjegon termat e përdorur, ndërkohë që listohen dhe standartet ndërkombëtare të punës dhe rekomandimet përkatëse. Gjithashtu janë paraqitur dhe dy shembuj kodesh sjelljeje, njëri kod përdoret në Shtetet e Bashkuara të Amerikës, ndërsa tjetri në Afrikën e Jugut.

Kapitulli 10

SHTOJCA

SHTOJCA A FJALORTH I TERMAVE KRYESORË

Gjykim

Proces i zgjidhjes së mosmarrëveshjes në gjykatë para një gjyqtari apo magjistrati në përputhje me formalitetet dhe procedurat e parashikuara në ligj.

Arbitrim

Përcaktimi i një mosmarrëveshjeje nga një palë e tretë dhe jo nga gjykata. Gjatë arbitrimit, arbitri dëgjon argumentat e të dy palëve në një mosmarrëveshje dhe e zgjidh çështjen nëpërmjet marrjes së një vendimi.

Procedura është më pak formale se procedura e ndjekur në gjykatë, megjithatë paraqet dhe ngjashmëri përsa i përket pranisë së dëshmitarëve, të drejtës për të pyetur dëshmitarët dhe të drejtës së përfaqësimit me avokat.

Në shumicën e rasteve vendimi është përfundimtar dhe i detyrueshëm. Ankimi zakonisht lejohet për rastet kur vendimi bie në kundërshtim me ligjin ose nuk është respektuar e drejta e palëve për tu dëgjuar.

Shih gjithashtu, Pajtim, Ndërmjetësim

Arbitër

Personi i cili zhvillon seancat e arbitrazhit dhe merr një vendim. Në disa raste seancat e arbitrazhit zhvillohen nga një panel apo bord i përbërë nga më shumë se një anëtar.

ARB-PAJ

Proces gjatë të cilit për zgjidhjen e mosmarrëveshjes procesi i arbitrimit (ARB) zhvillohet para procesit të pajtimit (PAJ). Vendimi i arbitrazhit vendoset në një zarf të mbyllur dhe nuk i bëhet me dije palëve. Në vijim zhvillohet procesi i pajtimit dhe në rast se rezulton i suksesshëm atëherë zarfi i sipërpërmendur

griset. Në rast se pajtimi dështon atëherë zbatohet vendimi që ndodhet në zarfin e mbyllur.

Vendim arbitrazhi

Vendimi i shkruar që merret pas seancës së arbitrazhit, i cili në disa raste mund të quhet dhe përcaktim.

Bipartizëm

Ky term i referohet marrëdhënieve dypalëve midis punëdhënësve dhe punëmarrësve dhe/ose organizatave të tyre respektive, në lidhje me çështje të një interesi të përbashkët në botën e punës.

Dialogu social dypalësh mund të ketë formën e bisedimeve kolektive ose forma të tjera konsultimi apo bashkëpunimi midis palëve mbi çështje punësimi dhe marrëdhëniesh industriale.

Shih gjithashtu, dialogu social, tripartizmi

Bisedime të kombinuara

Formë bisedimesh që kombinon elementë të bisedimeve tradicionale pozicionale me bisedimet me përfitim reciprok dhe kanë për qëllim jo vetëm arritjen e një marrëveshjeje, por edhe përmirësimin e bashkëpunimit në të ardhmen midis palëve në mosmarrëveshje.

Shih gjithashtu, Bisedimet me përfitim reciprok, Bisedimet pozicionale

Frikësimi

Sjellje e një personi ndaj një tjetri me qëllim frikësimin dhe poshtërimin që në shumë raste përfshin dhunë fizike dhe abuzim verbal para kolegëve të punës.

Shembuj ngacmimi ndaj një punëmarrësi janë rastet kur punëmarrësi

- Trajtohet rregullisht në mënyrë jo të drejtë
- Akuzohet për problemet e shkaktuara nga të tjerë

- I ngarkohen shumë detyra me qëllim që punëmarrësi të mos arrijë targetin
- Kërcënohet rregullisht me pushim nga puna
- Në mënyrë të padrejtë nuk ngrihet në detyrë ose nuk i jepen mundësi trajnimi
- Abuzohet fizikisht ose në mënyrë verbale

Ngacmimi mund të ndodhë ballë për ballë, me shkrim, në telefon, me faks ose me e-mail.

Ai përbën shkak konfliktesh dhe mosmarrëveshesh, që zakonisht trajtohen në shkallë të parë nëpërmjet procedurës së ankesës brenda ndërmarrjes.

Kodi i sjelljes

Dokument i shkruar që përcakton standardet e sjelljes së kërkuar për një punëmarrës apo një grup punëmarrësish.

Disa kode janë të detyrueshëm, ndërsa disa të tjerë janë fakultativë. Kodi i sjelljes në disa raste mund të quhet dhe kodi etik apo kodi i të vepruarit.

Bisedimet kolektive

Bisedimet kolektive përcaktohen në konventën nr 154 të ILO-s si " gjithë negociimet që zhvillohen midis një punëdhënësi, një grupi punëdhënësish apo një organizate punëdhënësish nga njëra anë, dhe një ose më shumë organizatash punëmarrësish nga ana tjetër, për:

- a. Përcaktimin e kushteve të punës dhe termave të punësimit, dhe/ose
- b. Rregullimin e marrëdhënieve midis punëdhënësve dhe punëmarrësve, dhe/ose
- c. Rregullimin e marrëdhënieve midis punëdhënësve dhe organizatave të tyre dhe një ose më shumë organizatave të punëmarrësve.

Rezultati i procesit të bisedimeve zakonisht quhet marrëveshje si pasojë e bisedimeve kolektive.

Shih gjithashtu, Liria e organizimit dhe mbrojtja e të drejtë së organizimit, Negocime

Mosmarrëveshje kolektive

Mosmarrëveshje midis një grupi punëmarrësish të cilët jo detyrimisht përfaqësohen nga një sindikatë dhe një punëdhënësi ose një grupi punëdhënësish në lidhje me me të drejta ekzistuese apo me interesa në të ardhmen.

Shih gjithashtu, Mosmarrëveshje individuale

Komunikimi

Transferimi i informacionit nga njëra palë tek tjetra nëpërmjet fjalëve, të shkruara apo verbale, figurave apo xhesteve me qëllim përmirësimin e mirëkuptimit midis tyre.

Komunikimi me një drejtim përfshin transferimin e informacionit nga njëra palë, ndërkohë që pala pritëse e informacionit nuk përgjigjet ose nuk reagon nëse e ka kuptuar mesazhin.

Komunikimi me dy drejtime është një proces ndërveprues, ku të dy palët si dërguesi ashtu dhe pritësi i informacionit i përgjigjen fjalëve, figurave apo xhesteve të njëra-tjetrës, duke garantuar të kuptuarin e ndërsjelltë të mesazhit.

Arbitrim i detyrueshëm

Situatë në të cilën arbitrimi imponohet nga ligji apo autoritet shtetërore. Gjithashtu përfshin dhe rastet kur arbitrazhi mund të vihet në lëvizje nga njëra palë në mosmarrëveshje pa pëlqimin e palës tjetër, ose të iniciohet nga shteti me kërkesën e tij.

Shih gjithashtu, Arbitrim vullnetar

Pajtim i detyrueshëm

Situatë në të cilën palëve u kërkohet me ligj të përdorin shërbimet e pajtimit që ofrohen nga shteti.

Përdoret në disa vende ku negocimet dhe proceset e bisedimeve nuk janë të zhvilluara me pasojë bllokimin e situatave dhe përdorimin e veprimit industrial. Në këtë kontekst termi 'i detyrueshëm' ka kuptimin që është e detyrueshme pjesëmarrja në një seancë pajtimi, por nga vetë natyra e procesit të pajtimit palët nuk mund të detyrohen të arrijnë një zgjidhje për mosmarrëveshjen e tyre.

Shih gjithashtu, Pajtim vullnetar

Pajtimi

Proces gjatë të cilit një palë e tretë e pavarur dhe e paanshme i ndihmon palët të arrijnë një marrëveshje reciprokisht të pranueshme për zgjidhjen e mosmarrëveshjes së tyre.

Pajtimi shtrin procesin e bisedimeve duke i inkurajuar palët në mosmarrëveshje të arrijnë një konsensus, por pa imponuar zgjidhje për mosmarrëveshjen e tyre. Në disa raste quhet edhe proces bisedimesh të asistuar.

Në këtë botim termat pajtim dhe ndërmjetësim përdoren për të përshkruar të njëjtin proces.

Shih gjithashtu, Arbitrim, Ndërmjetësim

Pajtues

Një person i pavarur dhe paanshëm i cili i ndihmon palët në një mosmarrëveshje për të gjetur një rezultat të pranueshëm reciprokisht.

Pajtuesi ndihmon në procesin e bisedimeve por nuk luan rol përcaktues në të.

Termi pajtues në disa raste dallohet nga termi ndërmjetës. Për shembull, dallimi mund të ketë të bëjë me pajtuesin e caktuar nga shteti dhe ndërmjetësin privat, por në thelb funksionet e tyre janë të njëjta.

Në disa juridiksione (psh SHBA) ekziston një dallim i qartë midis ndërmjetësit dhe pajtuesit. Ndërmjetësi ndërvepron bashkë me palët në mosmarrëveshje duke i ndihmuar të arrijnë një marrëveshje të pranueshme reciprokisht, ndërsa një pajtues merret vetëm me zhvillimin e takimeve të veçanta me palët në mosmarrëveshje dhe nuk i bashkon ato.

Konflikti

Gjendje mosdakortësie, antagonizmi apo kundërshtimi midis një punëmarrësi individual dhe punëdhënësit të tij, një grupi punëmarrësish si në rastin e një sindikate dhe punëdhënësit të tyre, ose midis një sindikate apo grupi sindikatash dhe një grupi punëdhënësish.

Shih gjithashtu, Mosmarrëveshje

Konsensus

Proces nëpërmjet të cilit palët arrijnë një marrëveshje të ndërsjelltë.

Kontrata e punësimit

Marrëveshje në bazë të cilës një person (punëmarrësi) merr përsipër të kryejë punë për një person tjetër (punëdhënës) në këmbim të pagesës apo shpërblimit sipas kushteve të veçanta.

Kontrata e punësimit mund të jetë e shkruar ose verbale. Kontrata e shkruar preferohet më shumë pasi ofron informacion të dokumentuar dhe mund të ndihmojë në parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve.

Diskriminim

Çdo dallim, përjashtim apo preferencë që bazohet në shkaqe të tilla si raca, ngjyra, seksi, besimi, bindjet politike, kombësia apo përkatësia etnike, origjina shoqërore që cënon mundësitë e barabarta apo trajtimin e barabartë në marrëdhëniet e punës apo profesion.

Shih gjithashtu, Konflikti

Mosmarrëveshje

Mosmarrëveshje dhe konflikt midis dy ose më shumë palëve në lidhje me çështje të një interesi të ndërsjellë.

Shih gjithashtu, Konflikti

Përcaktimi i mosmarrëveshjes

Proces në të cilin palët e mosmarrëveshjes identifikojnë simptomat e konfliktit dhe shkaqet e mosmarrëveshjes me qëllim zgjidhjen e mosmarrëveshjeve që mund të lindin.

Simptomat përfaqësojnë shenjat dhe ofrojnë fakte mbi ekzistencën e konfliktit. Shenjat përfshijnë shfaqje të dukshme, si për shembull ndërprerja e punës, por dhe shfaqje më pak të dukshme, si për shembull rritje të numrit të dorëheqjeve nga puna, mungesa në punë, shpërdorim të lëndës së parë ose sabotime në vendin e punës.

Parandalimi i mosmarrëveshjeve

Proces që mundëson zgjidhjen e konflikteve apo mosmarrëveshjeve në lidhje me çështje të interesit të ndërsjellë me veprimin e vetë palëve të interesuara.

Problemet në këtë mënyrë mund të zgjidhen shpejt dhe në mënyrë të drejtë duke shmangur përshkallëzimin në konfrontime të mëdha midis palëve në mosmarrëveshje dhe duke shmangur në këtë mënyrë deklarimin apo njoftimin formal të një mosmarrëveshjeje.

Zgjidhja e mosmarrëveshjes

Situatë në të cilën i jepet fund një mosmarrëveshjeje me arritjen e një marrëveshjeje si rezultat i sjelljes konsensuale të palëve të mosmarrëveshjes, me ose pa ndihmën e një pale të tretë.

Gjithashtu ky term i referohet dhe procesit apo hapave që duhet të ndjekin palët e një mosmarrëveshjeje për të zgjidhur kundërshtimet e tyre.

Shih gjithashtu, Përfundimi i mosmarrëveshjes

Përfundimi i mosmarrëveshjes

Situatë në të cilën një mosmarrëveshje mbaron si rezultat i një vendimi të një pale të tretë të pavarur, si për shembull vendimi i arbitrit.

Mosmarrëveshja zgjidhet në kuptimin që në lidhje me të është marrë një vendim i detyrueshëm për zbatim, por ky vendim mund të mos pëlqehet nga palët e interesuara.

Shih gjithashtu, Zgjidhja e mosmarrëveshjes

Punëmarrës/punëtor

Punëmarrës është një term ligjor i cili i referohet një personi që është palë në një marrëdhënie punësimi. Termi punëtor është më i gjerë dhe gjen zbatim për çdo punëtor (p.sh. i vetë-punësuar) pavarësisht faktit nëse ai ose ajo është punëmarrës.

Shih gjithashtu, Punëdhënës

Punëdhënës

Person ose institucion që punëson një tjetër person apo persona (punëmarrës) në bazë të një kontrate pune ku në shkëmbim të punës së kryer duhet të paguhen paga ose rroga.

Shih gjithashtu, Punëmarrës/punëtor

Organizatë punëdhënësish

Organizatë e përbërë nga punëdhënës individualë, shoqata punëdhënësish apo punëdhënës dhe organizata punëdhënësish, krijuar me qëllim mbrojtjen dhe promovimin e interesave të anëtarëve të saj duke ngritur një front të bashkuar përballë organizatave apo përfaqësuesve të punëmarrësve, si dhe

për të negociuar dhe ofruar shërbime mbi çështje që lidhen me punën për anëtarët e saj.

Shih gjithashtu, Liria e organizimit dhe mbrojtja e të drejtës së organizimit, Sindikata

Ndërmarrje

Entitet që përdor burime për prodhimin e të mirave materiale apo shërbimeve që ushtron veprimtari si kompani shtetërore, kompani aksionere, kompani me ortakë ose si tregtar i vetëm.

Një ndërmarrje mund të ketë vende të ndryshme të ushtrimit të aktivitetit.

Ndërmarrja dhe vendi i ushtrimit të aktivitetit përputhen në rastet e ndërmarrjeve që kanë vetëm një vend të ushtrimit të aktivitetit.

Mbledhja e fakteve

Proces gjatë të cilit një palë e tretë e pavarur dhe e paanshme identifikon, analizon dhe interpreton të dhëna në lidhje me një mosmarrëveshje (p.sh. në lidhje me aftësinë e punëdhënësit për të paguar pagat) dhe paraqet rekomandime për palët e mosmarrëveshjes pa pasur pushtet vendimtar dhe thjeshtë në cilësinë e një eksperti.

Qëllimi i veprimtarisë së mbledhjes së fakteve është reduktimi dhe mundësisht eliminimi i konflikteve mbi çështje të dhënash.

Liria e organizimit dhe mbrojtja e të drejtës së organizimit

Konventa e ILO-s nr 87 (1948) ka të bëjë me të drejtën që ushtrohet lirisht nga punëmarrësit dhe punëdhënësit pa dallim për tu organizuar në mbrojtje të interesave të tyre. Punëtorët dhe punëdhënësit pa asnjë dallim kanë të drejtë të krijojnë dhe të anëtarësohen në organizata të zgjedhjes së tyre me qëllim mbrojtjen e interesave të tyre respektive. Këto organizata kanë të drejtë të hartojnë statutet dhe rregullat e tyre, të zgjedhin përfaqësuesit e tyre në liri të plotë, të organizojnë veprimtarinë e tyre dhe të formulojnë programet e tyre. Autoritetet publike nuk duhet të ndërhyjnë apo të pengojnë

ushtrimin e ligjshëm të kësaj të drejte. Këto organizata nuk shpërbëhen apo pezullohen nga autoritetet administrative.

Organizatave kanë të drejtë të krijojnë apo të bashkohen me federata dhe konfederata që gëzojnë të njëjtat të drejta dhe garanci. Konventa nr.87 parashikon dhe të drejtën e anëtarësimit në organizata ndërkombëtare. Fitimi i personalitetit juridik nga këto organizata nuk mund të jetë subjekt i kushteve penguese. Gjatë ushtrimit të të drejtave të tyre punëdhënësit dhe punëmarrësit duhet të respektojnë ligjet e vendit. Gjithsesi legjislacioni i brendshëm dhe mënyra e zbatimit të tij nuk mund të cënojë garancitë që parashikohen në Konventën e ILO-s.

Shih gjithashtu, Bisedime kolektive, Organizata punëdhënësish, Sindikata

Mirëbesim

Termi mirëbesim ka kuptimin që palët bëjnë çdo përpjekje për të arritur një marrëveshje, duke zhvilluar bisedime konstruktive dhe të ndershme, shmangin vonesat e pajustificuara dhe veprojnë në përputhje me marrëveshjet e konkluduara midis tyre dhe i zbatojnë ato në mirëbesim.

Qeverisje

Procesi i marrjes dhe zbatimit të vendimeve në përputhje me parimet e pranuar përgjithësisht ku përfshihet parimi i përfshirjes, transparencës, barazisë, efikasitetit, llogaridhënies dhe respektimit të ligjit.

Ngacmimi

Ngacmimet dhe presionet në vendin e punës mund të marrin forma të ndryshme të një sjelljeje ofenduese. Karakteristikë janë sulmet e vazhdueshme negative me natyrë fizike ose psikologjike mbi një individ ose grup punëmarrësish të cilat janë të paparashikueshme, të padrejta dhe jo racionale.

Mosmarrëveshje individuale

Mosmarrëveshje midis një punëmarrësi të vetëm dhe punëdhënësit të tij/saj që zakonisht ka të bëjë me të drejta ekzistuese. Këtu mund të përfshihen dhe

rastet kur një numër i caktuar punëmarrësish nuk janë dakort me punëdhënësin e tyre në lidhje me të njëjtën çështje, por ata veprojnë në mënyrë individuale.

Shih gjithashtu, Mosmarrëveshje kolektive

Marrëdhënie industriale

Marrëdhëniet individuale dhe kolektive në punë midis punëtorëve dhe punëdhënësve që lindin nga situata pune, si dhe marrëdhëniet midis përfaqësuesve të punëmarrësve dhe punëdhënësve në nivel industri apo në nivel kombëtar, si dhe ndërveprimi i tyre me Shtetin.

Specialist për marrëdhëniet industriale

Punonjës i administratës së punës i cili merret me parandalimin dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve të punës dhe çështjeve të ngjashme.

Ky term përdoret gjithashtu për të përshkruar një person të punësuar në sektorin privat që merret me çështje që kanë të bëjnë me marrëdhëniet industriale.

Industri/sector/degë

Një grup ndërmarrjesh ose punëdhënësish që prodhojnë produkte apo shërbime të ngjashme, si për shembull, industria bankare, industria minerare, industria e prodhimit të veshjeve.

Mosmarrëveshje mbi interesa

Mosmarrëveshje midis punëmarrësve dhe punëdhënësit të tyre në lidhje me të drejta dhe detyrime në të ardhmen që rrjedhin nga kontrata e punës. Këto mosmarrëveshje nuk bazohen në të drejta ekzistuese, por në dëshirën e njëjës palë për të krijuar në të ardhmen të drejta të reja, si për shembull nivele më të larta pagash apo përfitime shtesë.

Mosmarrëveshjet mbi interesa drejtohen në krijimin e të drejtave të reja dhe lindin si pasojë e problemeve gjatë bisedimeve kolektive.

Shih gjithashtu, Mosmarrëveshje mbi të drejta

Ekonomia informale

Aktivitet ekonomike që në ligj apo praktikë nuk mbulohen ose nuk mbulohen mjaftueshëm nga parashikime formale, përfshirë këtu ligje dhe rregullore.

Ky term merr parasysh diversitetin midis punëtorëve dhe njësive ekonomike, në sektorë të ndryshëm të ekonomisë, në zonat rurale dhe kontekstet urbane të cilët janë veçanërisht vulnerabël dhe të pasigurtë, nuk kanë kushte të denja pune dhe shpesh mbeten në kurthin e varfërisë dhe produktivitetit të ulët. Këtu përfshihen punëtorët me ditë, të vetëpunësuarit, anëtarët e familjes që kontribuojnë në punë dhe ata që kalojnë nga një situatë në tjetrën. Punëtorët në ekonominë informale shpesh nuk kanë akses ose kanë akses të kufizuar në shërbimet dhe proceset e zgjidhjes së mosmarrëveshjeve

Bisedime me bazë interesat

Proces gjatë të cilit palët në mosmarrëveshje vlerësojnë nevojat e njëra-tjetrës dhe mbajnë pozicione jo fikse siç ndodh në rastin e bisedimeve tradicionale pozicionale.

Në disa raste këto lloj bisedimesh quhen dhe bisedime me përfitim të ndërsjellë për të theksuar eksplorimin e përbashkët të çështjeve nga palët në mosmarrëveshje.

Investigim

Proces gjatë të cilit një palë e tretë e pavarur shqyrton në mënyrë të hollësishme dhe përgatit një raport në lidhje me një çështje ose problem.

Ky proces përdoret veçanërisht në rastet e mosmarrëveshjeve që kanë të bëjnë me çështje diskriminimi, ngacmimi apo pagese për shkurtime nga puna.

Zgjidhja e përbashkët e problemeve

Situata në të cilën palët në mosmarrëveshje bien dakort të mos përplasen me njëra-tjetrën dhe të trajtojnë çështjet e ngritura në mënyrë sistematike dhe të strukturuar, shpesh me ndihmën e një pale të tretë neutrale.

Kjo përjasje përqendrohet mbi çështjen e mosmarrëveshjeve dhe jo në protagonistët e saj.

Kërkim i përbashkët

Situatë në të cilën një punëdhënës dhe një sindikatë bien dakort të bëjnë kërkime të përbashkëta në lidhje me një çështje ose problem dhe jo të kryejnë studime të veçanta mbi të njëjtën temë. Kërkimi mund të kryhet nga një palë e tretë, por sipas termave të referencës dhe parashikimeve për të cilat kanë rënë dakort të dyja palët.

Administrata e punës

Në konventën e ILO-s nr. 150 administrata e Punës përkufizohet si “veprimtari e administratës publike në fushën e politikës kombëtare të punës”.

Përgjegjësitë kryesore funksionale të administratës së punës përfshijnë inspektimin në punë (ku përfshihet dhe inspektimi për sigurinë dhe shëndetin në punë), marrëdhëniet industriale, shërbimet e punësimit, aspekte të formimit profesional, trajnimet, të dhënat mbi punën dhe kërkimet.

Këto aktivitete zhvillohen nga sistemi i administratës së punës që përfshin ministritë dhe departamentet shtetërore, agjencitë rajonale dhe ato në nivel qarku, organet konsultative dhe koordinuese, autoritetet e ngritura me ligj dhe agjensi të tjera shtetërore.

Kështu edhe një komision i pavarur për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve i krijuar me ligj është pjesë e administratës së punës.

Specialist pune

Punonjës i sistemit të administratës së punës, i cili ushtron funksione që kanë të bëjnë me inspektimin në punë, marrëdhëniet industriale ose shërbimet e punësimit.

Mbyllja e ndërmarrjes

Ndalim i punës në rastin kur punëdhënësi pengon punëmarrësit të punojnë duke mbyllur biznesin e tij.

Mbyllja e ndërmarrjes ka për qëllim ti detyrojë punëmarrësit të pranojnë kushtet dhe termat e punësimit ose të pranojnë kërkesat e punëdhënësit.

Shih gjithashtu, Greva

Ndërmjetësimi

Në shumicën e juridiksioneve ky term është sinonim i termit pajtim. Megjithatë disa aspekte më akademike të ndërmjetësimit fokusohen në qasje të ndryshme të këtij procesi pa ndryshuar orientimin e tij kryesor dhe rolin e tij jo vendimtar.

Ndërmjetësimi mbështetës përqendrohet në vetë procesin dhe nuk i ofron palëve në mosmarrëveshje sugjerime.

Ndërmjetësimi vlerësues bën propozime dhe rekomandime për palët në mosmarrëveshje, të cilat nga vetë natyra e procesit nuk janë të detyrueshme për zbatim.

Ndërmjetësimi transformues dhe ndërmjetësuesi i bën palët të njohin nevojat, interesat, këndvështrimet dhe vlerat e tyre reciproke pa imponuar zgjidhje për mosmarrëveshjen e tyre.

Shih gjithashtu, Pajtim, Arbitrim

Monitorimi

Pjesë e pranuar e procesit të menaxhimit në të cilën performanca në punë e individëve, njësive, departamenteve dhe organizatës në tërësi krahasohet rregullisht me standardet e objektivave dhe me targetet.

Shih gjithashtu, Pajtim, Arbitrim

Negocimi

Proces gjatë të cilit dy ose më shumë palë me interesa të përbashkëta dhe të kundërta mblidhen bashkë për të folur e për të dëgjuar njëra-tjetrën me qëllim arritjen e një marrëveshjeje të pranueshme reciprokisht.

Shih gjithashtu, Bisedime kolektive

Bisedime pozicionale

Proces negocimi në bisedime kolektive në të cilin palët kanë objektiva fikse dhe të paracaktuara ose objektiva nga të cilat nuk janë përgatitur të lëvizin apo të bëjnë kompromis.

Zakonisht palët kanë një rol konfrontues dhe përpiqen të arrijnë një rezultat fitore-humbje.

Njohja si agjent bisedimesh

Situata kur punëdhënësi i lejon një sindikate (agjent bisedimesh) të negociojë marrëveshje në lidhje me termat dhe kushtet e punës në emër të një grupi të caktuar punëmarrësish të quajtur “njësi e bisedimeve”.

Punëdhënësi dhe sindikata mund të bien dakort vullnetarisht për njohjen. Në rast se njohja parashikohet me ligj, zakonisht kërkohet që sindikata të përfaqësojë një numër ose përqindje të caktuar punëtorësh në vendin e punës.

Ekziston mundësia që një sindikatë të ketë të drejta ekskluzive për bisedime me një punëdhënës. Nga ana tjetër punëdhënësi për efekt të bisedimeve kolektive mund të njohë më shumë se një sindikata.

Mosmarrëveshje mbi të drejta

Mosmarrëveshje midis një punëmarrësi apo më shumë se një punëmarrësi dhe punëdhënësit të tij/tyre në lidhje me cënimin e një të drejte të njohur me ligj, të njohur nga një marrëveshje kolektive ose të njohur nga kontrata e punës.

Përplasje që në disa raste quhet mosmarrëveshje ligjore.

Këto lloj mosmarrëveshjesh mund të jenë individuale ose kolektive.

Shih gjithashtu, Mosmarrëveshje mbi interesa

Dialogu social

Dialog social është termi që përdoret për të përshkruar përfshirjen e punëmarrësve, punëdhënësve dhe qeverisë në procesin e vendimarrjes në lidhje me çështje punësimi. Ai përfshin gjithë format e negociimit, konsultimit apo shkëmbimit të informacionit midis përfaqësuesve të qeverisë, punëdhënësve dhe punëmarrësve ose midis punëdhënësve dhe punëmarrësve për çështje të një interesi të përbashkët mbi politikën sociale dhe ekonomike.

Dialogu social mund të zhvillohet në nivele të ndryshme në varësi të kushteve kombëtare.

Dialogu social është një mjet për realizimin e progresit ekonomik dhe social, por edhe një objektiv, që u jep zë njerëzve në shoqëri dhe në punë. Dialogu social mund të jetë dypalësh kur zhvillohet midis punëmarrësve dhe punëdhënësve (të cilët ILO i quan partnerët socialë) dhe trepalësh kur përfshin dhe qeverinë.

Partnerët socialë

Përfaqësues të punëmarrësve dhe punëdhënësve dhe organizatat e tyre përkatëse.

Greva

Ndërprerje e përkohshme e punës ose tërheqje nga puna e një grup punëmarrësish në një ndërmarrje për të shprehur shqetësime ose për të kërkuar plotësimin e kërkesave që lidhen për shembull me kushtet e punës (pagat, orët e punës, koha e punës), sigurinë e vendit të punës etj.

Greva mund të jetë e përgjithshme me ndërprerjen e punës në përgjithësi, ose e pjesshme në rastet kur për shembull punëtorët nuk pranojnë të punojnë jashtë orarit.

Sindikatë

Një organizatë punëmarrësish që mbledhen bashkërisht me qëllim arritjen e qëllimeve të përbashkëta që lidhen veçanërisht me mbrojtjen dhe përmirësimin e kushteve të punësimit.

Disa sindikata janë shoqata punëmarrësish të të njëjtit profesion (p.sh. gazetarë). Shoqata të tjera punëmarrësish përfshijnë profesione dhe punë të ndryshme në të njëjtën industri apo sektor, si për shembull punëmarrësit e transportit, punëmarrësit e ndërtimit, punëmarrësit e mjekësisë.

Sindikatat mund të bashkohen me sindikata të tjera për të formuar federata dhe këshilla kombëtare.

Tripartitizmi

Tripartitizmi është një parim dhe vlerë themelore e ILOs dhe mund të përkufizohet si “ndërveprimi midis qeverisë, punëdhënësve dhe punëmarrësve (nëpërmjet përfaqësuesve të tyre) si partnerë të pavarur dhe të barabartë për të gjetur zgjidhje për çështje me interes të përbashkët”.

Arbitrim vullnetar

Situatë në të cilën arbitrazhi vihet në lëvizje vetëm me marrëveshje të palëve në mosmarrëveshje.

Pajtim vullnetar

Situatë në të cilën palët në mosmarrëveshje janë të lira të vendosin nëse do të përdorin ose jo shërbimet e pajtimit.

Gjithashtu ky term mbulon dhe situatat ku palët e mosmarrëveshjes bien dakort mbi përzgjedhjen e një pale të tretë që do veprojë si pajtues, pavarësisht makinerisë së pajtimit të ngritur nga qeveria.

Bashkëpunimi në vendin e punës

Proces që zhvillohet brenda një ndërmarrjeje në të cilin punëmarrësit ose përfaqësuesit e tyre ndërveprojnë me përfaqësuesit e ndërmarrjes për të zgjidhur çështje që paraqesin interes të ndërsjellë.

Megjithëse bëhet fjalë për një proces dypalësh, një rol promovues ose lehtësues mund të luajnë edhe palë të treta neutrale.

Përveç shkëmbimit të informacionit format më të shpeshta të bashkëpunimit që zhvillohet në vendin e punës kanë të bëjnë me konsultimet që shpien në këshillim për drejtuesit e ndërmarrjes ose bisedimet që çojnë në konkludimin e marrëveshjeve të detyrueshme.

SHTOJCA B STANDARTE NDËRKOMBËTARE TË PUNËS

Konventa

K 87, Konventa mbi lirinë e organizimit dhe krijimin e shoqatave, 1948

K 98, Konventa mbi zbatimin e parimeve për lirinë e organizimit dhe të drejtën e bisedimeve kolektive, 1949

K 135, Konventa mbi përfaqësuesit e punëmarrësve, 1971

K 150, Konventa mbi administrimin e punës, 1958

K 151 Konventa mbi marrëdhëniet e punës (Konventa për shërbimet publike), 1978

K 154, Konventa mbi bisedimet kolektive, 1981

K 158, Konventa mbi përfundimin e marrëdhënieve të punës, 1982

Rekomandime

R 92, Rekomandimi mbi pajtimin dhe arbitrimin vullnetar, 1951

R 94, Rekomandimi mbi bashkëpunimi në nivel ndërmarrjeje, 1952

R 113, Konsultimet dhe bashkëpunimi midis autoriteteve publike dhe organizatave të punëdhënësve dhe punëmarrësve në nivel industri dhe nivel kombëtar, 1960

R 129, Rekomandimi mbi komunikimin brenda ndërmarrjes, 1967

R 130, Rekomandimi mbi shqyrtimi e ankesave, 1967

R 158, Rekomandimi mbi administrimin e punës, 1978

R 159, Rekomandimi mbi marrëdhëniet e punës (shërbimet publike), 1978

R 163, Rekomandimi mbi bisedimet kolektive, 1981

Shtetet e Bashkuara të Amerikës

Shërbimi Federal i Pajtitimit, Ndërmjetësimit dhe Arbitrimit

Kodi i sjelljes profesionale për

NDËRMJETËSIT E PUNËS

Parathënie

Ndërmjetësimi është një profesion që ka përgjegjësi dhe detyra etike. Personat që merren me ndërmjetësim duhet të jenë të përkushtuar ndaj parimeve për bisedime kolektive të lira dhe të përgjegjshme. Ata duhet të njohin detyrat dhe detyrimet e tyre në lidhje me palët që zhvillojnë bisedime kolektive, në lidhje me ndërmjetësit e tjerë, në lidhje me agjencitë që ushtrojnë aktivitet në fushën e ndërmjetësimit dhe në lidhje me publikun e gjerë.

Njihen përgjegjësitë dhe detyrat e ndryshme të agjencive të qytetit, agjensive të shtetit dhe agjencive federale. Megjithatë ky Kod nuk ka për qëllim të përcaktojë apo të rregullojë këto detyra dhe përgjegjësi dhe nuk synon të përcaktojë se kur dhe në çfarë situatë duhet të zbatohet nga ndërmjetësit e më shumë se një agjencie. Përkundrazi, ai është një kod personal që ka të bëjë me sjelljen e ndërmjetësit individual.

Ky Kod ka për qëllim të përcaktojë parimet e zbatimit të tij nga gjithë ndërmjetësit e punësuar në agjensi në nivel qyteti, shteti apo agjensi federale, si dhe nga ndërmjetës të kontraktuar privatisht nga palët.

Përgjegjësia e ndërmjetësve kundrejt palëve

Përgjegjësia parësore për zgjidhjen e një mosmarrëveshjeje pune është e vetë palëve. Ndërmjetësit në çdo kohë duhet të pranojnë se marrëveshjet e arritura nga bisedimet kolektive janë bërë vullnetarisht nga palët. Është përgjegjësia e ndërmjetësit për të ndihmuar palët në arritjen e një zgjidhjeje.

Marrëveshja do të ishte e preferueshme të arrihet me bisedime kolektive, pa ndihmën e ndërmjetësimit. Megjithatë, politikat publike dhe ligjet e zbatueshme njohin ndërmjetësimin si formën më të përshtatshme të pjesëmarrjes shtetërore, në rastet kur kjo është e nevojshme.

Nëse dhe kur duhet të ndërhyjnë ndërmjetësit, normalisht diktohet nga dëshira e palëve. Ndërhyrja e ndërmjetësit me iniciativën e tij duhet të kufizohet vetëm në raste të jashtëzakonshme.

Ndërmjetësit nuk duhet të konsiderojnë si detyrë të tyre të vetme ruajtjen e paqes në tryezën e bisedimeve. Ata janë një burim për palët dhe, sipas rastit, ata duhet të jenë të përgatitur për të ofruar sugjerime procedurale dhe substanciale dhe alternativa që do i ndihmojnë palët për të zhvilluar negociata të suksesshme.

Duke qenë se ndërmjetësimi është në thelb një proces vullnetar, palët duhet të pranojnë ndërmjetësit si persona me integritet, objektivë, të paanshëm dhe të drejtë, cilësi këto që janë thelbësore për përmbushjen efektive të detyrave të ndërmjetësit. Mënyra me të cilën ndërmjetësi përmbush detyrat dhe përgjegjësitë e tij profesionale do të shërbejë për vlerësimin e rolit të tij si ndërmjetës. Karakteri i tyre dhe cilësitë intelektuale, emocionale, sociale dhe teknike shpalosen nëpërmjet sjelljes së tyre si ndërmjetës dhe komunikimit me gojë dhe me shkrim me palët, ndërmjetësit e tjerë dhe me publikun në përgjithësi.

Përgjegjësia e ndërmjetësve kundrejt ndërmjetësve të tjerë

Ndërmjetësuesit nuk duhet të ndërhyjnë në mosmarrëveshje që janë duke u ndërmjetësuar ndërmjetës të tjerë pa u këshilluar më parë me personin ose personat që janë duke zhvilluar këtë ndërmjetësim. Ndërmjetësi nuk duhet të ndërhyjë në një mosmarrëveshje thjesht sepse një tjetër ndërmjetës po merr pjesë në ndërmjetësim. Nga ana tjetër kjo nuk do të thotë se mos pjesëmarrja në ndërmjetësim nga një ndërmjetës bën të nevojshme pjesëmarrjes e një ndërmjetësi tjetër.

Në rast se në një çështje të veçantë marrin pjesë më shumë se një ndërmjetës, secili prej tyre ka përgjegjësinë të informojë të tjerët në lidhje me zhvillimet kryesore dhe duhet të trajtojë me mirësjellje kolegët e tjerë.

Ndërmjetësit duhet të shmangin me kujdes çdo shfaqje mosdakortësie apo kritikë në lidhje me kolegët e tyre ndërmjetës. Diskutimet në lidhje me pozicionin dhe veprimet që duhet të ndërmarrin ndërmjetësit në raste të veçanta duhet të zhvillohen midis dhe vetëm në prani të ndërmjetësve.

Përgjegjësia e ndërmjetësve kundrejt agjencisë së tyre dhe profesionit të tyre

Agjencitë të cilat janë përgjegjëse për ofrimin e shërbimit të ndërmjetësimit për palët e angazhuara në bisedime kolektive janë pjesë e qeverisë. Ndërmjetësit duhet të pranojnë se duke qenë të tilla dhe ata janë pjesë e qeverisë. Ndërmjetësit duhet të mbajnë vazhdimisht në mend se ata dhe puna e tyre nuk gjykohen vetëm mbi baza individuale, por ata gjykohen edhe si

përfaqësues të agjencisë së tyre. Çdo sjellje e pahijshme ose mangësi profesionale nuk reflekton vetëm ndërmjetësin si individ, por edhe punëdhënësin e tij, dhe në të tilla kushte mund të vërë në rrezik efikasitetin e agjencisë, agjencive të tjera shtetërore, si dhe vetë procesin e ndërmjetësimit.

Ndërmjetësit nuk duhet të përdorin pozitën e tyre për përfitime apo favore vetjake. Ata nuk duhet të angazhohen në asnjë veprimtari ose ndërmarrje që bie ndesh me punën e tyre si ndërmjetës, nuk duhet të pranojnë shpërblime në para ose sende me vlerë për kryerjen e detyrave të tyre, përveç pagës së tyre të zakonshme dhe nuk duhet të kenë detyrime ndaj asnjë pale që mund të ndikojë në përmbushjen me paanshmëri të detyrave të tyre.

Përgjegjësia e ndërmjetësve ndaj publikut

Bisedimet kolektive janë në thelb një proces privat vullnetar. Qëllimi kryesor i ndërmjetësimit është që të ndihmojë palët për të arritur një marrëveshje. Një ndihmë e tillë nuk shfuqizon të drejtën e palëve për të përdorur sanksione ekonomike dhe ligjore. Megjithatë, procesi i ndërmjetësimit mund të përfshijë përgjegjësinë për mbrojtjen e interesave të publikut për zgjidhjen e një mosmarrëveshjeje, për mosndërprerjen e punës dhe rifillimin e veprimtarisë normale. Gjithsesi duhet të jetë e qartë se ndërmjetësit nuk rregullojnë apo kontrollojnë përmbajtjen e një marrëveshjeje kolektive.

Ekziston mundësia që ndërmjetësit të konsiderojnë të nevojshme të tërhiqen nga bisedimet në rast se palët haptazi kanë për qëllim të përdorin bisedimet për të arritur një marrëveshje që bie ndesh me politikat publike.

Është e qartë se mosmarrëveshjet e punës zgjidhen në tryezën e bisedimeve, mirëpo ndërmjetësit mund të japin informacion duke marrë në konsideratë (1) dëshirat e palëve, (2) nëse informacioni ndihmon ose jo zgjidhjen e mosmarrëveshjes, dhe (3) nevojat e publikut për të qenë i mirëinformuar.

Publiciteti nuk duhet të përdoret nga ndërmjetësit për të përmirësuar pozicionin e tyre apo atë të agjencisë së tyre. Kur dy ose më shumë ndërmjetës po ndërmjetësojnë një mosmarrëveshje, informacioni publik duhet të trajtohet përmes një procedure për të cilën është rënë dakort reciprokisht.

Përgjegjësia e ndërmjetësve ndaj procesit të ndërmjetësimit

Bisedimet kolektive përbëjnë një institut në jetën tonë ekonomike. Praktika e ndërmjetësimit kërkon zhvillimin e alternativave të cilat duhet të pranohen vullnetarisht nga palët, si bazë për zgjidhjen e problemeve të tyre. Presionet e papërshtatshme që rrezikojnë veprimet vullnetare të palëve nuk duhet të jenë pjesë e procesit të ndërmjetësimit.

Në kushtet kur statusi, përvoja dhe aftësia e ndërmjetësve i jep peshë sugjerimeve dhe rekomandimeve të tyre, ata duhet të vlerësojnë me kujdes efektin që sugjerimet dhe rekomandimet e tyre mund të kenë dhe të pranojnë përgjegjësinë e plotë për ndershmërinë dhe meritën e tyre.

Ndërmjetësit kanë një përgjegjësi të vazhdueshme për të mësuar në lidhje me marrëdhëniet industriale dhe teknikat e zgjidhjes së mosmarrëveshjeve me qëllim përmirësimin dhe zhvillimin e aftësive të tyre.

Konsiderohen jo profesionale sugjerimet për palët nga ndërmjetës individualë apo agjencitë në lidhje me transferimin e një çështjeje nga një forum ndërmjetësimi në një tjetër për arsye të rezultateve më të mira.

Informacioni konfidencial që ndërmjetësit mësojnë gjatë përmbushjes së detyrave të tyre për asnjë arsye nuk mund ti bëhet me dije të tjerëve, të përdoret në ndonjë proces gjyqësor apo të përdoret në mënyrë të drejtpërdrejtë ose të tërthortë për përfitime vetjake të ndërmjetësit.

Pozicionet në bisedime, propozimet apo sugjerimet e shprehura gjatë ndërmjetësimit para ndërmjetësve në konfidencialitet për informimin e tyre nuk duhet ti bëhen me dije palës tjetër pa pëlqimin paraprak të personit që i ka dhënë ato.

Afrika e Jugut

Komisioni i Pajtitimit, Ndërmjetësimit dhe Arbitrazhit

KODI I SJELLJES SË KOMISIONARËVE

Ky Kod hartohet në bazë të nenit 117 të Ligjit për Marrëdhëniet e Punës Nr 66 të vitit 1995.

1. QËLLIMI

Qëllimi i këtij Kodi është:

- 1.1 të ndihmojë në ruajtjen e reputacionit të mirë të procesit të pajtimit, ndërmjetësimit dhe arbitrazhit dhe në veçanti të zyrës së Komisionit të Pajtimit, Ndërmjetësimit dhe Arbitrazhit.
- 1.2 të ofrojë udhëzimet e nevojshme për gjithë komisionarët në lidhje me sjelljen profesionale dhe veprimtarinë e tyre në përgjithësi.

2. TIPARET E PËRGJITHSHME TË KOMISIONARËVE

Me qëllim që proceset e pajtimit, ndërmjetësimit dhe arbitrazhit të konsiderohen të drejta dhe të gëzojnë besimin e publikut, komisionarët duhet që:

- 2.1 gjatë përmbushjes së funksioneve të tyre të parashikuara në ligj të veprojnë në mënyrë të ndershme, të paanshme, të përgjegjshme dhe të pavarur nga çdo presion i jashtëm;
- 2.2 të sillen në mënyrë të drejtë me palët dhe nuk duhet të nxiten nga frika e kritikave apo nga interesi vetjak;
- 2.3 të mos kërkojnë emërimin e vetes së tyre. Kjo nuk i ndalon komisionarët të tregohen të gatshëm për të shërbyer nën këtë cilësi;
- 2.4 të pranojnë emërimin e tyre vetëm në rast se besojnë se janë në gjendje të zhvillojnë procesin në mënyrën e duhur dhe janë kompetentë për ta bërë një gjë të tillë;
- 2.5 të shmangin marrëdhëniet financiare, tregtare apo sociale që mund të ndikojnë në paanshmërinë e tyre ose që mund të krijojnë një perceptim të arsyeshëm njëanshmërie apo abuzimi;

- 2.6 të mos ushtrojnë ndikim tek punonjësit e CCMA me mjete të papërshtatshme si dhurata apo mjete të ngjashme.

3. KONFLIKTI I INTERESIT DHE KONFIDENCIALITETI

- 3.1 Komisionarët duhet të bëjnë me dije çdo interes apo marrëdhënie që mund të ndikojë mbi paanshmërinë e tyre ose që mund të krijojë një perceptim paanshmërie. Detyrimi i bërjes me dije të këtyre situatave është i komisionarëve.
- 3.2 Komisionarët e caktuar për të ndërhyrë në një çështje, para pranimit të saj duhet të parashtrajnë para CCMA ose agjentëve të saj të akredituar:
- 3.2.1 çdo interes të drejtpërdrejtë ose jo të drejtpërdrejtë financiar apo personal që kanë me çështjen në fjalë;
- 3.2.2 çdo marrëdhënie ekzistuese apo të shkuar financiare, tregtare, profesionale, familjare apo shoqërore që mund të ndikojë në paanshmërinë e tyre ose mund të çojë në perceptime të arsyeshme njëanshmërie apo abuzimi;
- 3.2.3 në rast se komisionari nuk ka dijeni para emërimit në lidhje me këto rrethana, ai duhet ti paraqesë ato sapo të vihet në dijeni të tyre. Në këtë rast në procedurën e arbitrazhit njohja e rrethanave mund të përfshijë dëshmitarë që kanë lidhje me komisionarin;
- 3.2.4 mbas njoftimit, komisionarët mund të vazhdojnë të shërbejnë në rast se të dy palët e dëshirojnë këtë gjë, por duhet të dorëhiqen nëse besojnë se ekziston një konflikt interesash pavarësisht mendimit që shprehet nga palët;
- 3.2.5 në rast se nuk ka konsensus nëse komisionari duhet të dorëhiqet ose jo, komisionarët nuk duhet të dorëhiqen në rastet e mëposhtme:
- Në rast se termat e referencës parashikojnë një procedurë që duhet të ndiqet për përcaktimin e rasteve të përjashtimit për komisionarët;
 - Në rast se komisionarët mbas shqyrtimit të kujdesshëm të çështjes përcaktojnë se arsyeja e përjashtimit nuk është substanciale dhe se ata pavarësisht kësaj arsyeje mund të veprojnë në mënyrë të pavarur dhe të drejtë dhe se dorëheqja do të shkaktoje vonesa jo të drejta ose do të binte ndesh me objektivat e drejtësisë.

4. ZHVILLIMI I SENACAVE

- 4.1 Komisionarët duhet të zhvillojnë procesin në mënyrë të drejtë, të kujdesshme dhe të barabartë.
- 4.2 Komisionarët nuk duhet të kenë kontakte të rastësishme me asnjë nga palët apo përfaqësuesit e tyre gjatë trajtimit të një çështjeje pa praninë apo pëlqimin e palës tjetër.
- 4.3 Komisionarët duhet të jenë të durueshëm dhe të sjellshëm me palët dhe përfaqësuesit e tyre ose dëshmitarët dhe duhet të nxisin të njëjtën sjellje edhe për pjesëmarrësit në procedurë.
- 4.4 Marrëveshja e palëve për përdorimin e regjistrimit mekanik duhet të respektohet nga komisionarët që veprojnë si arbitra.
- 4.5 Para se të vendosë nëse do të zhvillojë një seancë në mungesë të njërës palë arbitri duhet të marrë në konsideratë rrethanat përkatëse ligjore, kontraktuale apo rrethana të tjera që lidhen me çështjen.
- 4.6 Para fillimit të seancës në mungesë të njërës palë arbitri duhet të sigurohet se pala që refuzon të marrë pjesë ose nuk është paraqitur ka marrë normalisht njoftim mbi kohën, vendin dhe qëllimin e seancës.
- 4.7 Në rast se më shumë se një komisionarë veprojnë si pajtues, ndërmjetës ose arbitra, komisionarët duhet ti krijojnë njëri-tjetrit mundësinë për të marrë pjesë në proces.
- 4.8 Komisionarët nuk mund të delegojnë detyrat e tyre për të ndërhyrë tek persona të tjerë pa njoftuar më parë dhe pa pëlqimin e CCMA.

5. MBAS SEANCËS DËGJIMORE

- 5.1 Komisionarët nuk duhet të zbulojnë vendimin e tyre tek asnjëra palë para se ky vendim të shpallet për të dy palët.
- 5.2 Vendimi i komisionarëve duhet të jetë i përcaktuar, i qartë dhe sa më konkret.
- 5.3 Nuk lejohen interpretimet e një vendimi pa pëlqimin e të dy palëve.
- 5.4 Në rast të pëlqimit apo lejes për dhënien e sqarimeve apo interpretimeve në lidhje me një vendim, komisionari duhet tu japë mundësinë të dy palëve që të dëgjojnë.

6. KONFIDENCIALITETI

Komisionarët duhet të ruajnë fshehtësinë e informacionit të marrë nga palët gjatë pajtimit dhe të mos ia bëjnë me dije palës tjetër apo një pale të tretë, përveç rastit kur është autorizuar për dhënien e informacionit.

7. JURIDIKSIONI

7.1 Komisionarët duhet të respektojnë kufizimet dhe shtrirjen e juridiksionit të përcaktuar në marrëveshjen apo statutin nën të cilin ata veprojnë.

7.2 Zgjidhja e drejtpërdrejtë nga palët e disa apo gjithë çështjeve në çdo fazë të procedurës duhet të pranohet nga komisionari, gjë që i heq atij juridiksionin e mëtejshëm në lidhje me këto çështje.

8. PAJTIMI I KRYER NGA KOMISIONERË QË VEPROJNË SI ARBITRA

Komisionarët që veprojnë si arbitra mund tu sugjerojnë palëve pajtimin në rast se mendojnë se procesi i pajtimit do të ishte më me vend. Komisionarët nuk duhet të insistojnë në këtë çështje nëse palët nuk janë dakort.

9. VENDIMET E TJERA TË ARBITRAZHIT DHE KËRKIMET E PAVARURA

Komisionarët që marrin vendime këshillimore apo të detyrueshme duhet të marrin në konsideratë vendime të arbitrave të tjerë apo studime të pavarura dhe të marrin përgjegjësinë e plotë për vendimin e marrë për çdo çështje.

10. SHMANGIA E VONESAVE

10.1 Komisionarët kanë për detyrë të planifikojnë punën e tyre në mënyrë të tillë që të garantohet përmbushja në kohë e detyrimeve të tyre ndaj CCMA.

10.2 Komisionarët duhet të bashkëpunojnë me palët dhe CCMA me qëllim shmangien e vonesave.

10.3 Mbas përfundimit të një seance, komisionarët duhet të respektojnë afatet kohore për dhënien e vendimit.

11. TARIFAT DHE SHPENZIMET

11.1 Komisionarët me kohë të pjeshme paguhen sipas strukturës së tarifave të CCMA dhe nuk mund të bëjnë marrëveshje me palët në lidhje me tarifat.

11.2 Komisionarët duhet të mbajnë të dhëna të përshtatshme për përcaktimin e shërbimeve dhe shpenzimeve dhe duhet ti raportojnë në kohë tek CCMA.

12. KOMPETENCA

12.1 Komisionarët duhet të mos pranojnë emërimin, të dorëhiqen ose të kërkojnë asistencë teknike në rast se gjykojnë se nuk janë kompetentë për një çështje.

12.2 Komisionarët që veprojnë si ndërmjetës duhet të kuptojnë çështjet që janë pjesë e mosmarrëveshjes para se të përpiqen të ndihmojnë palët në zgjidhjen e saj. Në këtë drejtim, komisionarët duhet të marrin kohë në fillim të procesit për të kuptuar pozicionet, nevojat dhe pritshmëritë e palëve.

13. BAZA E PROCEDURËS SË PAJTIMIT

Komisionarët që veprojnë si ndërmjetës në fillim të çështjes duhet të përcaktojnë nëse procedura do të zhvillohet mbi baza "jo paragjyquese" dhe duhet të sigurojë pëlqimin e palëve në këtë drejtim.