



Международная
организация
труда

Эффективная организация работодателей

Серия практических руководств
по созданию эффективных организаций
работодателей и по управлению ими



Услуги организаций работодателей

Обзор услуг в области
трудовых отношений и
управления человеческими ресурсами

...понимать сложности и видеть возможности



Эффективная организация работодателей

Серия практических руководств по созданию эффективных
организаций работодателей и по управлению ими

Услуги организаций работодателей

Обзор услуг в области
трудовых отношений и
управления человеческими ресурсами

...понимать сложности и видеть возможности

Publications of the International Labour Office enjoy copyright under Protocol 2 of the Universal Copyright Convention. Nevertheless, short excerpts from them may be reproduced without authorization, on condition that the source is indicated. For rights of reproduction or translation, application should be made to ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland, or by email: pubdroit@ilo.org. The International Labour Office welcomes such applications.

Libraries, institutions and other users registered with reproduction rights organizations may make copies in accordance with the licences issued to them for this purpose. Visit www.ifrro.org to find the reproduction rights organization in your country.

ISBN 978-92-2-426389-7 (print) 978-92-2-426390-3 (web pdf)

Also available in English: *Services by Employers' Organizations*. An overview of services in the field of industrial relations and human resources management (ISBN 978-92-2-126389-0 (print) 978-92-2-126390-6 (web pdf)), Ginebra, 2012,
and in Spanish: *Servicios Prestados por las Organizaciones de Empleadores. Panorama de los servicios en los ámbitos de las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos* (ISBN 978-92-2-326389-8 (print) 978-92-2-326390-4 (web pdf)), Ginebra, 2012.

ILO Cataloguing in Publication Data

The designations employed in ILO publications, which are in conformity with United Nations practice, and the presentation of material therein do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the International Labour Office concerning the legal status of any country, area or territory or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers.

The responsibility for opinions expressed in signed articles, studies and other contributions rests solely with their authors, and publication does not constitute an endorsement by the International Labour Office of the opinions expressed in them.

Reference to names of firms and commercial products and processes does not imply their endorsement by the International Labour Office, and any failure to mention a particular firm, commercial product or process is not a sign of disapproval.

ILO publications and electronic products can be obtained through major booksellers or ILO local offices in many countries, or direct from ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. Catalogues or lists of new publications are available free of charge from the above address, or by email: pubvente@ilo.org

Visit our web site: www.ilo.org/publns

СОДЕРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ 1	Цель и методология	1
РАЗДЕЛ 2	Изменение роли организаций работодателей в предоставлении услуг	5
РАЗДЕЛ 3	Информация и публикации	8
РАЗДЕЛ 4	Исследования и обзоры	20
РАЗДЕЛ 5	Рекомендации, аудит и консультирование	27
РАЗДЕЛ 6	Урегулирование трудовых споров	42
РАЗДЕЛ 7	Обучение	48
РАЗДЕЛ 8	Установление деловых контактов	54
РАЗДЕЛ 9	Перечень таблиц и рисунков	58
РАЗДЕЛ 10	Дополнительная литература	59

Введение

Одной из важнейших задач организаций работодателей и предпринимателей является предоставление ими качественных услуг своим членам. Предлагаемые ими услуги позволяют предприятиям-членам сокращать операционные издержки, оптимизировать процессы приведения их операций в соответствие с нормативными требованиями, повышать общую эффективность хозяйственной деятельности, обеспечивая, таким образом, устойчивое развитие их бизнеса. С институциональной точки зрения, это является основополагающей стратегией сохранения и расширения членской базы в целях усиления представительности и влияния организаций работодателей.

Экономические преобразования, происходящие на глобальном уровне, затрагивают организации, представляющие интересы компаний и оказывающие им услуги, в той же мере, в какой они коснулись самих компаний. Целый ряд причин заставил союзы работодателей и предпринимателей пересмотреть стратегии в сфере обслуживания своих членов. Вследствие трансформации рынков потребности компаний существенно изменились, отражая сдвиги практически во всех аспектах предпринимательской деятельности - в производственных процессах, трудовых отношениях, методах управления и администрирования, и пр. В результате таких преобразований у компаний возникла потребность в новых видах услуг, которые помогали бы им реагировать на новые рыночные вызовы. С другой стороны, усиливающаяся рыночная конкуренция со стороны частных поставщиков услуг - консультационных фирм, различных ассоциаций, а также независимых высококвалифицированных специалистов, заставляет организации работодателей выбирать определенные стратегические приоритеты, переосмысливать старые парадигмы и встать на путь инноваций. Задача обслуживания разнородной группы членов - от крупных транснациональных компаний (которые в меньшей степени зависят от предоставляемых услуг) до средних, малых и микро предприятий, для которых такие услуги имеют огромное значение, - это еще один фактор, влияющий на переосмысление роли организации работодателей в сфере предоставления услуг своим членам.

В этом контексте Бюро по деятельности работодателей МОТ приняло решение дополнить свой пакет рекомендаций под названием “Эффективная организация работодателей” новой серией “Услуги”. Эта серия включает в себя основное руководство и ряд тематических пособий по трудовым отношениям, человеческим ресурсам и трудовому праву, которые в будущем будут дополнены новыми пособиями по целому ряду других вопросов. Основное руководство посвящено общепринятым стратегиям разработки, предоставления и мониторинга всех услуг, предоставляемых организациями работодателей, а в тематических пособиях приводится новая информация о текущих тенденциях и инновационных подходах, а также примеры положительного опыта и практические рекомендации по предоставлению специализированных услуг, основанные на опыте организаций работодателей различных стран мира.

Серия рекомендаций “Эффективная организация работодателей. Услуги” выпускается при поддержке правительства Норвегии в рамках двухстороннего соглашения о партнерстве между МОТ и Норвегией на период 2010-11 гг. Она стала плодом сотрудничества между Бюро по деятельности работодателей в Женеве и Программой по деятельности работодателей при Международном учебном центре МОТ в Турине. Выражаю благодарность Арно Де Костер и Тугшимер Санчир за концептуализацию данной серии и за важные рекомендации по подготовке черновых вариантов публикаций, Анн-Брит Ниппьер - за координацию работы по проекту, Кристиану Хессе - за концептуализацию и существенный вклад в подготовку черновых вариантов руководства по трудовому праву, Джинн Шмитт, Паоло Сальвай и Од Гуимонт - за проведенные исследования и составление нескольких черновых вариантов основного руководства и пособий по трудовым отношениям и человеческим ресурсам. Также благодарю Марию Кронин за проведенную ею аналитическую работу и составление руководства по предоставлению услуг в области трудового права.

Дебора Франс-Масен
Директор
Бюро по деятельности работодателей
Женева, 2012

Раздел 1

Цель и методология

Пособие “**Услуги в области трудовых отношений и человеческих ресурсов**” входит в серию “Услуги” в пакете рекомендаций, публикуемых под названием “**Эффективная организация работодателей**”. Пособие посвящено методическим и техническим особенностям разработки, развития и предоставления услуг в области трудовых отношений и человеческих ресурсов. Использование этого пособия вместе с основным руководством “**Стратегический подход к развитию услуг**” позволит повысить практическую ценность рекомендаций.

Цель

Цель пособия заключается в предоставлении организациям работодателей информации о современных тенденциях в развитии услуг в области трудовых отношений и человеческих ресурсов. Пособие отражает опыт организаций работодателей всего мира и содержит ряд примеров, которые могут побудить организаций работодателей пересмотреть или расширить предлагаемые ими услуги.

Между разными организациями работодателей и их методами работы имеется много общего, но на развитие услуг в области трудовых отношений и человеческих ресурсов огромное влияние оказывают исторические факторы, национальный контекст и система производственных отношений, существующих в стране - все это нужно иметь в виду в ходе ознакомления с пособием.

Трудовые отношения до сих пор остаются важной темой для организаций работодателей и формируют основу их портфеля услуг. За последние десять лет в сфере услуг по трудовым отношениям акцент переместился на оказание помощи компаниям-членам в улучшении отношений между руководством и работниками - на управление человеческими ресурсами.

Методология

Все фактические данные и выводы, включенные в пособие, основаны на информации, представленной организациями работодателей разных стран мира. Практические примеры (кейсы) были получены в национальных, отраслевых и региональных организациях Европы, Латинской Америки, Африки и Азиатско-Тихоокеанского региона (см.таблицу 1).

Основные цели проведенного исследования заключались в следующем:

- определить, где, кто и какие услуги предлагает в области трудовых отношений и человеческих ресурсов;
- выявить новые тенденции;
- собрать информацию о развитии бизнес моделей и о стратегиях ОР.

По окончании работы по сбору конкретных примеров (кейсов) в Международном учебном центре МОТ был проведен семинар, участники которого обсудили актуальность услуг для улучшения трудовых отношений и новые тенденции в этой сфере. Эксперты из организаций работодателей и специалисты АКТЕМП приняли участие в семинаре и внесли свой вклад в разработку материалов, включенных в пособие.

Какова структура пособия?

В пособии выделено шесть широких категорий услуг, а именно: 1) информация и публикации; 2) исследования и обзоры; 3) рекомендации, аудит и консультирование; 4) юридическое представительство; 5) обучение; 6) установление деловых контактов (нетворкинг).

Идея заключается в том, чтобы постепенно перейти от рассмотрения услуг в меньшей степени специфичных для отдельных компаний к услугам в большей степени специфичным как для компаний-членов, так и, в некоторых случаях, для нечленов организации работодателей. Учебные мероприятия и услуги по установлению деловых контактов являются одновременно доступными для широкой аудитории и специфичными для компаний.

Рисунок 1. Типология услуг в области трудовых отношений и человеческих ресурсов



Каждая категория услуг разделяется на подвиды, и ниже приводится краткое описание каждого из “подвидов услуг” по следующей схеме:

- содержание,
- способ предоставления,
- цена,
- персонал,

кроме того, приводятся соображения относительно таких характеристик, как:

- конкурентные преимущества и
- сложности.

В конце каждого раздела обобщаются основные характеристики услуг. Такие резюме обозначаются следующим образом:

Резюме



Разработка политики, лоббирование, представительская роль организаций работодателей, т.е. все направления деятельности, ориентированные вовне организации работодателей (правительство, международные организации, профсоюзы, средства массовой информации), не входят в настоящее пособие: это важнейшие элементы деятельности организации, но не относятся к категории услуг.

Связь с другими руководствами по услугам, предоставляемым ОР

Настоящее пособие посвящено услугам в области трудовых отношений и человеческих ресурсов. Другое пособие, имеющее аналогичную цель и основанное на схожей методологии, касается услуг, предоставляемых организациями работодателей в области трудового права. В третьем документе этой серии - руководстве “Стратегический подход к разработке услуг”, рассматриваются проблемы, обычно возникающие в процессах разработки и предоставления этих двух основных видов услуг. Поэтому этот третий документ следует использовать совместно с настоящим пособием, чтобы помимо описания услуг в области трудовых отношений и человеческих ресурсов, получить подробную информацию о том, как разрабатывать и эффективно предоставлять услуги.

Таблица 1. Список интервьюированных организаций работодателей

Страна	Организация	Тип организации и сектор	Опрошенные/ респонденты	Веб-сайт
Африка				
Гана	Ассоциация работодателей Ганы (GEA)	Национальная/ Межотраслевая	Президент	www.ghanaemployers.com
Кения	Федерация работодателей Кении (FKE)	Национальная/ Межотраслевая	Президент и руководитель юридического отдела и ТО	www.fke-kenya.org
ЮАР	Федерация стальной промышленности и машиностроения ЮАР (SEIFSA)	Отраслевая/ Сталь и машиностроение	Президент	www.seifsa.co.za
Замбия	Федерация работодателей Замбии (ZFE)	Национальная/ Межотраслевая	Президент	www.zfe.co.zm
Сенегал	Национальный совет предпринимателей (CNP)	Национальная/ Межотраслевая	Президент	www.cnp.sn
Камерун	Межотраслевое объединение предпринимателей Камеруна (GICAM)	Национальная/ Межотраслевая	Президент	www.legicam.org
Америка				
Тринидад и Тобаго	Консультативная ассоциация работодателей (ECATT)	Национальная/ Межотраслевая	Бывший президент	www.ecatt.org www.employerssolutiontt.com
Ямайка	Федерация работодателей Ямайки (JEF)	Национальная/ Межотраслевая	Президент	www.jamaicaemployers.com
Колумбия	Национальная ассоциация работодателей (ANDI)	Национальная/ Межотраслевая	Президент	www.andi.com.co
Азиатско-Тихоокеанский регион				
Австралия	ТПП Северной территории	Субнациональная Межотраслевая	Руководитель, Трудовые отношения	www.chambernt.com.au

Страна	Организация	Тип организации и сектор	Опрошенные/ респонденты	Веб-сайт
Австралия	ТПП Западной Австралии (CCIWA)	Субнациональная Межотраслевая	Руководитель, Политика трудовых отношений	www.cciwa.com
Корея	Федерация работодателей Кореи (KEF)	Национальная/ Межотраслевая	Руководитель отдела внешних связей	http://eng.kef.or.kr
Малайзия	Федерация работодателей Малайзии (MEF)	Национальная/ Межотраслевая	Старший специалист, Членство и пиар	www.mef.org.my
Новая Зеландия	Ассоциация работодателей и производителей (EMA) центральной территории НЗ	Субнациональная Межотраслевая	Президент	www.emacentral.org.nz
Шри-Ланка	Федерация работодателей Цейлона (EFC)	Национальная/ Межотраслевая	Президент	www.employers.lk
Таиланд	Конфедерация работодателей Таиланда (ECOT)	Национальная/ Межотраслевая	Президент	www.ecot.or.th
Европа				
Швеция	Almega AB	Отраслевая/ Сектор услуг	Руководитель Переговорщик	www.almega.se
Нидерланды	AWVN	Отраслевая/ Сектор услуг, порты, транспорт и логистика	Директор Консультационные услуги	www.awvn.nl
Бельгия	Essenscia	Отраслевая/ Химическая промышленность	Генеральный секретарь	www.essencia.be
Бельгия	Agoria	Отраслевая/ Технологическая отрасль	Директор отдела по социальным вопросам	www.agoria.be
Германия	Gesamtmetall	Отраслевая/ Металлообрабатывающая промышленность	Директор (субрегиональное отделение)	www.gesamtmetall.de www.metallnrw.de
Франция	Национальная федерация общественных работ	Отраслевая/ Строительство и общественные работы	Директор	www.fnfp.fr
Италия	Национальная конфедерация ремесленных, малых и средних предприятий (CNA - APT)	Национальная (региональное отделение)/ ремесла и МСП	Руководитель подразделения по развитию	www.cna.to.it
Соединенное Королевство	EEF	Отраслевая/ Металлообрабатывающая промышленность	Руководитель юридического отдела и человеческих ресурсов (региональное отделение)	www.eef.org.uk

Раздел 2

Изменение роли организаций работодателей в предоставлении услуг

Переориентация услуг организаций работодателей

Большинство организаций работодателей всех стран мира всегда предлагали услуги в области трудовых отношений¹; это могла быть помощь в выработке политики трудовых отношений; поиск, анализ и распространение информации по вопросам труда; консультационные услуги, или представительство членов в процессе переговоров и урегулирования споров - разные организации предлагали такие услуги в разных объемах. Это объясняется тем, что изначально организации работодателей были созданы именно для того, чтобы представлять интересы бизнеса в трудовых отношениях.²

Однако глобальные изменения, произошедшие за последние два десятилетия в мировом бизнесе, вызвали глубокие трансформации в технологиях и в производственных системах, в организации труда, в отраслевой и организационной структуре экономики, в макроэкономических стратегиях, в процессах интернационализации и глобализации рынков и капитала, и поставили новые задачи перед организациями работодателей, заставили их расширять сферу своей деятельности и осваивать новые услуги. Франц Тракслер отмечает, что “в условиях, когда индивидуальные и самостоятельные действия компаний позволяют добиться лучших результатов, чем коллективные действия, организации работодателей вынуждены пересмотреть предлагаемые ими услуги”.³

Более пристальное внимание к трудовым отношениям на предприятиях и возрастающая потребность компаний в сохранении конкурентоспособности не только на национальном, но и на региональном и международном уровнях фактически привели к изменениям в ожиданиях компаний-членов и побудили организации работодателей заняться освоением именно тех услуг, которые позволяют повысить эффективность и конкурентоспособность компаний.

В сфере трудовых отношений среди организаций работодателей наблюдается сдвиг в сторону предоставления услуг в области управления человеческими ресурсами. Поэтому данное пособие посвящено именно услугам в области трудовых отношений и человеческих ресурсов (HR).

¹ Для описания индивидуальных или коллективных отношений между работодателями и работниками могут использоваться термины “производственные отношения”, “отношения между администрацией и работниками” и “отношения между работодателями и профсоюзами”. В данной публикации используется термин “трудовые отношения”, который охватывает все ситуации и контексты.

² Определение “трудовых отношений” см. Дж.Казале и Дж.Арриго, *Справочник по трудовому праву и трудовым отношениям*, МОТ, 2005, стр. 164: “индивидуальные и коллективные отношения, возникающие между работниками и работодателями на рабочем месте и в связи с трудовой деятельностью, а также отношения между представителями работников и работодателей на национальном и отраслевом уровнях, и их взаимодействие с государством”

³ Franz Traxler, *Economic change and its impact on employer associations: a cross-national comparison*, University of Vienna, 2003

Растущая потребность в рациональном предложении услуг

Эволюция глобальной бизнес среды, повлекшая за собой изменения в трудовых отношениях, чему частично способствовало и сокращение численности членов в профсоюзах (см.таблицы 2 и 3), отразилась на структуре организаций работодателей и породила тенденцию к снижению членства. Все чаще организациям работодателей приходится обеспечивать свою деятельность за счет средств, получаемых помимо членских взносов. Одним из новых источников формирования доходов, сохранения и расширения их членской базы, является предоставление платных услуг. Для этого требуется не только профессионализм, но и умение применять современные принципы организации и ведения бизнеса в деятельности самих организаций работодателей в целях повышения их конкурентоспособности⁴.

Вставка 1. Снижение профсоюзного членства и тенденция к децентрализации ведения коллективных переговоров

На протяжении последних двух десятилетий наблюдалось существенное сокращение численности профсоюзного членства. Динамика сокращения с 1990 года отражена в таблице 2⁵. Среди стран и территорий, по которым удалось собрать данные, в период с 1989 по 2005 год плотность членства в профсоюзах снизилась в 51 стране и лишь в 7 странах она была стабильной. Резкое сокращение произошло в странах Центральной и Восточной Европы, где раньше этот показатель был очень высоким. В таблице 3 представлена плотность профсоюзного членства в странах ОЭСР за последние годы.

В последнее время появилась тенденция к усилению децентрализации коллективных переговоров и к снижению их координации; центр тяжести в проведении коллективных переговоров смещается в сторону предприятия. Национальные структуры и институты трудовых отношений вынуждены адаптироваться к новым условиям, а профсоюзы и организации работодателей, чья главная функция заключается в представлении своих членов в ходе коллективных переговоров на национальном, региональном и отраслевом уровнях, констатируют, что их авторитет и влияние в этих странах слегка ослабевает.

Таблица 2. Изменение плотности профсоюзного членства, 2005-1989

Страна	Кэфф. изменения профсоюзного членства	Последний/ базовый год	Страна	Кэфф. изменения профсоюзного членства	Последний/ базовый год
Сингапур	0.08	2005/1989	Турция	-0.01	1999/1989
Парагвай	0.06	2004/1994	Тайвань (Китай)	-0.02	2005/1989
Китай	0.04	2005/1989	Нидерланды	-0.02	2005/1989
Гонконг	0.04	1999/1989	Франция	-0.02	2005/1989
Испания	0.04	2005/1989	Норвегия	-0.03	2005/1989
Индия	0.03	2002/1991	Филиппины	-0.03	1998/1989
Бразилия	0.01	2005/1991	Канада	-0.03	2005/1989
Финляндия	0.00	2005/1989	Дания	-0.04	2005/1989
Бельгия	0.00	2005/1989	США	-0.04	2005/1989
Пакистан	0.00	2005/1989	Аргентина	-0.04	2005/1989
Чили	-0.01	2005/1989	Доминиканская Республика	-0.04	2005/1990
Ямайка	-0.01	2005/1991			

⁴ Информация о рациональном формировании портфеля услуг приводится в основном руководстве "Стратегический подход к разработке услуг", пакета "Эффективная организация работодателей", разработанном АКТЕМП.

⁵ Плотность профсоюзного членства - это доля членов профсоюзов в общей численности рабочей силы в стране в определенный год.

Страна	Кэфф. изменения профсоюзного членства	Последний/ базовый год
Сальвадор	-0.04	2005/1990
Швейцария	-0.05	2005/1989
Италия	-0.05	2005/1989
Мексика	-0.05	2002/1989
Швеция	-0.07	2005/1989
Япония	-0.07	2005/1989
Коста-Рика	-0.08	2003/1993
Корейская Республика	-0.08	2003/1989
Уругвай	-0.08	2005/1990
Германия	-0.11	2005/1989
Соединенное Королевство	-0.12	2005/1989
Гондурас	-0.13	2001/1990
Греция	-0.14	2005/1989
Австрия	-0.15	2005/1989
Австралия	-0.17	2005/1989

Страна	Кэфф. изменения профсоюзного членства	Последний/ базовый год
Венесуэла	-0.19	2005/1989
Португалия	-0.20	2005/1989
Ирландия	-0.22	2005/1989
Перу	-0.31	2005/1989
Новая Зеландия	-0.32	2005/1989
Словения	-0.32	2005/1989
Польша	-0.42	2005/1990
Словакия	-0.53	2005/1990
Венгрия	-0.54	2005/1989
Латвия	-0.61	2005/1991
Чешская Республика	-0.62	2005/1990
Литва	-0.82	2005/1989
Эстония	-0.83	2005/1989

Источник: Международная Организация Труда, Доклад "Мир труда в 2008 году", Глава 3, разные источники.

Таблица 3. Плотность профсоюзного членства в странах ОЭСР, 2008

Страна	Плотность профсоюзного членства в 2008 (%)
Австралия	18.6
Австрия	28.9
Бельгия	51.9
Канада	27.1
Чили	13.6
Чешская Республика	20.2
Дания	67.6
Финляндия	67.5
Франция	7.7
Германия	19.1
Греция	24
Венгрия	16.8
Исландия	86.4 (2007)
Ирландия	32.3
Италия	33.4
Япония	18.2
Корея	37.4

Страна	Плотность профсоюзного членства в 2008 (%)
Люксембург	37.4
Мексика	17.4 (2005)
Нидерланды	18.9
Новая Зеландия	20.8
Норвегия	53.3
Польша	15.6
Португалия	20.4
Словакия	16.8
Испания	14.3
Швеция	68.3
Швейцария	18.3
Турция	5.8
Соединенное Королевство	27.1
США	11.9

Источник: ОЭСР

Раздел 3

Информация и публикации

Предоставление точной и актуальной информации организациям-членам - это основной и самый распространенный вид услуг, предлагаемый практически всеми организациями работодателей. Информация - это одна из причин, по которой работодатели вступают в организацию. Работодатели полагают, что организация более них осведомлена в таких вопросах, как коллективные договоры, ведение переговоров по установлению уровня зарплаты, трудовое законодательство, управление человеческими ресурсами, нормативные требования по охране труда. Организация работодателей должна предоставлять информацию, предназначенную не для отдельной компании, а для всех ее членов. В данном разделе рассматриваются:

- регулярно предоставляемая информация (А), и
- публикации (В).

Рисунок 2. Содержание информации о трудовых отношениях и человеческих ресурсах



А. ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

Под “информацией” мы имеем в виду неспецифичную для отдельных компаний информацию, распространяемую в широких масштабах. Компании очень часто просят предоставить им специфичную, персонализированную информацию - этот вид услуг рассматривается ниже.

Беспрецедентное развитие средств коммуникации, в частности, интернета, произошедшее за последнее десятилетие, привело к глубоким трансформациям. Резко увеличился объем информации во всех областях, включая сферу трудовых отношений, и эта информация стала более доступной для всех. Значит, информация, которую раньше предоставляла организация работодателей, сегодня может быть получена из других источников, и это снижает значимость организации работодателей как поставщика информации. Поэтому сегодня члены организации ожидают, что ОР будет не только передавать информацию, но и тщательно анализировать, и давать ее толкование, экономя, таким образом, время и денежные средства компаний.

Какую информацию предоставлять?

1. Содержание

Вопросы найма и трудовых отношений составляют значительную долю той информации, которую организации работодателей предоставляют своим членам. Основной объем обрабатываемой и передаваемой информации касается следующих тем:

- новые законы и изменения, вносимые в законодательство;
- национальные, отраслевые или индивидуальные коллективные договоры, распространяющиеся на членские организации;
- важные судебные прецеденты;
- важные постановления трудовых и арбитражных судов по трудовым спорам;
- ведение переговоров по установлению уровня зарплаты;
- вопросы занятости;
- позиция организации относительно норм трудового законодательства и вопросов занятости;
- равенство возможностей;
- практика управления человеческими ресурсами (регулирование вопросов оплаты труда, подбор кадров и пр.);
- другие практические вопросы (сроки выполнения требований и пр.).

Трудовые отношения часто затрагивают вопросы права. Поскольку деятельность работодателя должна соответствовать положениям закона, даже если работодатель и не является квалифицированным юристом, предоставляемая информация должна быть ему понятной. Это можно обеспечить в сотрудничестве со службой по вопросам трудового права⁶, если таковая имеется в организации работодателей.

2. Формат

Раздел “Часто задаваемые вопросы” (FAQs) на веб-сайте позволяет рассматривать самые популярные вопросы в удобном для пользователя виде. Ряд европейских отраслевых

⁶ Подробная информация о деятельности служб по вопросам трудового права приводится в пособии “Услуги по вопросам трудового права”, входящем в серию “Эффективная организация работодателей. Услуги”.

организаций уже предлагают такой формат (см. “12 вопросов и ответов относительно действий профсоюзов” на веб-сайте Agoria).

Другие организации делают упор на анализе информации и текстов. Федерация стальной промышленности и машиностроения ЮАР (SEIFSA) сопровождает тексты толкованием и рекомендациями в отношении положений коллективных договоров и трудового законодательства. В дополнение к разделу с новостями, в котором приводятся краткие сведения о ходе исполнения, контексте и о содержании последних коллективных соглашений, AWWN (Нидерланды) сообщает о тенденциях в регулировании коллективных переговоров.

Некоторые организации создали центры документации, в которых хранятся сборники текстов и материалы по трудовым отношениям и человеческим ресурсам. Федерация работодателей Малайзии (MEF) недавно перевела в электронный формат свою библиотеку, в которой содержатся материалы о коллективных договорах, решения трудовых судов, книги, журналы и отчеты. В онлайн-базах данных можно также найти подборки статей, газетные вырезки и судебные решения.

AWWN ведет электронный архив коллективных договоров, заключенных компаниями. В нем содержится дополнительная информация сверх той, которая касается самих компаний. Можно просмотреть эти коллективные договоры, и, используя функцию тематического поиска, получить сопоставительную информацию о том, как регулируются определенные темы в других секторах.

Своевременная и регулярно предоставляемая информация имеет решающее значение для компаний-членов - в некоторых случаях она позволяет им предотвратить трудовые споры или урегулировать их в ранних стадиях развития. В целях более полного освещения вопросов, организации работодателей часто комбинируют сообщения о новостях с еженедельными информационными рассылками. Федерация работодателей Кореи (KEF) регулярно обновляет веб-сайт самой свежей информацией и излагает свою позицию по основным вопросам в сфере труда, кроме того, она публикует на своем портале ежедневные и еженедельные обзоры тенденций на рынке труда.

Как информация предоставляется членам организации?

Есть два основных способа предоставления информации: устно, в основном, путем проведения совещаний и встреч, или в письменной форме, через письма, короткие публикации или электронные средства (веб-сайты, блоги и пр.).

3. Письменная информация

Информацию можно распространять через письма, бюллетени, журналы и пр. Сегодня подавляющее большинство организаций работодателей используют интернет для передачи новостей и информации своим членам. Интернет стал экономным и быстрым способом передачи информации.

Бумажные носители сегодня используются для распространения определенных видов информации, в особенности, рекламного характера, для маркетинговых материалов или там, где использование интернета пока не получило широкого распространения. В Камеруне, например, только 15% членов GICAM посещают веб-сайты организации, и печатные ежеквартальные бюллетени и тексты коллективных договоров до сих пор доставляются курьерской почтой. В Таиланде Национальная федерация работодателей (ECOT) по-прежнему использует почту и факсимильную связь для распространения информации и “поддержания контактов со всеми поколениями работодателей”.

В арсенал электронной коммуникации входят несколько средств: в первую очередь, электронная почта, пришедшая на смену почтовым рассылкам; во-вторых, веб-сайты: большинство организаций работодателей сегодня имеют собственные веб-сайты. Некоторые организации имеют особый сайт, на котором информация предоставляется только их членам (его называют “интранет” или “портал”). Некоторые из них отличаются особой сложностью, например, сайт Almega. Сегодня все большую популярность завоевывают “блоги” и “социальные сети”, используемые для обмена короткими информационными сообщениями.

4. Совещания

Наиболее прямым способом предоставления информации членам являются совещания, которые могут быть коллективными или индивидуальными. Многие организации проводят в своих помещениях регулярные встречи со своими членами в целях обмена информацией. Торгово-промышленная палата Северной Территории Австралии (NT Chamber), например, организует “неформальные завтраки” для своих членов, в ходе которых им предоставляется информация о ставках заработной платы, условиях найма, о других смежных вопросах и о намечающихся мероприятиях. Такие встречи проводятся в разных областях Северной Территории. Федерация работодателей Малайзии (MEF) ежемесячно проводит региональные совещания в шести разных местах. Эти встречи “служат форумом для специалистов по кадрам, на которых они обмениваются информацией и расширяют свои знания по актуальным вопросам управления человеческими ресурсами, по трудовому законодательству и трудовым отношениям”. На этих встречах представители государственной администрации и приглашенные докладчики из частного сектора обсуждают важные для работодателей темы.

Таблица 4. Электронные средства коммуникации

Средство коммуникации	Описание	Пример
Электронная почта	Подавляющее большинство организаций направляет информацию своим членам на их электронную почту. Информация, распространяемая таким способом, носит более специфичный характер и ориентирована на определенных получателей. Для рассылки информации на электронную почту нужна надежная обновляемая база данных с контактными адресами компаний-членов.	EFC (Шри-Ланка) регулярно направляет “циркуляры” с разъяснениями изменений, внесенных в законы о труде и в нормативные документы, с предлагаемыми изменениями и с общими рекомендациями для членов. IBEC (Ирландия) рассылает информацию с учетом индивидуальных потребностей своих членов.
Веб-сайт	Веб-сайт служит источником информации для компаний-членов и интерфейсом для общения с более широкой аудиторией. Во многих случаях члены получают информацию в специально выделенных для них разделах. Как правило, чем специфичнее информация, тем строже ограничивается доступ к ней. Веб-сайты становятся самым важным средством распространения информации.	EEF (Соединенное Королевство): чтобы получить практически любую информацию, необходимо зарегистрироваться на сайте. AWVN (Нидерланды): много информации доступной широкой публике, но есть и информация с ограниченным доступом Almega (Швеция): подбирается важная для отрасли информация.
Веб портал для компаний	Некоторые организации создают интранет (или портал), предназначенный для компаний-членов. Иногда они бывают интерактивными.	KEF (Корея): портал предоставляет своим членам доступ ко всем материалам в области трудовых отношений и управления персоналом. MEF (Малайзия): портал имеет дискуссионный форум.
Блоги, социальные сети	Некоторые организации начали использовать блоги и социальные сети, например, Facebook и Twitter, через которые они поддерживают связи со своими членами, обмениваются информацией и мнениями. Эти публичные открытые для всех средства позволяют охватить большие сегменты аудитории.	EEF (Соединенное Королевство) недавно создала несколько блогов, включая блог по ЧР и трудовому законодательству “HR and Employment Law Blog”, где юристы EEF и ее эксперты по кадровым вопросам “информируют об актуальных вопросах управления персоналом, о новостях в сфере трудового законодательства, о содержании переговоров с правительством и излагают свое мнение об изменениях в законодательстве”. EFC (Шри-Ланка) создала страницу в Facebook, где она информирует о предлагаемых тренингах, публикациях, публикует предложения по трудоустройству и пр.

Цена услуг и персонал

Услуга по предоставлению информации всегда входит в сумму членского взноса и не оплачивается отдельно. Некоторые организации работодателей предоставляют доступ к ограниченному набору информации на веб-сайте любым пользователям, а доступ к более ценной информации резервируют только для членских организаций.

Численность персонала зависит в основном от масштаба организации и объема передаваемой информации. Некоторые организации работодателей имеют информационные службы, укомплектованные специалистами, занимающимися новостями в сфере трудовых отношений. Примерами таких организаций являются Ирландская конфедерация предпринимателей и работодателей (IBEC), в информационной службе которой занято 12 человек, и некоторые организации работодателей в Латинской Америке.

Конкурентные преимущества и ценность

Сегодня организации работодателей должны развивать потенциал своих информационных служб, чтобы быстро предоставлять компаниям-членам нужную информацию в удобном для пользования формате. Здесь у организаций работодателей есть ряд преимуществ по сравнению с другими провайдерами.

1. Традиции и стаж работы в сфере трудовых отношений

Прежде всего, долгая традиция и длительный стаж работы в сфере трудовых отношений в сочетании с высокой квалификацией сотрудников обеспечивают высокое качество представляемой информации, содержание и толкование которых имеет больший вес по сравнению с информацией других поставщиков информации, таких как специализированные журналы. Поэтому важно сохранить эту отличительную особенность.

2. Умение контекстуализировать информацию

Качество информации определяется не только наличием фактических данных, но и правильным соотношением событий с определенным контекстом (особенно в области трудовых отношений). Это означает, что ОР должна отказаться как от мимолетного, поверхностного и сенсационного стиля журналов и газет, так и от чрезмерно формально-бюрократического стиля юридических фирм. Чтобы представить информацию в адекватном контексте, некоторые федерации не ограничиваются лишь представлением фактов и цифр, отражающих ситуацию в сфере трудовых отношений, а приводят дополнительные фоновые экономические данные.

3. Умение ясно и понятно представлять информацию

Способность составлять тесты, понятные как юристам, так и специалистам по трудовым отношениям и управлению человеческими ресурсами на предприятиях, является еще одним преимуществом организации работодателей.

4. Быстрота и стабильность

Быстрота является важным параметром при предоставлении правовой информации и менее важным, если речь идет об информации, касающейся трудовых отношений, - становление трудовых отношений само по себе является длительным процессом, требующим времени и подготовки. Компании-члены должны быть уверены в том, что они будут постоянно получать информацию и что организация работодателей позаботится о том, чтобы они не упустили ничего важного.

5. Персонализация

Умение подбирать информацию в зависимости от конкретных потребностей компаний-членов - еще одно ключевое преимущество. Персонал организации, лично знающий компании-члены, может предоставлять информацию, отвечающую конкретным нуждам отдельных членов или групп членов.

Сложности

Сложно предоставлять своевременную информацию по всем вопросам трудовых отношений, важным для компаний-членов. Одним из способов решения этой проблемы является адаптация информации к потребностям отраслей или групп компаний.

В. ПУБЛИКАЦИИ

Публикации являются одним из средств передачи информации. Мы рассматриваем публикации отдельно от общей информации, поскольку их отличает небольшая разница в подходе к представлению информационных материалов. Публикации отличаются большей глубиной исследования вопросов, чем обычная информация, или затрагивают более специфические темы.

Не все организации работодателей выпускают публикации. Однако все организации, в которых такая традиция сложилась давно, считают, что публикации могут стать отличным способом заработать дополнительные средства за счет продажи публикаций не только своим членам, но и научным работникам, студентам, консультантам и другим заинтересованным сторонам. Тип и количество публикуемых изданий может быть хорошим индикатором степени зрелости организации работодателей. Часто бывает так, что если в организации существует информационно-аналитическая система, то публикации являются прямым продуктом ее деятельности.

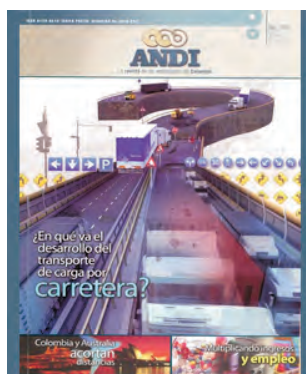
Типы публикаций по трудовым отношениям и человеческим ресурсам

Обычно организации работодателей, особенно отраслевые организации, выпускают публикации по вопросам трудовых отношений и по коллективным переговорам. В некоторых из них содержится фактическая информация, например, обзоры законодательства или коллективных договоров. Другие носят более “программный” характер и посвящаются кадровой политике предприятий и стратегиям ведения коллективных переговоров. Третьи представляют собой учебно-просветительские материалы, например, по управлению кадрами.

Публикации, предназначенные для компаний-членов, выпускаются ежемесячно или раз в два месяца; они содержат тематические статьи и информационные материалы по вопросам отношений между работниками или профсоюзами и руководством предприятий, и таких статей по этой тематике бывает особенно много, когда приоритетным направлением деятельности организации являются именно трудовые отношения.

1. Бюллетени и журналы

В дополнение к технической информации, предоставляемой через веб-сайты и электронную почту, большинство федераций публикуют информационный бюллетень, который выходит раз в один или два месяца. Некоторые организации оформляют их в виде журналов и используют, в основном, для маркетинга (и для привлечения средств за счет размещаемой в публикациях рекламы). Многие другие организации загружают их в интернет в дополнение к существующей информации. В этих случаях вопросы трудовых



отношений и управления кадрами могут рассматриваться в таких жанрах, как очерк, интервью, аналитическое обозрение и информация технического характера в области трудовых отношений и трудового права. Как правило, информационные бюллетени рассылаются в электронном формате.

2. Коллекция коллективных договоров

Организации работодателей обычно публикуют сборники с текстами всех важных коллективных договоров и с подробными комментариями по каждому из договорных положений. Они представляют собой справочный материал не только для членов ОР, но и для других лиц, например, для юристов, которые используют коллективные договоры в делах, касающихся отдельных компаний или лиц. Это важнейший вид публикаций в сфере трудовых отношений, особенно для тех федераций, чья ключевая роль заключается в ведении коллективных переговоров на отраслевом уровне с целью подписания всеобъемлющего юридически обязывающего отраслевого коллективного договора; к таким организациям относятся, например, французская федерация работодателей строительного сектора, немецкая и бельгийская федерации работодателей металлообрабатывающей промышленности и южноафриканские федерации в секторе стали и машиностроения.

Некоторые национальные организации также издают такие публикации: Федерация работодателей Малайзии (MEF) в 2008 году выпустила “Анализ коллективных договоров и постановлений по условиям труда и найма”, в котором приводится анализ зарплаты и условий труда, содержащихся в 268 коллективных договорах, заключенных в 40 экономических секторах, а также решения, вынесенные судами по трудовым спорам в 2008 году. Это надежное подспорье для участников переговоров по заключению коллективных договоров и для разработки или пересмотра условий найма и труда на всех предприятиях, независимо от наличия или отсутствия у них профсоюзов.

Федерация работодателей Цейлона (EFC) в Шри-Ланке уже около 50 лет подряд выпускает “Справочник по трудовому законодательству и трудовым отношениям”, в котором содержатся судебные решения по вопросам труда и найма. Эта публикация регулярно пересматривается и пользуется очень большим спросом среди менеджеров компаний.

3. Экономические показатели и прогнозы

Такие публикации освещают экономический контекст, в котором развиваются трудовые отношения. В них приводятся данные по таким параметрам, как инфляция, производительность труда, прогнозы роста, экспорта, импорта и пр. Эти данные могут быть получены в различных научно-исследовательских учреждениях или извлечены из официальных правительственных источников; часто они являются результатом исследований, проводимых экономическим отделом организации, и прогнозируют тенденции развития определенных отраслей или определенного региона. Федерация работодателей Кении (FKE) рассчитывает индексы стоимости жизни, которыми работодатели могут пользоваться на переговорах по заключению коллективных договоров.

4. Стратегии регулирования трудовых отношений и ведения коллективных переговоров

Некоторые публикации приводят рекомендации и советы по разработке корпоративной кадровой политики. Обычно они имеют двойную цель:

- обеспечить гармонизацию децентрализованных переговоров;
- информировать компании о новых тенденциях в области трудовых отношений и коллективных переговоров, об оппозиционной стратегии профсоюзов и о новых подходах работодателей.

Эти публикации выходят под такими названиями, как “Оценка раунда переговоров”, “Планы социальной реструктуризации: обзор”, “Руководство по внедрению нового

графика работы в целях повышения производительности”, “Руководство по коллективным переговорам” и др.

5. Аналитические материалы по вопросам трудовых отношений и человеческих ресурсов

Некоторые федерации начали выпускать публикации информационно-просветительского характера, включающие аналитические материалы по вопросам трудовых отношений и человеческих ресурсов, не связанные непосредственно с особыми аспектами переговоров, а служащие в качестве учебных пособий. Большое число таких публикаций посвящено управлению человеческими ресурсами. Ниже приведены наименования таких публикаций, выпущенных федерациями EEF, AWWN и SEIFSA:

- “Переговоры в трудовых отношениях” (AWVN)
- “Трудовые аспекты реорганизация” (AWVN)
- “Трудовые отношения и условия труда в Нидерландах” (AWVN), предназначенные особенно для иностранных компаний
- “Практическое руководство по управлению изменяющейся рабочей силой” (EEF)
- “Невыход на работу по болезни: инструментарий для изменения культуры труда и улучшения бизнеса” (EEF)
- “Проблема злоупотреблений электронной почтой и интернетом на рабочем месте” (SEIFSA)
- “Как бороться с прогулами на рабочем месте” (SEIFSA)
- “Решение проблем, связанных с отпуском по временной нетрудоспособности и со злоупотреблениями таким отпуском” (SEIFSA)

ИБЕС выпускает для работодателей *“Руководство по управлению человеческими ресурсами”*, призванное помочь им ориентироваться в современных сложных и жестко регулируемых правовых условиях. В руководстве приводится исчерпывающая информация о трудовом законодательстве и примеры хорошей практики в сфере УЧР.

Как предоставляются публикации?

В отличие от общей информации, публикации, в основном, предоставляются в письменной форме, традиционно - в виде книг и журналов, но теперь они выпускаются и в электронном формате (можно скачать с веб-сайта организации). Несмотря на широкое распространение электронных публикаций (некоторые организации отказались от изготовления своих публикаций типографским способом, например, Almega (Швеция)), огромная доля материалов организации работодателей по-прежнему издается на бумаге.

Революция в сфере электронной коммуникации позволила увеличить типологию публикаций. Сегодня некоторые организации, например, IBEC, SEIFSA и AWWN, предлагают интерактивные публикации, с которыми можно ознакомиться в режиме онлайн. Хорошим примером является веб-сайт SEIFSA, посвященный *“Генеральному соглашению”* в металлообрабатывающем секторе⁷.

Появились инновационные форматы представления материалов: на компактных дисках выпускаются публикации, а на настенных плакатах обобщаются основные положения коллективных договоров (ИБЕС). По цене онлайн-подписки веб-сайт SEIFSA предоставляет доступ к онлайн-подписке калькулятору надбавки к денежному содержанию на период отпуска, к новостной ленте по вопросам трудовых отношений, к консультационным услугам и тематическим исследованиям.

⁷ Имеется в виду Генеральное соглашение в металлообрабатывающем секторе в ЮАР.

Цена услуг и персонал

Как члены, так и нечлены организации обычно платят за публикации, за исключением тех журналов, которые предлагаются бесплатно. Члены, как правило, получают скидку. Такой принцип распространяется и на электронные версии, когда за скачивание документа взимается плата.

Решение о предоставлении публикаций за плату относится к разряду стратегических выборов организации. Некоторые организации, например Almega (Швеция), решили не взимать плату со своих членов, поскольку они публикуют свои материалы только в электронном формате. Другие, такие как IBEC, получают значительные доходы от продажи своей важнейшей публикации по трудовому законодательству, которое стоит 400 евро. Ассоциация работодателей и производителей (EMA) Центральной Территории Новой Зеландии дает возможность своим членам бесплатно скачать руководства со своего веб-сайта или приобрести печатные копии текстов за плату. SEIFSA, чтобы оправдать взимаемую цену, внедрила целый пакет услуг⁸. Организации, стремящиеся охватить более широкую аудиторию помимо своих членов, например, университеты и другие учебные заведения, продают им свои публикации за определенную плату, - так делают организации работодателей Латинской Америки.

Даже если публикации предоставляются бесплатно, организации несут расходы, связанные с их изготовлением, поэтому чтобы компенсировать эти затраты, им нужно расширять свою членскую базу.

Если в организации нет специальных информационно-аналитических отделов, публикации по вопросам трудовых отношений и по управлению человеческими ресурсами разрабатываются соответствующими службами, и тогда весь персонал организации должен вносить свой вклад в эту работу. Персонал организации представляет собой “банк знаний”, который используется по мере необходимости.

Публикации могут быть хорошим средством получения дохода (в дополнение к членским взносам). Затраты и время, потраченные на создание первой публикации, например, сборника текстов всех коллективных договоров, компенсируются в средне- и долгосрочном периоде, так как такие публикации нужно обновлять только раз в год и даже реже.

Конкурентные преимущества и ценность

Обычно тексты публикаций составляются специалистами по трудовым отношениям и управлению человеческими ресурсами, и это придает им определенный авторитет. В некоторых случаях организации работодателей обладают уникальными фактическими данными, что тоже повышает ценность публикаций. Организации работодателей могут выпускать публикации под своим брендом.

6. Глубокие знания

Руководства и пособия, особенно касающиеся отраслевых соглашений, могут быть составлены самими участниками коллективных переговоров, и тогда они будут отражать поистине глубокое знание предмета, включая контекстуализацию неясных положений, их правильное толкование с точки зрения работодателей, доскональное понимание различных нюансов и проблем, связанных с исполнением соглашений. В таких публикациях роль организаций работодателей как поставщика услуг совмещается с его стратегической ролью “переговорщика”. Сила такой взаимосвязи зависит от уровня развития системы

⁸ В дополнение к справочнику по Генеральному соглашению в металлообрабатывающей промышленности, предлагаемому в печатном виде, онлайн-подписка включает в себя следующие полезные функции: 1) быстрый поиск по ключевому слову; 2) скачивание образцов писем и уведомлений; 3) онлайн-калькулятор надбавки к денежному содержанию на период отпуска; 4) новостная лента по вопросам трудовых отношений; 5) форум, на котором можно задавать вопросы; 6) прямой доступ к консультантам SEIFSA по ТО и к специалистам по классификации рабочих заданий; 7) обновленные руководства по анализу отдельных дел; 8) ссылка на веб-сайты Совета по коллективным переговорам и Центра по урегулированию трудовых споров.

коллективных переговоров. Там, где отраслевым коллективным переговорам придается большое значение, роль организации работодателей высока, и поэтому авторами текстов становятся сами переговорщики. Там, где роль организации в переговорах незначительна, этому виду услуг уделяется меньше внимания.

Этот критерий распространяется и на публикации, включающие в себя принципиальные рекомендации по стратегии и практике регулирования трудовых отношений. Федерации, прямо участвующие в коллективных переговорах, считают, что они действительно создают преимущества благодаря своему уровню представительства и практическим знаниям в совершенно особой области (двустороннее взаимодействие и договоры), где они являются лидерами рынка и часто оказываются монополистами, независимо от того, в какой роли они выступают - представителями, отстаивающими интересы работодателей, или давними консультантами компаний по коллективным переговорам. Юридические фирмы, консультанты, СМИ и прочие информационные службы не обладают ни столь глубоким пониманием этого предмета, ни столь широкими практическими знаниями.

7. Первичные данные

Если в основу публикации ложатся исследования, проведенные информационно-аналитическим подразделением самой организации работодателей с опорой на результаты опросов или исследований рынка труда, тогда конкурентные преимущества ОР могут увеличиться вдвое, ведь такой подход является свидетельством профессионализма в подборе и анализе данных, обеспечивающем высокое качество текстов. И здесь авторитет организации работодателей и надежность распространяемой ею информации имеют важнейшее значение.

8. Бренд

Наименование организации работодателей само по себе является “брендом”, стимулирующим продажи публикаций среди членов и нечленов организации. А это, в свою очередь, укрепляет бренд. Собственные публикации ОР укрепляют ее авторитет и конкурентоспособность.

Сложности

Инновация имеет большое значение для публикаций. Организации работодателей должны знать о новых форматах упаковки и в целом об инновациях в издательском деле, чтобы соответствующим образом адаптировать свои публикации.



Общая информация: информационные услуги

	ИНФОРМАЦИЯ	ПУБЛИКАЦИИ
ОХВАТ	☒ Для общего пользования ☒ Широкий	☒ Для общего пользования ☒ Члены и заинтересованные лица, в частности, студенты
ТЕМЫ	☒ Трудовое право ☒ Трудовые отношения ☒ Человеческие ресурсы	☒ Факты ☒ Стратегические ☒ Просветительские
ТИПОЛОГИЯ	☒ Совещания ☒ Бумажные носители (почта) ☒ Электронные средства коммуникации (электронная почта, веб-сайт, блоги)	☒ Бумажные носители ☒ Электронный формат ☒ Инновационные
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА	☒ Бесплатные * * обычно; бывают исключения	☒ Платные * * обычно; бывают исключения
ДОСТУПНОСТЬ	☒ Для привлечения новых членов	☒ Компании-члены и нечлены
ПОТРЕБНОСТЬ В ПЕРСОНАЛЕ	☒ Специалисты по коммуникации ☒ Специалисты ИТ (веб-сайт)	☒ Специалисты ТО/УЧР, по трудовому праву (в компаниях) ☒ Поддержка со стороны аналитического отдела (при наличии)
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	☒ Традиционная услуга в области ТО ☒ Умение контекстуализировать ☒ Удобная для пользования ☒ Индивидуализация ☒ Быстрота и постоянство	☒ Глубокие знания ☒ Уникальные данные ☒ Бренд
СЛОЖНОСТИ	☒ Совмещение интересов всех сторон/персонализация	☒ Инновационность (упаковка)

Раздел 4

Исследования и обзоры

Предоставляемая членам информация о рынке труда должна быть подробной и логически обоснованной. Высокое качество данных важно для эффективного выполнения задач, стоящих перед организацией работодателей. Во-первых, ОР не могут участвовать в процедурах установления минимальной заработной платы, если они не имеют глубоких знаний о системе оплаты труда, об уровнях зарплаты и тенденциях на отраслевом, региональном, национальном и даже глобальном рынках. ОР не может представлять компанию в суде по трудовым спорам, если не знает трудового законодательства, постановлений судов и практики регулирования трудовых отношений.

Во-вторых, чем больше информации и данных, чем шире знания ОР о практических аспектах трудовых отношений, тем лучше она выполняет свою роль консультанта.

Сегодня компании во все большей степени нуждаются в получении качественных фактических и аналитических данных, которые они могли бы использовать в ходе переговоров с работниками. Чаще всего их интересуют данные о заработной плате (например, зависимость ставки зарплаты от уровня производительности труда), о трудовом законодательстве и о коллективных договорах, а также экономические показатели и сведения о производительности труда.

Качественные данные - это первичные, репрезентативные и, что самое важное, надежные и полные данные. ОР может достичь этого стандарта качества, если у нее имеется хорошо организованная информационно-аналитическая система, т.е. имеются технические средства (например, информационно-вычислительная система), доступ к источникам данных и персонал, способный заниматься исследовательской и аналитической работой. Чем совершеннее эта система, тем более точными и надежными будут предоставляемые ею данные.

ОР могут получать информацию и данные от компаний несколькими способами. Для сбора данных в области трудовых отношений часто применяется метод обследования. Этот метод заключается в систематическом прямом сборе первичных данных в определенной группе компаний с целью анализа определенной проблемы или темы.

Обследования очень полезны для организаций работодателей в период подготовки к переговорам и лоббированию. Они позволяют им сопоставлять подходы, практикуемые в различных компаниях, отраслях и пр. Они полезны и для компаний, особенно когда коллективные переговоры проходят именно на уровне предприятий. В некоторых случаях обследования, проводимые организациями работодателей, важны даже для профсоюзов, ведь они могут использовать полученные результаты в своих целях в ходе переговоров (например, результаты обзоров минимальной зарплаты).

В ответ на растущую потребность в такой информации, организации работодателей все чаще стали предлагать своим членам участвовать в обследовании. ОР имеют прямой доступ к компаниям, и это дает им большое преимущество: им проще собирать подробные, количественные и качественные первичные и эксклюзивные данные.

Обзоры по вопросам трудовых отношений

В области трудовых отношений наиболее часто используются обследования, касающиеся заработной платы (минимальная зарплата, компенсационные выплаты и пр.). Организации работодателей на заказ проводят обследования по вопросам, связанным с управлением человеческими ресурсами и трудовыми отношениями, и по другим темам.

1. Обзоры зарплат и компенсаций

Организации работодателей, особенно на отраслевом уровне, регулярно выпускают обзоры заработных плат. Так обстоит дело в Европе и в странах, где коллективные переговоры проводятся преимущественно на отраслевом уровне. Некоторые национальные межотраслевые организации также предлагают подобные обзоры своим членам. Например, Федерация работодателей Цейлона (EFC) расширила свою информационно-аналитическую службу и начала выпускать ежегодный обзор “Зарплата и дополнительные выплаты” по секторам и категориям работников. Федерация работодателей Малайзии (MEF) выпускает “Обзор годовых зарплат и компенсаций”⁹.

Предмет обзоров зарплат:

- зарплата в зависимости от отрасли, должности или категории;
- зарплата менеджеров и директоров, не подпадающих под условия коллективных договоров;
- компенсации, включая доплаты, премии и выплаты в системе участия работников в прибыли компании.¹⁰

Обзоры заработной платы не ограничиваются лишь цифрами, включенными в коллективные договоры, они охватывают полный спектр данных о размерах заработной платы. Исследования, включающие данные о компенсациях, надбавках и выплатах в связи с участием в прибыли предприятия, часто сопровождаются последующим анализом. Например, в “Обзоре зарплат руководителей и рядовых работников в 2009 году”, выпущенном MEF, приводится анализ влияния глобального экономического кризиса на заработную плату и премиальные выплаты. Некоторые организации, например, AWWN (Нидерланды), в публикацию с обзором включают описание методологии исследования.

2. Обзоры практики управления человеческими ресурсами

Организации работодателей расширили охват своих исследований и включили в них темы, касающиеся практики управления человеческими ресурсами на уровне компаний и в секторах. Они исследуют такие вопросы, как продолжительность рабочего дня, ежегодный отпуск, отпуск по временной нетрудоспособности, прогулы, текучесть кадров, профессиональная подготовка и повышение квалификации. Такие обследования пользуются очень большим спросом у компаний, так как они не только содержат полезную информацию для переговоров, но и служат точным индикатором производительности труда в определенном секторе или в отдельных компаниях. Обследование практики управления персоналом проводится реже, чем обследование зарплат, и обычно только при возникновении каких-либо особых обстоятельств или даже на заказ.

KEF (Корея) выпускает серию обзоров по практике управления персоналом, например, “Отпуск и премии в День благодарения” в 2010 году, а EEF (Соединенное Королевство) - “Невыход на работу по болезни и реабилитации” в 2010 г. и “Обзор текучести кадров в 2010г.”¹¹

⁹ См. публикации MEF: “Обзор зарплат руководителей работников в 2010 г.”, “Обзор зарплат руководителей и рядовых работников в 2010 г.”, “Обследование дополнительных выплат в 2010 г.” <http://www.mef.org.my/Online%20Forms/Publications2010.pdf>

¹⁰ См. обзор MEF по льготам и компенсациям, в котором приводится анализ вознаграждений, предоставляемых компаниями своим руководителям и рядовым работникам, а именно: компенсация транспортных расходов, командировочные, надбавка за сменность, компенсация расходов на питание и представительские расходы.

¹¹ См. все обзоры EEF на сайте: <http://www.eef.org.uk/publications/surveys/default.htm>

3. Обзоры трудовых отношений

В обзорах трудовых отношений содержатся данные о коллективных договорах, а также тенденции в изменении профсоюзного членства и пр. В странах, где трудовые отношения предусматривают проведение коллективных переговоров на нескольких уровнях с подписанием национальных, отраслевых соглашений и договоров на уровне предприятия, такие обзоры обычно пользуются спросом. Отраслевая ЕЕФ (Соединенное Королевство) и Agoria (Бельгия) регулярно предлагают обзор заключенных на предприятиях коллективных договоров и их отдельных положений (размер выходного пособия при увольнении в связи с сокращением, переобучение работников и пр.). В азиатском регионе, каждые два года Конфедерация работодателей Филиппин (ECOP) выпускает *“Доклад по результатам обследования коллективных переговоров”*, в котором приводится анализ текущих тенденций в проведении коллективных переговоров в отрасли, анализ динамики профсоюзного членства, представительности сторон, участвующих в переговорах, и их территориальное распределение.

Несколько европейских отраслевых организаций создали базы данных по коллективным договорам, на основе которых проводится обследование и анализ коллективных договоров, заключенных компаниями. Например, благодаря такой базе данных, компании-члены AWWN получают информацию о среднем увеличении ставок заработной платы, о тенденциях в сфере обучения, об условиях найма и труда. Это позволяет провести анализ различных аспектов в период подготовки к переговорам.

4. Другие темы обследований и специальные обзоры (MEF)

Обзоры зарплат, практики управления персоналом и практики регулирования трудовых отношений используются непосредственно в целях проведения коллективных переговоров между социальными партнерами и на предприятиях, но в ходе переговоров могут потребоваться и результаты обследования и анализа рынка труда (уровень занятости, квалификации и пр.) и другие экономические показатели.

Федерация работодателей Кении (FKE) выпускает обзор производительности в чайной промышленности, в который входят национальные и субрегиональные показатели. Эти данные помогают подготовиться к коллективным переговорам. Отраслевая ассоциация Almega (Швеция) совместно с профсоюзами проводит макроэкономическое исследование (инфляции и других факторов), результаты которого используются в ходе коллективных переговоров. В целях переговоров можно также использовать обследования, касающиеся перспектив развития предприятия и его образовательных нужд.

Организации работодателей могут провести обследование с целью выявления ожиданий и требований, которые компании-члены предъявляют к самой организации.

Как исследования предоставляются членам организации?

Исследования позволяют получить информацию “высокого уровня”, поэтому в большинстве случаев они публикуются типографским способом или на веб-сайте.

Специфичность и эксклюзивность информации, включенной в доклады с результатами обследований, означает, что обычно она не предназначена для широкой аудитории. Многие такие материалы предоставляются только членам организации работодателей, а иногда доступ к ним ограничивается только теми компаниями, которые принимали участие в обследовании¹², а те компании, которые не участвовали в нем, получают доступ только к кратким тезисам. Если обследование выполняется по заказу какой-либо компании или группы компаний, результаты предоставляются только им.

¹² IBES выдает по одному экземпляру публикации с результатами исследования рынка зарплат всем компаниям, принимавшим участие в обследовании.

Некоторые организации считают эти услуги неотъемлемой частью членского пакета (Федерация работодателей Кении и Федерация работодателей Кореи). Другие предоставляют их за дополнительную плату. Например, Федерация работодателей Малайзии (MEF) со всех взимает плату за свой *“Годовой обзор зарплат”*¹³. Есть организации, которые практикуют оба подхода: IBEC (Ирландия) взимает со своих членов плату за ежегодный *“Обзор окладов и доплат руководящим работникам”*, но предоставляет другие исследования бесплатно.

Когда обследования предоставляются компаниям, не являющимся членами организации, они обычно должны платить за них.

Несмотря на то, что компании признают полезность обследований для переговоров, работа по проведению обследований не приносит большой прибыли, по меньшей мере, в краткосрочном периоде: от организации требуются большие усилия, которые невозможно быстро окупить. Однако в долгосрочном периоде тенденция может измениться, как в Федерации работодателей Малайзии, которая сегодня получает прибыль от продажи своего ежегодного *“Обзора вознаграждений”*.

Необходимые компетенции и персонал

Для проведения обследований и анализа полученных данных требуются специалисты, имеющие соответствующую квалификацию. Организации работодателей, занимающиеся обследованиями, обычно имеют информационно-аналитический отдел, укомплектованный специалистами, владеющими навыками проведения исследований. Помощь в проведении некоторых исследований могут оказывать и другие подразделения организации: в Almega отдел по человеческим ресурсам оказывает помощь в проведении обследования рынка зарплат. Однако большая доля исследований в сфере трудовых отношений проводится научно-исследовательскими работниками, специально нанимаемыми для этой цели¹⁴.

¹³ Применяются скидки в зависимости от типа клиентов.

¹⁴ См. Подразделение, занимающееся анализом рынка труда в Федерации работодателей Цейлона (EFC).

Рисунок 3. Зарплата работников швейной промышленности в Шри-Ланке

ЗАРПЛАТА

В таблицах 3.1 - 3.13 приводятся сведения о зарплате, рабочем времени, сверхурочной работе/оплате и доплатах к зарплате для следующих категорий работников: швеи, закройщики, помощники закройщиков, контролеры, вспомогательные рабочие, гладильщицы, ученики, наладчики, упаковщики, контроллеры ОТК, кладовщики, вспомогательные рабочие на складе и разнорабочие. В среднем ряду указано число компаний-респондентов. В третьем ряду представлены усредненные значения.

ШВЕИ

Таблица 3.1

Средняя мин. зарплата (рупий)	Средняя макс. зарплата (рупий)	Усредненная средне-месячная зарплата (рупий)	Средн. число рабочих дней в неделю	Средняя продолж. рабочего дня	Среднее число сверхур. часов в месяц	Средн. плата за сверхур. в месяц (рупий)	Усредн. средняя сумма прочих доплат в месяц (рупий)
21	21	18	20	20	28	18	13
7042.82	10479	8889.17	5.56	8.5	36	1973.28	1472.44

ЗАКРОЙЩИКИ

Таблица 3.2

Средняя мин. зарплата (рупий)	Средняя макс. зарплата (рупий)	Усредненная средне-месячная зарплата (рупий)	Средн. число рабочих дней в неделю	Средняя продолж. рабочего дня	Среднее число сверхур. часов в месяц	Средн. плата за сверхур. в месяц (рупий)	Усредн. средняя сумма прочих доплат в месяц (рупий)
16	16	15	15	15	15	15	15
8767.63	13223	11588	5.73	8.46	36.56	2832.59	1370.98

ПОМОЩНИКИ ЗАКРОЙЩИКОВ

Таблица 3.3

Средняя мин. зарплата (рупий)	Средняя макс. зарплата (рупий)	Усредненная средне-месячная зарплата (рупий)	Средн. число рабочих дней в неделю	Средняя продолж. рабочего дня	Среднее число сверхур. часов в месяц	Средн. плата за сверхур. в месяц (рупий)	Усредн. средняя сумма прочих доплат в месяц (рупий)
16	16	14	15	15	15	14	09
6491.60	9206.56	8005.90	5.60	8.60	39.37	1994.70	1001.66

Источник: Федерация работодателей Цейлона. "Обзор: зарплата и дополнительные выплаты в швейной промышленности"- 2008

Конкурентные преимущества и ценность

Организация работодателей обладает конкурентными преимуществами в проведении обследований. Наиболее важные из них:

1. Репрезентативность

Чем выше уровень репрезентативности организации работодателей, тем успешнее проходит процесс сбора данных в компаниях-членах, участвующих в обследованиях.

2. Сеть деловых контактов и доверие

Сеть деловых контактов, сформировавшаяся у организации работодателей в силу ее природы, а также привилегированные отношения, которые обычно складываются у нее со своими членами, упрощают сбор данных. Однако когда какая-либо компания-член желает сохранить конфиденциальность некоторых данных о зарплате, тогда охват проводимого обследования рискует быть ограниченным только лишь зарплатами низко оплачиваемых работников и руководителей низшего звена. В таком случае организация работодателей может принять решение не включать эту компанию в обследование.

3. Специалисты

Некоторые организации работодателей с годами сформировали коллективы специалистов, способные проводить обследования и даже определять размер зарплат. Другие организации никогда не вкладывали в это никаких усилий, поскольку считают, что рынок уже заполнен консультационными фирмами и не стоит пытаться входить в него, не имея соответствующих специалистов или возможностей.

Сложности

Проведение обследований связано с определенными сложностями.

1. Участие

Организации работодателей должны пользоваться достаточным доверием, чтобы иметь возможность собрать высококачественные и полные данные, кроме того, они должны собрать достаточное количество данных, чтобы результаты анализа были обоснованными и репрезентативными. Хорошим уровнем участия компаний в обследовании зарплаты считается 30% и выше, но этому могут препятствовать несколько факторов. Во многих странах одним из таких препятствий является бюрократия: перегруженные административными формулярами и процедурами, компании не могут или не желают заполнять вопросники. А появление онлайн-обследований может вызвать у компаний “усталость от опросов”.

2. Конфиденциальность

Соображения конфиденциальности могут стать препятствием к участию компании в обследовании. Некоторые компании не желают давать информацию, которую они считают секретной, и такая неполнота данных может привести к искажению результатов обследования.



Общая информация: обследования

	ОБСЛЕДОВАНИЯ
ОХВАТ	☒ Отраслевой ☒ Иногда проводится для отдельной компании по ее заказу
ТЕМЫ	☒ Содержание коллективных договоров ☒ Зарплата, компенсационные выплаты и пособия ☒ Вопросы ТО (рабочее время, отпуск, абсентеизм, текучесть кадров, квалификации, обучение и пр.)
ТИПОЛОГИЯ	☒ Электронный формат ☒ Печатная продукция
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА	☒ Обычно платные для нечленов, бесплатные или по сниженной цене для членов ☒ Возможно различие между членами, принимавшими и не принимавшими участия в обследовании
ДОСТУПНОСТЬ	☒ В зависимости от уникальности данных/темы ☒ В зависимости от участия в обследовании
ПОТРЕБНОСТЬ В ПЕРСОНАЛЕ	☒ Программисты ИТ (если в электронном формате) ☒ Научные работники - для анализа
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	☒ Специалисты ☒ Сети/связи (для сбора данных) ☒ Представительность
СЛОЖНОСТИ	☒ Участие ☒ Конфиденциальность

Раздел 5

Рекомендации, аудит и консультирование

В силу сложившейся традиции, роль, которую организации работодателей играют в коллективных переговорах, наделяет их определенными полномочиями в вопросах, связанных с трудовыми отношениями. Выражением этих полномочий является доступ к информации, которую они передают своим членам и более широкой аудитории, и консультационная функция, которую они могут на себя взять.

Основной функцией организации работодателей является ее роль советника и консультанта компаний-членов. Эта функция может принимать разные формы, отличающиеся разной степенью сложности. Компания может запросить у специалиста по трудовым отношениям в организации работодателей только лишь информацию о положениях распространяющегося на него нового подзаконного акта по охране труда. Задача может стать более сложной и требовать больше времени на ее решение, когда компания просит провести полный аудит соответствия компании нормативным требованиям в сфере охраны труда. В ходе коллективных переговоров на уровне предприятий помощь может выступать в виде предоставления информации, запрошенной предприятием, но организацию работодателей могут также попросить вести полный цикл переговоров от имени компании¹⁵.

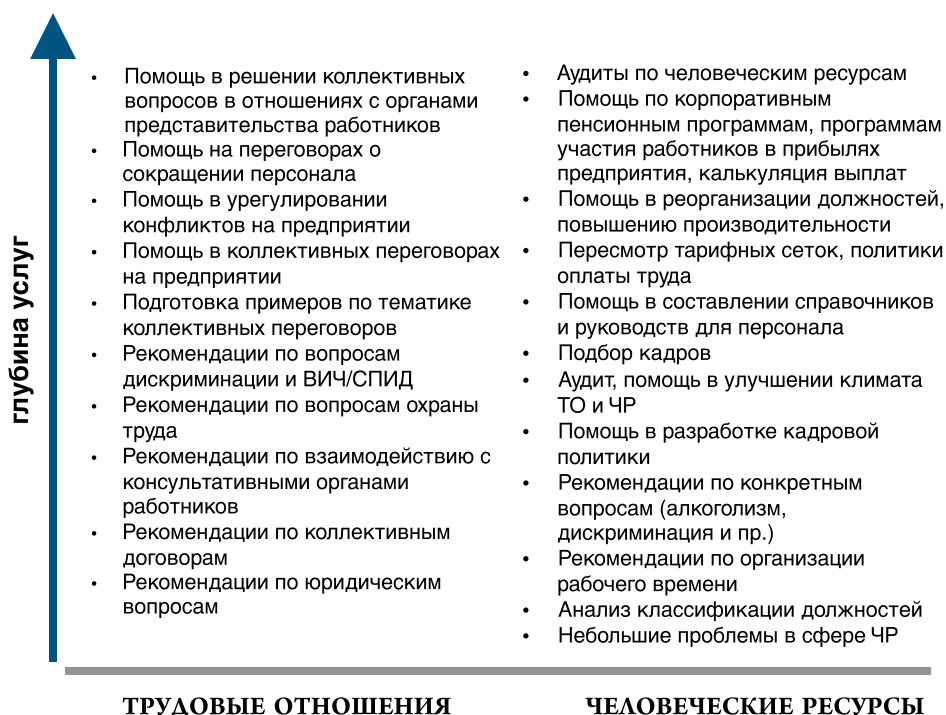
Услуги исполняются в офисах ОР или на самих предприятиях. Как правило, чем сложнее (или глубже) услуга, тем чаще она оказывается на территории компании-члена. Именно поэтому мы проводим различие между “кабинетными” услугами, предоставляемыми в помещении организации работодателей, и услугами с выездом “на место”, т.е. на территорию компании.

В любом случае, эту службу отличает от информационной службы то, что она направлена на отдельного члена организации, другими словами, эта служба ориентирована на клиента.

Важнейшим сдвигом в консультационных услугах по вопросам трудовых отношений за последнее время стало то, что работа сосредоточилась на оказании помощи членам в улучшении и укреплении отношений между руководством и работниками на рабочем месте. Человеческие ресурсы - это сфера с высоким потенциалом для организаций работодателей с ее услугами по предоставлению рекомендаций и консультаций. Ниже приводится схема, в которую включены первичные результаты опроса организаций работодателей относительно перечня тем из сферы трудовых отношений и человеческих ресурсов, по которым они предоставляют рекомендации и консультации.

¹⁵ Представительство членов в процедурах урегулирования трудовых споров рассматривается в отдельном пособии.

Рисунок 4. Темы рекомендаций и консультаций



А. РЕКОМЕНДАЦИИ И КАБИНЕТНАЯ ПОМОЩЬ

Служба, предоставляющая рекомендации, обрабатывает все запросы, требующие решения какой-либо проблемы. Проблемы могут быть малыми или большими, а организация работодателей может иметь или не иметь возможностей ответить на все запросы. Эта служба не сводится лишь к предоставлению информации. Здесь найденная информация осмысливается и перерабатывается в свете конкретной ситуации компании - она "ориентирована на клиента". Обычно эта услуга предоставляется в помещении ОР и не требует выезда персонала ОР на предприятие.

Виды рекомендаций

1. Быстрая справка - персонализированная информация

В большинстве организаций работодателей предоставление рекомендаций и советов тесно связано с предоставлением информации: в дополнение к "пакетной" информации, предназначенной для всех членов, организация предоставляет персонализированные, ориентированные на конкретное предприятие рекомендации. Быстрая справка часто означает ответ на простой вопрос об услугах, предоставляемых организацией, или о том, к кому обратиться по таким вопросам, как:

- правовые вопросы (трудовое законодательство, судебная практика, прецедентное право)¹⁶;
- условия коллективных договоров;
- небольшие проблемы с ЧР, часто возникающие на предприятиях (ставки зарплаты и др.);
- хорошая практика управления ЧР для предотвращения передачи дела в суд;
- управление изменениями, реструктуризация;
- охрана труда, недискриминация (по полу, инвалидности, возрасту, ВИЧ/СПИД и пр.).

В большинстве организаций стажеры-выпускники вузов отвечают на запросы либо по телефону, либо по электронной почте, либо отсылают письма. Количество таких запросов может быть очень большим, о чем свидетельствует приведенная ниже таблица.

¹⁶ На вопросы, касающиеся законодательства, обычно отвечает юридический отдел, либо отдел по трудовому законодательству, где они имеются (см. пример Федерации работодателей Цейлона).

Таблица 5. Частота предоставления консультаций и кабинетной помощи

Организация работодателей	Количество зарегистрированных рекомендаций/ консультаций по ТО и УЧР в год (по телефону/ в письменной форме), включая вопросы трудового права	Всего членов	Доля членов, пользующихся услугами (приблизительно)
Agoria (Бельгия)	22000	1600	—
Essenscia (Бельгия)	4000	800	—
Almega (Швеция)	35000 - 40000	10000	100%
SEIFSA (ЮАР)	10000 - 12000	2440	—
CNA (Италия)	5000	13500	—
ANDI (Колумбия)	>1000	1100	55%
MEF (Малайзия)	По телефону: 12150 (расчетные данные) В письменной форме: 7290 (расчетные данные)	4500	80%
EFC (Шри-Ланка)	По телефону: 70500 (на основе среднего числа в день) В письменной форме (только эл.почта): 22500	520	75%
FKE (Кения)	По телефону: 35000 В письменной форме: 1500	2500	30%

Источник: интервью

2. Подробные рекомендации и консультации

В некоторых организациях консультационная служба не только персонализирует информацию, но и охватывает более широкие темы по запросу членов.

Компаниям могут требоваться рекомендации по таким вопросам, как:

- анализ прецедентов (кейсы) по тематике коллективных переговоров;
- помощь в решении коллективных вопросов в отношениях с органами представительства работников (советы предприятий, профсоюзные делегации и пр.);
- стратегии и переговоры по вопросам реструктуризации компании;
- охрана труда.

Услуги по подготовке к коллективным переговорам включают предоставление информации о сопоставимых случаях (о том, каких условий добились в ходе переговоров другие компании этой же отрасли или области) и рекомендаций о стратегии ведения переговоров. Федерация предпринимателей Малайзии (MEF) предлагает такие услуги и анализирует предложения профсоюзов, представленные компаниям-членам до начала коллективных переговоров. Затем предоставляются рекомендации о том, как толковать эти предложения и как подготовить оптимальные встречные предложения.

Рекомендации о взаимодействии с консультативными органами работников предоставляются в свете правовых норм каждой страны. В Бельгии, где действуют положения Евросоюза о социальном диалоге, Agoria и Essenscia предлагают такие услуги, а именно: рекомендации и даже поддержку в организации выборов в советы предприятий (закон обязывает компании с численностью более 50 человек проводить выборы каждые 4 года).

Все больше компаний обращается за рекомендациями по вопросам кадровой политики. Некоторые организации работодателей, в особенности, Ирландская конфедерация работодателей, усилили свои консультационные функции, которые стали более популярными в последние годы.

Сфера управления человеческими ресурсами чрезвычайно обширна. Компании обращаются в ОР за рекомендациями и консультациями по следующим вопросам:

- рекомендации о классификации должностей и ставок зарплат;
- рекомендации по организации рабочего времени;
- рекомендации по дисциплинарным вопросам;
- рекомендации по организации хозяйственной деятельности;
- рекомендации по вопросам дискриминации (пол, возраст, ВИЧ/СПИД, инвалидность), включая сексуальные домогательства;
- охрана труда и здоровья, включая алкоголизм.

Не все организации работодателей могут дать ответ на такие специализированные вопросы. В некоторых странах новые законы могут привести к появлению субрынков рабочего времени. Например, во Франции, местные соглашения о рабочем времени стали главным вопросом, поскольку закон Обри (Loi Aubry) активизировал переговоры о рабочем времени в компаниях. В других странах, где производственные компании стремились повысить свою конкурентоспособность за счет введения рабочего времени и соглашений, повышавших гибкость в организации труда и оптимизировавших эксплуатацию оборудования за счет сменной работы, ночной работы, работы в выходные, скользящего графика работы и пр., организации работодателей стали уделять больше внимания этим вопросам.

По вопросам дискриминации и охраны труда, Gesamtmetall (Германия) и CCCIWA (Австралия) оказывают помощь компаниям в решении проблем, связанных с алкоголизмом. CCIWA предлагает рекомендации по вопросам, касающимся дискриминации и сексуальных притязаний.

В Федерации работодателей Цейлона (EFC) основная доля запросов со стороны компаний-членов касается дисциплинарных вопросов. Это связано, главным образом, с тем, что нормы о нарушении трудовой дисциплины не закреплены ни в одном законе - они обосновываются принципами, которые с течением времени провозглашались судами общего права (поэтому возникает необходимость в консультантах с солидной юридической подготовкой). Федерация стальной промышленности и машиностроения ЮАР также дает рекомендации по этим вопросам, поскольку закон обязывает ее участвовать в дисциплинарных разбирательствах.

Эти особые услуги могут не охватывать стратегических вопросов кадровой политики, но они имеют свою нишу там, где на них есть спрос. Организация работодателей может быть привлекательным партнером, именно потому, что помогает компании сэкономить на специалистах узкого профиля.

Как предоставляются рекомендации?

Предоставление рекомендаций во многих случаях относится к услугам кабинетного типа, т.е. они исполняются в помещении организации работодателей. Рекомендации предоставляются по телефону, по факсу, в ходе совещаний с компаниями и брифингов, организованных для компаний-членов, или в виде писем, отправляемых по почте.

Большинство организаций предоставляют эту услугу в обычное офисное рабочее время. Некоторые организации оказывают помощь по телефону с 8.00 утра до 20.00 вечера, но никто не предоставляет услуги круглосуточно или в ночное время (такие услуги не предоставляются даже предприятиям, работающим в ночную смену). Такой подход может быть хорошим средством рекламы, без претензий на удовлетворение реальных потребностей компаний-клиентов.

Наметилась новая тенденция - прямые индивидуальные услуги по принципу самообслуживания по достаточно простым вопросам. Служба аудита соответствия требованиям трудового законодательства (IBEC, Ирландия) предлагает онлайн-ресурс с набором контрольных листов, которые позволяют членам самостоятельно проверить соответствие их деятельности трудовому законодательству. В дополнение к этому они могут также воспользоваться услугами юридической экспертизы, которую выполнит ОР.

Цена услуг и персонал

Если предоставление рекомендаций не занимает много времени (особенно по телефону) и если вопрос не очень сложный, большинство организаций включают их в плату за членство и не взимают никакой другой платы.

За рекомендации по особым вопросам взимается плата как за особую услугу. Многие организации считают, что услуги предоставляются в обмен на членский взнос - *quid pro quo*. Они назначают низкие цены, поскольку их главная цель - обслуживать членов как клиентов, а не выжимать из них деньги.

Численность персонала, нанятого для предоставления рекомендаций членам, отражает структуру организации и, в особенности, значимость ее роли в коллективных переговорах и в решении проблем трудовых отношений. Даже кадровый состав может отличаться. Например, где помощь предоставляется, в основном, по вопросам трудового права, среди сотрудников преобладают адвокаты. В любом случае, нужен целый штат подготовленных профессионалов, обладающих специфическим опытом и знаниями, для удовлетворения запросов, поступающих от членов организации. Приведенный ниже пример предоставила Федерация работодателей Цейлона; в нем описана процедура, которой должен придерживаться персонал, участвующий в дисциплинарном разбирательстве.

Рисунок 5. Федерация работодателей Цейлона: контрольный список для консультации по дисциплинарным вопросам

1. Каковы факты? Представлены ли все относящиеся к делу факты? Если было проведено предварительное расследование, следует рассмотреть заявления сторон.
2. Посоветовали ли бы вы провести какое-либо дополнительное расследование?
3. Если у вас сразу сложилось определенное “предвзятое” отношение, то определите, чем оно обосновано, и объясните клиенту, какую реакцию эти обстоятельства могут вызвать у третьей стороны.
4. Какие нарушения можно усмотреть в деле?
5. Есть ли четкие доказательства вины? Если нет, то есть ли косвенные доказательства вины?

Источник: EFC

Конкурентные преимущества и ценность

Роль организаций работодателей в коллективных переговорах наделяет их полномочиями в вопросах, связанных с трудовыми отношениями. Эти полномочия являются основой доверительных отношений между компанией-членом и организацией работодателей. И это доверие является главной силой организации работодателей в области консультирования и предоставления помощи. Она основана на нескольких компонентах:

1. Качество персонала

Глубокие знания сектора и богатый опыт сотрудников - важное конкурентное преимущество организации работодателей. Они дополняют технические знания персонала по этим вопросам. Консультантами очень часто назначаются высококвалифицированные и опытные сотрудники. Это тем более важно, когда рассматривается сложный вопрос.

2. Связи, близость к членам и личные отношения

Важно находиться вблизи большого числа компаний. Большинство организаций работодателей имеют региональные или местные филиалы в крупных городах в пределах своей юрисдикции, там они могут предоставлять услуги напрямую. Географическая близость часто обозначает формирование тесных индивидуальных отношений с компаниями-членами. Отношения, сложившиеся между консультантом и компанией, крайне важны для оказания услуги - иногда компании отказываются получать консультации от тех, кого они не выбрали сами.

3. Быстрота

Некоторые организации предоставляют услуги очень быстро. Такую репутацию завоевала Организация работодателей Цейлона. Наличие отлично организованной группы, способной очень быстро реагировать на запросы, дает ей преимущества в сравнении с такими конкурентами, как юристы.

4. Низкая цена

Низкая цена или даже бесплатный характер услуг считаются большинством организаций работодателей конкурентным преимуществом. Она не только побуждает компании-члены воспользоваться услугой, но и привлекает тех, кто еще не является членом организации, но может стать им.

Сложности

По причине большого количества заявок, требующих незамедлительного ответа или помощи консультанта, специализирующегося на определенных вопросах, одной из наиболее сложных проблем стало наличие персонала. Организациям с небольшим штатом бывает трудно удовлетворять такие требования.

В. ПОМОЩЬ “НА МЕСТЕ”

Это касается всех просьб со стороны компаний-членов об оказании им прямой помощи в решении срочных проблем, которые компания не может урегулировать самостоятельно, на их территории. Под оказанием прямой помощи мы подразумеваем выезд сотрудника организации работодателей или консультанта в компанию, где они оказывают помощь “на месте”. Этот метод тесно связан с тем, что мы называем “кабинетным” консультированием, но касается более сложных вопросов и требует гораздо больше усилий.

Помощь на месте по вопросам трудовых отношений

В области трудовых отношений, такая помощь охватывает следующее:

1. Помощь в коллективных переговорах по заключению договора на уровне компании и по трудовым спорам

Наиболее распространенные услуги: помощь в подготовке стратегии и тактики переговоров, присутствие на переговорах в качестве внешнего консультанта переговорщиков от компании; в ограниченном числе случаев - аудит трудовых отношений в компании. Федерация работодателей Малайзии (MEF) предлагает своим членам “пакетное соглашение” по коллективным переговорам.

Здесь роль персонала ОР заключается в укреплении потенциала руководства компании, а не в его замене. Следующей задачей является гармонизация подхода компании с глобальными подходами в секторе.

Таблица 6. Частота оказания помощи в проведении коллективных договоров

Организация	Число случаев прямой помощи в проведении коллективных переговоров для подписания коллективных договоров
Essenscia (Бельгия)	150
AWVN (Нидерланды)	500 -700
MEF (Малайзия)	18 в 2009г.
EFC (Шри-Ланка)	38 (2009/2010гг.)
FKE (Кения)	350

Источник: интервью

2. Переговоры по сокращению штатов

Такая услуга становится все более распространенной. Мы относим такие услуги к отдельной категории. Знания и опыт в этой сфере являются исключительно важными для организаций работодателей, как в отношении правовых аспектов, так и в отношении контекста трудовых отношений (может требовать политического консенсуса или наличия отраслевого соглашения с профсоюзом).

3. Помощь в заключении коллективных соглашений с представительским органом работников (советы предприятий)

И в этой сфере организация работодателей владеет более глубокими знаниями и опытом, чем другие потенциальные поставщики, например, юридические фирмы или консалтинговые компании (или обходятся дешевле).

Рисунок 6. Федерация работодателей Малайзии: пакет услуг по коллективным переговорам

MEF: пакет услуг по коллективным переговорам:

- Изучение предложения профсоюза
- Изучение рыночных ставок заработной платы и условий найма в отрасли
- Консультации по всем аспектам соглашения, включая правовые вопросы и стратегию ведения переговоров
- Подготовка встречного предложения компании
- Коллективные переговоры с профсоюзом
- Если вопрос не будет урегулирован и поступит в Департамент по трудовым отношениям в соответствии с разделом 18 Закона о трудовых отношениях от 1967 года, MEF будет представлять компанию в согласительной процедуре.

Source: MEF веб-сайт, http://www.mef.org.my/public/services_hr_ir.aspx

Помощь в решении кадровых вопросов, предоставляемая на территории предприятия

Организации работодателей начали помогать своим членам накапливать знания и наращивать потенциал в отношении человеческих ресурсов. Помощь на месте включает в себя:

1. HR-аудит

Целями HR-аудита являются оценка текущей ситуации с человеческими ресурсами и выявление преобразований, которые необходимо провести в компании. Услуги именно такого содержания предлагает EEF, Торгово-промышленная палата Северной территории Австралии, а в начале 2010 года Федерация работодателей Цейлона (EFC) учредила "Подразделение HR-решений", занимающееся HR-аудитом в компаниях-членах (раз в год).

2. Помощь в разработке стратегической кадровой политики

Это достаточно редкий вид услуг. Многие организации работодателей понимают, что не могут иметь конкурентных преимуществ в этой сфере. Одним из препятствий является конфиденциальность данных. Тем не менее, EEF (Соединенное Королевство), ЕМА (Новая Зеландия) и AWWN (Нидерланды) ведут работу в этом направлении.

Вышедшие на этот рынок организации сделали это благодаря целенаправленному инвестированию в персонал. Вместе с руководством компаний они выполняют разные задачи: ведут совместный поиск решений по вопросам стратегического развития кадров, проводят HR-аудит, HR-бенчмаркинг и участвуют во внедрении стратегий.

3. Помощь по определению должностных обязанностей и по классификации работ

Gesamtmetall (Германия) начала заниматься проблемами классификации работ, которые возникали в связи с коллективными договорами. Затем она организовала небольшой отдел, оказывающий компаниям помощь в расчете времени исполнения отдельных операций каждого задания, выполняемого работником, в разработке программ повышения производительности и во внесении изменений в должностные функции.

Федерация стальной промышленности и машиностроения ЮАР предлагает компаниям-членам услугу по классификации работ: представитель SEIFSA посещает производственное подразделение компании, наблюдает за тем, как выполняются задания и работы, и классифицирует их. Это важный этап, поскольку ставки зарплат и связанные с зарплатой условия найма в отрасли обычно основаны на сводном отраслевом классификационном справочнике работ, содержащемся в коллективных договорах. Ежегодно специалист SEIFSA, главный эксперт в совете по переговорам, совершает 50 - 70 визитов.

4. Пересмотр шкалы заработной платы и политики зарплат

При оказании данной услуги используются результаты исследований и сравнительные данные по зарплатам. Получив эти данные, некоторые компании обращаются в организации работодателей за помощью в решении отдельных вопросов по зарплате, которые требуют проведения классификации, расчета и сопоставления сложности работ, и в разработке политики зарплат для отдельных категорий работников, но в рамках общей политики вознаграждения.

Другие услуги по кадровым вопросам:

- подбор кадров,
- трудоустройство увольняемых работников,
- помощь с организации корпоративных пенсионных схем,
- программы участия работников в прибыли предприятия,
- помощь в составлении справочников, руководств, процедур, правил поведения персонала,
- исчисление дополнительных выплат и пособий,
- исчисление зарплаты (для малых и средних предприятий).

В отношении подбора кадров (ЕМА) разработала инструмент под названием Q-Jumpers - это пакет инновационных онлайн-услуг, которые являются альтернативой агентствам по найму и традиционным методам рекрутинга. Компании могут быстро найти кандидатуры в нескольких источниках, быстро рассмотреть их и, таким образом, сэкономить свое время¹⁷.

AWVN (Нидерланды) консультирует по вопросам пенсионного обеспечения с позиции работодателя, рассматривая пенсию как неотъемлемое условие трудовой жизни, входящее в общую политику вознаграждения. В услугу входит консультирование клиента и посредничество между компанией и актуарием. AWWN отстаивает интересы компаний перед правлением пенсионного фонда, помогает им создавать систему участия работников в прибылях и управлять ею.

Некоторые организации предлагают услуги по кадровым вопросам специально для малых и средних предприятий. Например, Национальная конфедерация ремесленников Италии предлагает своим членам услугу по расчету заработной платы. Федерация работодателей Кении помогает своим членам рассчитывать размеры дополнительных выплат и различных пособий.

¹⁷ См.: <http://www.qjumpers.co.nz/>

Как предоставляется помощь на месте?

Консультационные услуги такого типа оказываются непосредственно в компании.

Как правило, организации работодателей оказывают такие услуги только своим членам. Они предлагают такие услуги нечленам только в тех случаях, когда консультационная служба отделена от головной организации, как в Ассоциации работодателей Тринидада и Тобаго, чей “Центр поиска решений для работодателей” оказывает помощь с выездом даже в компании, не являющиеся ее членами.

Цена услуг и персонал

В целом, все организации работодателей предоставляют подобные консультации за плату (см. таблицу).

Существует несколько моделей использования персонала. Некоторые организации пошли дальше традиционных методов работы и помимо собственного штата используют сторонних консультантов (аутсорсинг) и другие гибкие варианты сотрудничества. Например, SEIFSA поручила предоставлять консультационные услуги своей партнерской сети, чтобы преодолеть проблему нехватки штатных сотрудников.

Другие организации формируют партнерства. Например, EEF (Соединенное Королевство) заключила договор с независимыми консультантами, которые от лица EEF предоставляют услуги в таких “нишах”, как системы оплаты труда и вознаграждений. AWWN вступила в союз с юридической фирмой и передает ей дела, связанные с проблемами соблюдения требований законодательства, и судебные дела, - и это также является дополнительной услугой членам организации.

Такая организация работы обеспечивает гибкость в комплектовании кадрами, контроль над оказанием услуг и позволяет экономить средства (за счет ограничения инвестиций в “нишевых” специалистов).

CNP (Сенегал), помимо четырех штатных сотрудников-консультантов, использует персонал компаний-членов для оказания помощи другим членам.

Во всех случаях персонал и привлеченные консультанты являются экспертами по производственным отношениям или кадровым вопросам.

Таблица 7. Обзор тарифных ставок на консультации и рекомендации (только для членов)

Организация	Почасовая ставка	Ставка за день	Экономия относительно рыночных ставок (расчетные данные)
Gesamtmittel (Германия)	Бесплатно	Бесплатно	—
Essenscia (Бельгия)	—	€500	50% и более
AWVN (Нидерланды)	€ 212	—	10%
EEF (Соединенное Королевство)	—	£650	20%
EMA (Н.Зеландия)	€ 50	—	50%
Almega AB (Швеция)	Бесплатно	Бесплатно	—
SEIFSA (ЮАР)	€ 55 (члены) € 81 (нечлены)	—	30-40%
ANDI (Колумбия)	Бесплатно	Бесплатно	—
MEF (Малайзия)	193 доллара США за консультации на предприятии члена (цена за один сеанс = тарифу за полдня)	долл.США 1,618 (договорная плата за пакет услуг по коллективным переговорам) Договорная плата за пакет консультационных услуг	Рыночные ставки юридических фирм в 10 раз выше

Организация	Почасовая ставка	Ставка за день	Экономия относительно рыночных ставок (расчетные данные)
EFC (Шри-Ланка)	Отдельно для каждого случая		70-80%
FKE (Кения)	Бесплатно	Бесплатно	—

Источник: интервью

Конкурентные преимущества и ценность

На рынке консалтинга и услуг, предлагаемых компаниям, в урегулировании трудовых отношений и в кадровых вопросах, идет сильная конкуренция. В области трудовых отношений, где конкуренция особо остра, организации работодателей имеют ресурсы, которые могут дать им ценное преимущество. Прежде всего, это опыт и качество персонала. Как правило, привлекаемые для решения проблем компаний штат и консультанты являются экспертами или в прошлом имели отношение к работе с бизнесом (бывшие должностные лица или переговорщики, специалисты по трудовому праву и т.д.). Есть и другие сильные стороны, которые могут повысить ценность услуги в глазах компаний-членов.

1. Авторитет в глазах профсоюзов и других заинтересованных сторон

Существенным ресурсом организации работодателей являются ее сотрудники, обладающие глубоким знанием профсоюзов (стратегии, ограничения, традиции и даже личные отношения), а также навыками и практическим опытом, приобретенным в ходе взаимодействия с социальными партнерами. Это помогает им вести переговоры с представителями работников и профсоюзами на уровне компании. Завоеванный в течение лет авторитет ОР как организации, понимающей концепцию, систему и ценность здоровых трудовых отношений, является ее главным преимуществом в глазах профсоюзов и других заинтересованных сторон (правительственных чиновников, местных властей). Этим объясняется привлекательность организаций работодателей в данной сфере деятельности. Внешние консультанты и юристы могут иметь иную культуру и отношение, которые в некоторых ситуациях могут нанести ущерб переговорному процессу.

Чрезмерные усилия могут обернуться недостатком, и иногда компании-клиенты считают, что тесные взаимоотношения между организаций работодателей и представителями профсоюзов могут быть опасными для коллективных переговоров, особенно когда речь идет о сокращении персонала. Компании опасаются, что их интересы будут защищаться с меньшим рвением, предполагая, что организация работодателей, им в ущерб, будет заботиться о своих более широких и долгосрочных целях - сохранении хороших отношений с профсоюзами. В любом случае, объективный подход ОР идет на пользу всем.

Иностранные компании могут испытывать недоверие к тому, как решаются дела на месте, и опасаться, что могут быть игнорированы цели их компаний. Тогда, чтобы получить консультацию внешних специалистов, компания может обратиться как в юридическую фирму, так и в организацию работодателей.

2. Предоставление полного пакета услуг

В ряде организаций работодателей предоставляется полный пакет услуг по вопросам трудовых отношений и кадров - от HR-аудита до помощи в разработке и внедрении стратегий (ведение переговоров, составление договоров, урегулирование споров). Способность предложить полный пакет услуг может стать дополнительным преимуществом ОР. Это одна из причин, по которой AWWN (Нидерланды) поручает

ведение юридических вопросов, в т.ч. судебных разбирательств, юридической фирме. Другие организации работодателей также начали рассматривать возможность использования этого метода.

3. Поддержка со стороны высокопоставленных членов

В некоторых случаях преимуществом организации работодателей становится членский состав ее правления. Например, в ECATT в состав правления входят члены, наделенные огромными прерогативами.

4. Профессионализм

Наконец, профессионализм персонала ОР в решении проблем компаний является важнейшим залогом успеха консультационных услуг и помощи в решении внутренних проблем компании. Сюда относится и конфиденциальность - основа доверительных отношений.

Сложности

1. Наличие персонала

Данный аспект очень важен, поскольку помощь, предоставляемая на местах, обычно требует большего времени и усилий от консультантов. Некоторые организации, например, IVEC, разработали интересные системы решения этой проблемы (см. пример ниже).

2. Опасность двойной игры

В некоторых организациях работодателей, особенно многоотраслевых, существует опасность “двойной игры”. Как относиться к тому, что ОР, лоббирующая в местных властях поддержку текстильной отрасли, оказывает помощь одной из текстильных компаний в разработке плана сокращения штата?

3. Конкуренция с собственными членами ОР

Именно в сфере консультационных услуг организации работодателей рискуют вступить в конкуренцию со своими членами, когда последние предлагают услуги по расчету зарплат, кадровым вопросам и пр. Тогда получается, что правление ОР становится препятствием в предоставлении консультаций членам организации работодателей.



Общая информация: рекомендации и консультационные услуги

	РЕКОМЕНДАЦИИ/ КАБИНЕТНАЯ ПОМОЩЬ	ПОМОЩЬ НА МЕСТЕ
ОХВАТ	☒ Персонализированный	☒ Персонализированный
ТЕМЫ	☒ Коллективные переговоры ☒ Трудовое право ☒ Вопросы УЧР ☒ Охрана труда ☒ Управление изменениями	☒ Коллективные переговоры ☒ Переговоры ☒ Трудовые споры ☒ Вопросы УЧР
ТИПОЛОГИЯ	☒ Кабинетная работа (телефон, факс, письма)	☒ Выезд на место
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА	☒ В зависимости от сложности (бесплатно, если на начальном уровне развития)	☒ Платная услуга ☒ Разная ценовая политика (рыночная цена или ниже)
ДОСТУПНОСТЬ	☒ Только для членов	☒ Только для членов
ПОТРЕБНОСТЬ В ПЕРСОНАЛЕ	☒ Специалисты по ТО ☒ Специалисты по УЧР	☒ Специалисты по ТО ☒ Специалисты по УЧР
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	☒ Доверие и история организация ☒ Квалификация персонала ☒ Близость ☒ Быстрота ☒ Бесплатно/по низкой цене ☒ Межличностные отношения	☒ Доверие и история организация ☒ Отношения с профсоюзами, правительством и местными органами самоуправления ☒ Предоставление полного объема услуг ☒ Профессионализм (и конфиденциальность)
СЛОЖНОСТИ	☒ Доступность	☒ Доступность ☒ “Двойная игра”

Раздел 6

Урегулирование трудовых споров

Многие организации работодателей предлагают своим членам помощь в разрешении трудовых споров, будь то коллективные или индивидуальные споры, или споры, касающиеся конфликтов интересов. Процедура разрешения спора может проводиться на уровне предприятия, на отраслевом уровне или в более широких рамках.

Согласно положениям МОТ, когда возникает разногласие между руководством и трудовым коллективом компании, которое не может быть урегулировано мировым путем, такой случай считается трудовым спором. Споры следует урегулировать путем переговоров сторон или с помощью независимых и незаинтересованных посредников. Фактически, по предмету отдельно взятого спора можно установить, относится ли данный спор к сфере трудового законодательства или к юрисдикции третьей стороны (например, арбитражного суда), уполномоченной оказывать содействие сторонам в разрешении спора путем примирения, с помощью посредников или трудовом арбитражном суде¹⁸.

Создание службы представительства в процедурах урегулирования трудовых споров в составе организации работодателей тесно связано с положениями трудового законодательства страны, в которой находится данная организация. Законодательство ряда стран дает союзам работодателей монопольное право представлять интересы работодателей в органах или в комиссиях по рассмотрению трудовых споров. В этом случае организации работодателей находятся в привилегированном положении, которое с самого начала обеспечивает им потенциальных заказчиков (т.е. членов организации). В противном случае, они могут столкнуться с многочисленными конкурентами, особенно с адвокатами.

Представительство интересов при урегулировании трудовых споров рассматривается здесь в отдельности от других консультационных услуг (раздел 3), поскольку организации работодателей склонны считать это отдельным видом услуг. В задачи данного раздела не входит обсуждение способов разрешения трудового спора, здесь рассматриваются услуги, которые организации работодателей могут предложить в данной области, и преимущества таких услуг.

В чем заключаются услуги?

Трудовые споры разрешаются посредством юридических процедур - арбитражных, примирительных или посредничества.

Организации работодателей берут на себя инициативу по продвижению процедур досудебного урегулирования трудовых споров, включая посредничество непосредственно в компании.

1. Представительство в суде

В зависимости от законодательства того или иного государства, трудовые споры рассматриваются в порядке искового производства (гражданского процессуального права) или же в особом порядке, который часто предусматривает рассмотрение трудовых и производственных споров специальными трудовыми судами. Роль соответствующих органов часто определяется предметом спора (конфликт интересов или коллизиянное право) или его характером (коллективный или индивидуальный спор). Например, в Шри-Ланке большинство трудовых споров рассматривается в специальных трудовых судах.

¹⁸ Дж. Казале, *Справочник по трудовому праву и трудовым отношениям*, МОТ, 2005 г., стр. 164

Многие организации работодателей предлагают своим членам представлять их интересы в судебных органах по вопросам трудовых споров. В Федерации работодателей Цейлона две трети сотрудников активно заняты представлением интересов работодателей в арбитражных судах по трудовому праву или в промышленном суде. Это составляет основную часть работы службы по урегулированию трудовых отношений в этой организации, и число рассматриваемых дел продолжает расти. В объем оказываемых услуг входят консультации, подготовка и оформление документов, представление членов в ходе разбирательства и составление представлений и ходатайств.

2. Представительство в альтернативных органах по разрешению споров

Во многих странах законодательством предусмотрены альтернативные механизмы разрешения трудовых споров как на уровне предприятия, так и на отраслевом и межотраслевом уровнях. Альтернативные механизмы урегулирования трудовых споров (АМУТС), в частности, включают трудовой арбитраж, примирительные процедуры и посредничество.

При разрешении спора в трудовом арбитраже, третья сторона (обычно, комиссия) рассматривает доводы обеих сторон и принимает решение, которое обязательно для исполнения сторонами¹⁹, в то время как при примирительных процедурах или посредничестве, решение третьей стороны, выступающей в роли посредника, носит рекомендательный характер. В случае внесудебного урегулирования спора посредством примирительных процедур третья сторона выступает лишь в роли независимого посредника.

Посредничеством называется помощь, оказываемая спорящим сторонам независимой третьей стороной (посредником). При посредничестве третья сторона более активно задействована в процессе урегулирования, чем в примирительных процедурах, и предлагает идеи и методы достижения соглашения, приемлемого для обеих сторон.²⁰

В некоторых странах все трудовые споры в обязательном порядке должны рассматриваться в трудовом арбитраже, или же трудовой арбитраж является обязательным в соответствии с положениями коллективных договоров. Стороны также могут ходатайствовать о рассмотрении вопроса, по которому они не могут достигнуть соглашения, в соответствии с одним из перечисленных механизмов.

Системы трудового законодательства ряда стран часто сочетают альтернативные системы разрешения споров с судебными - в трудовых судах или промышленных судах по трудовым вопросам. В Ирландии трудовые споры выносятся на рассмотрение Суда по трудовым спорам, Апелляционного суда по трудовым спорам, Суда по вопросам соблюдения равноправия или Комиссии по трудовым отношениям. Последняя представляет собой службу, занимающуюся примирением сторон; ее специалисты в области трудовых отношений выступают в качестве посредников между спорящими сторонами. Ирландская конфедерация предпринимателей и работодателей (IBEC) представляет интересы своих членов на местном уровне, в том числе, перед Уполномоченным по правам человека и в Комиссии по трудовым отношениям (в дополнение к представительству в других официальных органах).

В Южной Африке трудовые споры (увольнения за нарушение трудовой дисциплины, по сокращению штатов, сокращению должности и пр.) рассматриваются в Центре урегулирования трудовых споров при Совете по трудовым отношениям, а также в Комиссии по примирению, посредничеству и арбитражу (CCMA) - государственном органе по разрешению трудовых споров²¹. Федерация стальной промышленности и машиностроения ЮАР (SEIFSA) предлагает своим членам представлять их интересы в процессе арбитражного разбирательства. В эти услуги всходит оценка позиции и

¹⁹ Дж. Казале, *Справочник по трудовому праву и трудовым отношениям*, см. стр. 39

²⁰ Дж. Казале, *Справочник по трудовому праву и трудовым отношениям*, см. стр. 185

²¹ Совет по трудовым отношениям при Федерации стальной промышленности и машиностроения - это орган, в котором обсуждаются и заключаются коллективные трудовые договоры на предприятиях металлургической промышленности Южной Африки. Он служит интересам работодателей и работников данной отрасли тем, что является постоянной площадкой для переговоров между отраслевыми союзами работодателей и профсоюзами.

подготовка возражений руководства предприятия до рассмотрения дела в арбитражном суде (по трудовым спорам), опрос и подготовка свидетелей, изложение позиции руководства в ходе судебного разбирательства, перекрестный допрос свидетелей и подготовка вступительной и заключительной речи.

Организация также представляет компании и оказывает помощь в ходе примирительного процесса в Центрах по урегулированию трудовых споров. Сюда относится представление позиции руководства и обсуждение условий соглашений о примирении сторон.

Компании чаще всего предпочитают разрешать трудовые споры в арбитраже и путем применения примирительных процедур, а также всеми “альтернативными способами разрешения споров”. Организации работодателей также все чаще советуют применять такие методы разрешения споров.

3. Представительство на уровне предприятия

В некоторых странах организаций работодателей все чаще начали выступать в роли посредников в урегулировании трудовых споров на уровне компании. Одна из организаций, занимающихся таким посредничеством, - это Торгово-промышленная палата Северной территории (Австралия). Палата помогает работодателям в разрешении трудовых споров непосредственно на местах, помимо того, что представляет их интересы по таким делам, как незаконные увольнения, недоплаты, жалобы на дискриминацию и трудовые споры, в новой федеральной организации Fair Work Australia, выполняющей роль арбитражного суда по трудовым спорам²².

ТПП Северной территории (Австралия) предлагает представлять интересы работодателей также и по вопросам индивидуальных трудовых споров. Такая услуга весьма привлекательна для компаний, так как организации работодателей склонны быть более объективными, чем сам работодатель. Тем не менее, такая услуга имеет и свои недостатки, и может привести к тому, что компании могут утратить чувство собственной ответственности при разрешении индивидуальных трудовых споров на предприятии, что идет вразрез с задачами и мандатом любой организации работодателей.

Федерация стальной промышленности и машиностроения ЮАР (SEIFSA) также предлагает подобную услугу: квалифицированные и опытные специалисты помогают компаниям-членам Федерации в подготовке и в слушании дел по вопросам нарушения трудовой дисциплины работниками. Назначенный консультант помогает руководству компании в проведении служебного расследования, возглавляет и ведет расследование или председательствует на слушании дела от имени работодателя, выносит официальное решение или заключение расследования по поводу предполагаемого нарушения, и рекомендует компании соответствующие меры дисциплинарного взыскания.

Таблица 8. Представительство в процессах урегулирования споров (в год)

Организация	Число случаев представительства в суде/арбитраже	Число случаев представительства АМУТС*	Всего
Almega AB (Швеция)	120	2,450	2,570
SEIFSA (ЮАР)	—	500 (расчетн.)	500
MEF (Малайзия)	117 (2009)	80 (2009)	187
EFC (Шри-Ланка)	2155 (2009/10)	121	2748 **
FKE (Кения)	256	400	656

* Альтернативные механизмы урегулирования трудовых споров

** Добавить: 402 случая представительства в разбирательствах при Министерстве труда в 2009-2010гг. и 70 - в Секции по расторжению трудовых отношений. Всего 2748 случаев за 2009-2010гг.

²² В Австралии, новый закон о трудовых отношениях (Fair Work Act) от 2010 года вызвал существенные изменения в системе трудовых отношений: теперь все споры, связанные с незаконными увольнениями, недоплатами, дискриминацией и другими аспектами трудовых отношений, рассматриваются в Fair Work Australia - новой федеральной организации, выполняющей роль арбитражного суда по трудовым спорам.

Доступ к услугам и персонал

Как и другие консультационные услуги, представительство интересов осуществляется (по крайней мере, официальными консультативными органами), если не на территории компании (посредничество на предприятии), то либо в суде, либо в иных учреждениях. Таким образом, это можно считать оказанием услуг “на месте”.

Что касается доступа к данной услуге, то здесь действует несколько иной подход. Тогда как взимание платы с члена организации за консультации на его территории является обычной практикой, большинство организаций работодателей считают представление интересов своих членов в процессе урегулирования споров основной услугой и никогда не требуют за нее оплату. По этой причине данная услуга оказывается бесплатно и только членам организации. Такая позиция имеет смысл, если законодательство предоставляет союзам работодателей монопольное право представлять своих членов или ставит их в привилегированное положение в системах разрешения трудовых споров. Так происходит в Швеции, где Ассоциация работодателей Almega (сектор услуг) оказывает своим членам бесплатные услуги по представлению их интересов.

В странах, где организации работодателей не имеют такой монополии, они действуют на рынке свободной конкуренции, где им приходится “делить пирог” с консультантами и юристами. Такая ситуация повышает требования компаний к качеству услуг, но также и позволяет союзам работодателей брать плату за свои услуги, как это делают их конкуренты. В таких случаях преимущество перед конкурентами достигается за счет снижения стоимости услуг, что обычно и делают организации работодателей. В качестве другого варианта, можно установить фиксированную ставку, что также даст преимущество перед конкурентами, которые обычно взимают с клиентов почасовую (или посуточную) оплату. Например, услуги по фиксированной ставке оказывает Федерация стальной промышленности и машиностроения ЮАП (SEIFSA)

Особый случай представляет Кения. Новый трудовой кодекс содержит положение, обязывающее организации работодателей выплачивать определенную сумму, когда они обращаются в Суд по трудовым спорам. С введением данной реформы Федерация работодателей Кении начала взимать со своих членов плату за представление их интересов в Суде по трудовым спорам.

Таблица 9. Обзор тарифных ставок за представительские услуги

Организация	Плата за представительство в суде	Плата за участие в арбитражной, примирительной процедуре, посредничестве
Almega AB (Швеция)	Покрывается членскими взносами	
IBEC (Ирландия)	Покрывается членскими взносами	
SEIFSA (ЮАП)	—	1000 долл.США за арбитраж (единая ставка)
MEF (Малайзия)	130 долл.США за одно заседание (промышленный суд по трудовым вопросам) 52 долл.США за одно заседание (трудовой суд) + минимальная плата	195 долл.США за одно заседание примирительного органа
EFC (Шри-Ланка)	45 долл.США за день (Коломбо) + транспорт (отдаленная станция)	—
FKE (Кения)	мин. = долл.США 610 макс. = долл.США 6,000	Бесплатно

Источник: интервью

Сотрудниками организаций являются юристы и специалисты по трудовым отношениям. Решение использовать собственный персонал, нанять консультантов со стороны или даже заключить договор о сотрудничестве с юридической фирмой остается за руководством организации работодателей. В связи с необходимостью обеспечения

конфиденциальности, вопрос доверия приобретает особую важность, когда организация прибегает к услугам сторонних лиц. Например, Федерация работодателей Цейлона (EFC) имеет в своем штате поверенных, которые занимаются урегулированием трудовых споров и ведением переговоров. Эта организация имеет также и представителей в регионах (представители EFC), которые работают под руководством Федерации за оговоренное вознаграждение. Федерация стальной промышленности и машиностроения ЮАП (SEIFSA) работает с сетью консультантов (“партнеров”) в разных регионах страны.

Конкурентные преимущества и ценность

Несколько факторов делают представительские услуги при разрешении трудовых споров привлекательными для компаний–членов организации работодателей.

1. Профессиональный опыт и знания персонала

Во многих случаях профессиональные знания сотрудников организации работодателей обеспечивают им преимущество перед конкурентами. Знание компаний–членов и клиентов организации, как и знание механизмов и институтов рассмотрения трудовых споров, отличает юриста по вопросам трудового права, работающего в союзе работодателей, от юриста сторонней организации. Опыт и профессиональные знания вместе с положительными результатами формируют и укрепляют репутацию организации.

2. Цена

То, что может служить важным стимулом для компаний, чтобы обратиться за помощью к союзу работодателей, так это низкая цена услуг. За исключением случаев, когда услуга уже включена в плату за членство в организации, организации работодателей обычно предлагают услугу за меньшую цену (см. таблицу № 9), которая выгодно отличается от стоимости услуг юридических фирм. В некоторых случаях еще большим преимуществом для компаний являются фиксированные ставки, когда компания с самого начала знает, во сколько ей обойдется весь процесс.

3. Близость расположения (географическая и трудовых ресурсов)

Большая часть органов управления крупных компаний обычно располагается в больших городах или непосредственно в столице, где концентрируется юридический аппарат. Организации работодателей, имеющие региональные или местные филиалы, более активно откликаются на обращения менее крупных компаний в отдаленных районах страны. Это позволяет им охватывать широкий рынок. Более того, организация работодателей, которая уже знает особенности своих компаний–членов, не только ускоряет процесс подготовки дел, но и повышает качество их подготовки.

Федерация работодателей Малайзии, Федерация работодателей Кении, Almega (Швеция) и IBEC (Ирландия) имеют региональные и местные офисы по всей стране, которые позволяют им оказывать представительские услуги на местах.

Сложности

В данном разделе мы рассмотрим вопросы, которые, по мнению организаций работодателей, представляют наиболее сложную проблему. Эти вопросы, в основном, связаны с кадрами и с риском возникновения конфликта интересов между требованиями членов и мандатом организации работодателей.

1. Текучесть и сохранение кадров

Из многих организаций работодателей идет отток кадров в конкурирующие юридические фирмы, которые предлагают более высокие ставки зарплаты. Качественное управление, правильная политика в области заработной платы и хорошая репутация - это те факторы, которые могут удержать персонал от ухода из организации.

2. Управление конфликтом интересов

Представительство и защита компании-члена организации работодателей, чье поведение не отвечает правовым нормам и принципам, не всегда может служить интересам организации работодателей. Некоторые организации, такие как Almega (Швеция), приняли свод правил, на основании которого принимается решение о том, следует ли представлять члена организации в суде. Это позволяет организации избежать действий, направленных против собственных принципов, и нанесения ущерба своей репутации. Если организация работодателей отказывается представлять своего члена, то она рекомендует ему обратиться в юридическую фирму.



Общая информация: представительство при урегулировании трудовых споров

	ПРЕДСТАВИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ
ОХВАТ	☒ Персонализированный
ТЕМЫ	☒ Коллективные трудовые споры ☒ Индивидуальные трудовые споры
ТИПОЛОГИЯ	☒ С выездом (суд, арбитраж, в компании в случае посреднической процедуры)
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА	☒ Зависит от ОР: платная услуга или входит в членский взнос
ДОСТУПНОСТЬ	☒ Обычно только для членов
ПОТРЕБНОСТЬ В ПЕРСОНАЛЕ	☒ Юристы ☒ Специалисты по ТО
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	☒ Нормативно-правовая база ☒ Опыт и знания персонала ☒ Комплексная услуга ☒ Близость расположения
СЛОЖНОСТИ	☒ Удержание персонала ☒ Наличие ☒ Конфликт интересов

Раздел 7

Обучение

Образовательные услуги предоставляются многими организациями работодателей. Они предлагаются в двух форматах: общедоступные учебные программы и персонализированные курсы обучения для отдельных компаний.

Образовательные услуги считаются “хорошим стартом для начинающих”, особенно для тех организаций работодателей, которые стремятся привлечь дополнительные средства за счет продажи услуг и увеличить размеры своих доходов, формирующихся из членских взносов. Такие услуги можно достаточно просто организовывать и предоставлять; и если наладить правильное руководство и контроль над предоставлением образовательных услуг, они могут обеспечить высокую отдачу.

Среди организаций работодателей, уже предоставляющих образовательные услуги, появилась новая тенденция - предлагать аккредитованные программы обучения. Еще одно новое направление в деятельности организаций работодателей - это партнерства с образовательными учреждениями - школами и университетами; такие партнерства повышает престиж их учебных программ, содействуют их продвижению, расширяют аудиторию и повышают доходы.

Какой вид обучения?

Обучение можно рассматривать с точки зрения назначения программ: общедоступные и персонализированные. С точки зрения содержания, предлагаются программы обучения “знаниям” и программы обучения “навыкам организационного поведения”, но различие между ними менее существенное. Еще один критерий - продолжительность обучения. Многие курсы длятся всего лишь 2-3 дня, а программы, предполагающие получение слушателями аттестата, обычно длятся дольше.

1. Обучение знаниям

Под обучением знаниям мы имеем в виду передачу знаний компаниям-членам и нечленам. Обычно это короткие учебные курсы, и они весьма широко распространены среди всех организаций работодателей. Чаще всего они предлагаются по темам, составляющим основной предмет деятельности ОР.

■ Содержание новых соглашений

Такие курсы часто предлагаются отраслевыми организациями. Например, Almega (Швеция) предлагает учебные программы в сфере услуг. SEIFSA (ЮАР, металлообработка) предлагает курс по теме “Генеральное соглашение [в металлургической промышленности] на 2010/2011 годы: разъяснение содержания и изменений”.

■ Содержание нового законодательства

Принятие в Австралии нового закона о трудовых отношениях “Fair Work Act” от 2009 года, заставило организации работодателей - NT Chamber и CCIWA, разработать соответствующие курсы обучения. NT Chamber начала предлагать курсы по проблемам “перехода к новому законодательству”²³. В Эквадоре, Национальная федерация промышленных палат также проводит курсы обучения по вопросам нового трудового законодательства.

²³ Закон внес коренные изменения в систему трудовых отношений в Австралии: регулирование в сфере трудовых отношений перешло от штатов на федеральный уровень

■ Основные условия найма

К этой теме относятся положения действующего законодательства в сфере труда, изменения законодательства, условия найма, трудовые соглашения, политики в сфере труда, увольнение, прекращение трудовых отношений, социальное обеспечение, охрана труда и другие проблемы, возникающие в определенных ситуациях.

Курсы обучения по этим темам, погруженным в специфический контекст, предлагаются членам организации и широкой аудитории. Федерация работодателей Цейлона, например, проводит курсы по темам “как справляться с кризисом” и “реагирование на стихийные бедствия” (в Новой Зеландии), а Ассоциация работодателей Тринидада и Тобаго предлагает курсы по реагированию на ВИЧ/СПИД на рабочем месте.

2. Обучение организационному поведению

Такой вид обучения также широко распространен среди организаций работодателей. Обычно это длительные программы, предметом которых являются навыки управления трудовыми отношениями и персоналом. Содержание и методы обучения могут существенно различаться в разных программах. Тематика:

- удержание персонала,
- переговоры с профсоюзами,
- управление изменениями,
- посредничество и урегулирование споров,
- невыходы на работу,
- реструктуризация.

Это общедоступные курсы обучения. Разумеется, когда одна из компаний-членов обращается с просьбой провести учебное мероприятие, оно разрабатывается с учетом индивидуальных потребностей компании.

3. Сертифицированные и аккредитованные учебные программы

Некоторые организации предлагают длительные курсы обучения по трудовым отношениям, трудовому праву и смежным вопросам, по окончании которых выдается диплом или аттестат. Например, Ирландская конфедерация предпринимателей и работодателей приступила к организации двух магистерских курсов по управлению человеческими ресурсами.

Новой тенденцией стала разработка аккредитованных программ совместно с другими учебными учреждениями и университетами. Под аккредитацией мы имеем в виду “инструмент, посредством которого одно учреждение, не имеющее права присуждать ученые степени или предпочитающее не использовать такое свое право, получает широкие права присуждать степени и/или получает признание своих дипломов другим компетентным органом, а также осуществлять права и обязанности, связанные с предоставлением образования. Таким компетентным органом может быть государство, правительственный орган или другое национальное или иностранное высшее учебное заведение”.²⁴

Курсы, предлагаемые Академией Федерации работодателей Малайзии по трудовым отношениям и управлению человеческими ресурсами, аккредитованы Фондом развития человеческих ресурсов Малайзии.

Организация работодателей Боливии совместно с университетом ведет курс по социальной корпоративной ответственности.

²⁴ Vlasceanu, L., Grunberg, L., Parlea, D., *Quality Assurance and Accreditation: a Glossary of Basic Terms and Definitions*, UNESCO, 2004, p. 19

Как предоставляются образовательные услуги?

Существуют разные формы обучения: курсы, семинары или длительные программы, предусматривающие выдачу аттестата. Большинство курсов имеют ограничения как по продолжительности в днях (теоретические - полдня, практические - 5 дней), так и в часах в день (например, ECATT и Almega проводят тематические бизнес-завтраки).

Федерация работодателей Кореи (KEF) ежегодно проводит крупное мероприятие “Ежегодный форум топ-менеджеров”.

Число курсов обучения в год зависит от потенциала организации. Такой потенциал можно расширить за счет субсидий на предоставление услуг. Ассоциация работодателей Тринидада и Тобаго (ECATT) опирается на свой “Центр поиска решений для работодателей”, а Федерация работодателей Малайзии (MEF) - на Академию MEF, дочернюю учебную компанию.

Таблица 10. Обзор учебных курсов по трудовым отношениям и управлению человеческими ресурсами, за год

Организация работодателей	Кол-во курсов по ТО/ЧР (в год)	Численность слушателей (в год)	Аккредитованные курсы	Доход от учебной работы/общий доход ОР (%)
SEIFSA (ЮАР)	336	3000 - 4000	На аккредитации	9%
ANDI (Колумбия)	40 (мин.)	700	Большая часть курсов аккредитована, выдается диплом или аттестат	0.5%
MEF (Малайзия)	22 открытых курса, 55 собственных курсов (2009)	6000	100 (аккредитовано Фондом развития ЧР)	16.3%
KEF (Корея)	160 курсов + 10 форумов	—	—	—
EFC (Шри-Ланка)	52	835 (собственные курсы) + специальные программы и курсы на предприятиях	нет	7%
ECATT (Тринидад и Тобаго)	20 национальных 40 собственных 1 академия трудовых отношений		Академия трудовых отношений выдает сертификат	48%* * включает услуги по обучению и консультированию
Almega (Швеция)	150	2100	нет	10%
FKE (Кения)	34	680	нет	15%

Источник: интервью

Курсы обучения могут предназначаться для широкой аудитории или только для определенных компаний-членов. Некоторые организации работодателей организуют курсы по социальному диалогу не только для работодателей, но и для представителей профсоюзов и других представительных органов работников, подчеркивая тем самым дух социального партнерства и диалога (Almega - Швеция).

Обучение обычно проводится в помещениях организации работодателей, включая местные офисы, или в других структурах и гостиницах вблизи промышленных зон. Когда обучение проводится для конкретных компаний, это значит, что у “клиента” достаточно большое число слушателей, и тогда курсы проводятся на территории самой компании. Некоторые ОР начали предлагать онлайн-курсы обучения.

Персонал и ценовая политика

У разных организаций работодателей разные возможности в предоставлении образовательных услуг. Некоторые ОР учредили учебные департаменты, а другие - нанимают тренеров и преподавателей.

Когда тренеры и преподаватели являются служащими ОР (в силу их богатого опыта и доступности), эти лица должны обладать соответствующей педагогической квалификацией. Торгово-промышленная палата Северной территории Австралии активно развивает дидактические навыки среди всех служащих *отдела трудовых отношений*. Штатные работники обладают широкими знаниями и практическим опытом учебной работы; каждый год они должны посещать курсы профессионального мастерства, чтобы знать новое содержание своих дисциплин и новые методики обучения.

Иногда через сеть своих связей для проведения занятий приглашаются функционеры высокого ранга - таким образом организация может продемонстрировать свой авторитет и наличие важных связей.

Другие организации поручают проведение всех образовательных мероприятий учебным организациям, что ставит вопрос о доверии к консультантам.

Почти все ОР взимают плату за обучение, и, тем не менее, большинство из них до сих пор считают обучение одним из преимуществ членства и поэтому предлагают бесплатные курсы или взимают низкую плату (достаточную для покрытия расходов на обучение), тем самым привлекая членов. Конфедерация работодателей Боливии, например, проводит бесплатно базовые курсы, но взимает плату за продвинутые курсы обучения. Большая часть курсов открыта и для нечленов организации, в таких случаях члены организации платят на 10 - 20% меньше.

Конкурентные преимущества и ценность

1. Наставники, обладающие специфическим опытом

Опыт и знания сотрудников ОР являются важным активом для программ обучения в области трудовых отношений. Тренеры, которые зачастую являются специалистами по трудовым отношениям, в большей степени заостряют внимание на практических, а не теоретических аспектах этой темы. Они делятся своим опытом и навыками налаживания деловых связей. Кроме того, они способны привязать теорию к конкретным реальным ситуациям. Тренеры, участвующие в коллективных переговорах, совмещают свою роль переговорщика с ролью тренера, и могут предоставить информацию, известную только тем, кто досконально владеет умением вести переговоры.

В сфере управления человеческими ресурсами, знания сотрудников организации работодателей сопоставимы со знаниями других провайдеров обучения, поэтому в этом секторе конкуренция выше. Например, ТПП Северной территории не предлагает курсы по отдельным вопросам ЧР именно потому, что существует целый ряд специализированных образовательных учреждений, с которыми она не желает вступать в конкуренцию.

2. Защищенный рынок

Предложение образовательных услуг часто становится оптимальным путем для начала внедрения платных услуг. У организации работодателей имеется своего рода "защищенный рынок" - ее члены, и это дает ей определенное преимущество по сравнению с учебными заведениями - облегчает выявление образовательных потребностей и разработку содержания программ обучения.

3. Бренд и доверие

Организации работодателей заслужили доверие своих клиентов благодаря своим усилиям в организации обучения и благодаря качеству предлагаемых программ.

4. Гибкость

Когда организации работодателей предоставляют образовательные услуги сами, они имеют возможность адаптировать содержание учебных программ и гибко подходить к установлению цен на образовательные услуги.

Сложности

1. Политическая роль/соответствие требованиям

Как должна поступать организация работодателей, если новый законопроект о труде, против которого она боролась месяцами, все же приняли - обучать своих членов тому, как правильно выполнять предписания закона, или не обучать, чтобы доказать свою правоту? В таких случаях она может продолжать настаивать на своих позициях, но работодатели должны понимать закон, поэтому их нужно обучать. Когда закон вводится в действие, его следует соблюдать. Если только ОР не выступает за нарушение закона, она может обеспечить обучение и в тоже время продолжать лоббирование его пересмотра.

2. Контакты с членами

Еще одна задача заключается в том, чтобы не утратить контакта с членами: если образовательные услуги достигнут очень высокого уровня развития, они могут дистанцироваться от потребностей членов. Чем шире аудитория, тем труднее оставаться на одной волне с потребностями компаний. Следовательно, необходимо обеспечить равновесие между общедоступными и персонализированными курсами обучения. Это еще раз подчеркивает важность регулярного проведения анализа образовательных потребностей.



Общая информация: обучение

	ОБУЧЕНИЕ
ОХВАТ	☒ Широкий охват ☒ Персонализированный
ТЕМЫ	☒ Обучение знаниям: коллективные договоры, новое законодательство и пр. ☒ Обучение навыкам: техника ведения переговоров, реструктуризация и пр.
ТИПОЛОГИЯ	☒ Открытые курсы обучения (в помещениях ОР и в иных структурах) ☒ Обучение на предприятиях
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА	☒ Обычно платная услуга ☒ В некоторых случаях рекламная цена
ДОСТУПНОСТЬ	☒ Компании-члены ☒ Прочие компании ☒ Студенты
ПОТРЕБНОСТЬ В ПЕРСОНАЛЕ	☒ Тренеры - свои и/или приглашенные ☒ Помещения
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	☒ Наличие преподавателей и тренеров ☒ Защищенный рынок ☒ Сертификация
СЛОЖНОСТИ	☒ Прибыль/роль в обществе ☒ Интерес членов

Раздел 8

Установление деловых контактов

Еще одна услуга (недостаточно используемая), которую предлагают организации работодателей, - установление деловых контактов.

Установление деловых контактов - это процесс, в ходе которого человек встречается и взаимодействует с другими людьми со схожими интересами в целях построения отношений, которые могут принести пользу. Это происходит в ходе личного и чаще неформального общения, поэтому для установления деловых контактов используются неофициальные встречи и мероприятия, во время которых создается атмосфера, стимулирующая неформальное общение, налаживание деловых контактов и обсуждения.

Организации работодателей могут способствовать взаимодействию компаний-членов между собой или со сторонними компаниями. На самом деле члены уже образуют деловую сеть. Богатый опыт членов ОР превращает возможность установления деловых контактов по вопросам занятости в потенциально высококачественную услугу.

Члены обычно знакомятся между собой во время встреч, организованных организацией работодателей, и через предоставляемое ею "рекламное пространство". Мероприятия по установлению деловых связей можно организовывать по отраслевому, региональному или межотраслевому признаку. Иногда, в целях привлечения новых членов в организацию работодателей, на эти мероприятия приглашаются и компании, не являющиеся членами ОР.

Какие мероприятия?

Большинство организаций работодателей предоставляет своим членам возможность встречаться друг с другом на регулярных или специальных мероприятиях - форумах, неформальных завтраках, церемониях награждения и пр., участники которых пытаются найти решение по общим проблемам в сфере труда и обсудить новые волнующие их вопросы. Эти мероприятия отличаются от коллективных собраний и от тренингов тем, что участники по своему желанию, а не по принуждению участвуют в обмене опытом и хорошей практикой. В ходе таких мероприятий организации работодателей не вмешиваются, а лишь содействуют процессу общения и установления контактов.

Установление деловых контактов может происходить еще более действенно: можно просто представить друг другу несколько компаний, особенно если это предприятия малого или среднего бизнеса. Еще одна услуга, которую мы относим к установлению деловых контактов, - это различные способы подбора кадров.

1. HR-форум

Большинство форумов и мероприятий по установлению деловых контактов предназначается для директоров и специалистов по кадрам. Федерация работодателей Кореи дважды в год организует форум по кадровым вопросам, в которых участвуют директора по персоналу, представляющие компании разных отраслей, а Федерация работодателей Малайзии еженедельно проводит отраслевые совещания директоров по персоналу.

На таких мероприятиях обычно обсуждаются следующие темы:

■ Трудовые отношения

На собраниях директоров по персоналу Almega (Швеция) всегда предлагает участникам краткий вводный обзор по теме “коллективные договоры” с учетом специфики своего сектора. Обсуждаются актуальные вопросы трудовых отношений; например, последний Форум совета розничной торговли при Конфедерации IBEC (Ирландия) был посвящен *Переходному соглашению “Навстречу 2016 году”* в розничном секторе.

Федерация работодателей Малайзии организует форумы по трудовым отношениям, которые дают возможность компаниям, не являющимся ее членами, получить информацию о ситуации в сфере трудовых отношений.

■ Трудовое право

Форумы предоставляют возможность узнать и обсудить актуальные проблемы трудового законодательства. Национальный съезд, проводимый ANDI (Колумбия), позволяет юристам по трудовому праву встретиться и обменяться идеями. CONFIEP (Боливия) дважды в год собирает директоров по персоналу, юристов по трудовому праву и прочих специалистов для обсуждения регионального законодательства.

■ Управление человеческими ресурсами

Форумы позволяют ознакомиться с практикой трудовых отношений в конкретной отрасли. На встречах обсуждаются нормы и практика предотвращения запугивания, преследований и домогательств, поднимаются вопросы профподготовки и повышения квалификации персонала, политики использования электронных систем компании, происходит обмен положительным (и отрицательным) опытом.

2. Трудоустройство/стажировки

В некоторых случаях организация работодателей может помогать компаниям набирать стажеров. Например, Торгово-промышленная палата Эквадора по просьбе своих членов ввела систему электронной записи студентов на стажировку в компаниях-членах.

Как предоставляется услуга?

Форумы и собрания по кадровым вопросам могут проводиться в разных форматах. Они могут быть краткими, как бизнес-завтраки Федерации работодателей Малайзии или Almega (Швеция), но могут длиться и 2-3 дня, особенно мероприятия национального масштаба, как в Боливии и Корее.

Периодичность проведения тоже может быть разной. Форум IBEC (Ирландия) созывается раз в квартал, в то время как Форум по кадрам в нефтяной промышленности проводится дважды в год. Это не мешает организации проводить отличные мероприятия.

Как правило, в форумах по установлению деловых контактов могут участвовать и компании, не являющиеся членами ОР, - это одна из мер привлечения новых членов.

Персонал и ценовая политика

Объем работ по координированию мероприятий по установлению деловых контактов зависит от их сложности и масштаба. В Конфедерации работодателей Ирландии каждая из пятнадцати сетей по кадровым вопросам имеет своего координатора.

Обычно мероприятия по установлению деловых контактов считаются очень престижными и эксклюзивными, и они должны сохранять такой статус, чтобы продолжать привлекать участников. Некоторые ОР взимают со своих членов плату за участие в таких мероприятиях, другие - не взимают.

Конкурентные преимущества и ценность

1. Качество мероприятий и участие в них

Почему на такие мероприятия приходит много людей? Уровень ораторов и организационное качество мероприятий усиливают доверие участников и содействуют обмену информацией между ними.

2. Эксклюзивность

Мероприятия по установлению деловых контактов создают впечатление эксклюзивности. Людей, включая потенциальных новых членов, привлекает ощущение принадлежности к клубу избранных. Организации работодателей в силу своей природы имеют мощные сети связей и могут привлечь к участию в мероприятиях выдающихся личностей и, таким образом, усилить впечатление престижности и эксклюзивности своих мероприятий.

Сложности

1. Расстояние

Помощь в установлении деловых связей приобретает еще большее значение для компаний малых размеров, особенно находящихся на большом расстоянии от центров деловой активности, поэтому важно проводить такие мероприятия и на местном уровне.

2. Использование онлайн-форумов

Некоторые организации работодателей уже стали участниками электронных социальных сетей. В них можно организовывать онлайн-форумы, где участники могут обсуждать различные вопросы и налаживать деловые контакты. Использование онлайн-форумов поднимает важный вопрос о конфиденциальности, качестве и регулировании доступа к форумам.



Общая информация: услуги по установлению деловых контактов

	УСТАНОВЛЕНИЕ ДЕЛОВЫХ КОНТАКТОВ
ОХВАТ	☒ Все предприятия
ТЕМЫ	☒ Трудовое право ☒ Трудовые отношения ☒ Вопросы УЧР
СПОСОБЫ	☒ Форумы ☒ Совещания
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА	☒ Обычно платные
ДОСТУПНОСТЬ	☒ Доступ открыт членам ☒ Открыты для других практиков
ШТАТ И СПЕЦИАЛИСТЫ	☒ Тренеры: собственные или сторонние ☒ Помещения
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	☒ Качество ☒ Эксклюзивность
СЛОЖНОСТИ	☒ Онлайн-форумы ☒ Расстояние

Раздел 9

Перечень таблиц и рисунков

Рисунки

- Рисунок 1. Типология услуг в области трудовых отношений и человеческих ресурсов
- Рисунок 2. Содержание информации о трудовых отношениях и человеческих ресурсах
- Рисунок 3. Зарплата работников швейной промышленности в Шри-Ланке
- Рисунок 4. Темы рекомендаций и консультаций
- Рисунок 5. Контрольный список для консультаций по дисциплинарным вопросам - Федерация работодателей Цейлона
- Рисунок 6. Федерация работодателей Малайзии: пакет услуг по коллективным переговорам

Таблицы

- Таблица 1. Список интервьюированных организаций работодателей
- Таблица 2. Изменение плотности профсоюзного членства, 2005-1989
- Таблица 3. Плотность профсоюзного членства в странах ОЭСР, 2008
- Таблица 4. Электронные средства коммуникации
- Таблица 5. Частота предоставления консультаций и кабинетной помощи
- Таблица 6. Частота оказания помощи в проведении коллективных переговоров
- Таблица 7. Обзор тарифных ставок на рекомендации и консультации
- Таблица 8. Представительство в процессах урегулирования споров (в год)
- Таблица 9. Обзор тарифных ставок за представительские услуги
- Таблица 10. Обзор учебных курсов по трудовым отношениям и управлению человеческими ресурсами, за год

Раздел 10

Дополнительная литература

-  АКТЕМП, *Эффективная организация работодателей. Руководство 4 - Формирование доходов*, МОТ, 2005
-  Дж.Казале и Дж.Арриго, *Справочник по трудовому праву и трудовым отношениям*, МОТ, 2005
-  International Organization of Employers, *The Service Role of Employers' Organizations*, IOE publications, Geneva, 2002
-  Международная Организация труда и Международный институт социально-трудовых исследований, Доклад *“Мир труда в 2008 году: неравенство доходов в эпоху финансовой глобализации*, МОТ, Женева, 2008
-  F. Traxler, *“Economic change and its impact on employer associations: A cross-national comparison”*, University of Vienna, Paper for IIRA, 13th World Congress, September 8-12, 2003, Track 41
-  Vlasceanu, L., Grunberg, L., Parlea, D., *Quality Assurance and Accreditation: a Glossary of Basic Terms and Definitions*, UNESCO, 2004



Бюро по деятельности работодателей
Международное Бюро Труда
CH-1211 Geneva 22
Switzerland
Факс: (+41 22) 799 8948
Электронная почта: actemp@ilo.org



Департамент по деятельности работодателей
Международный учебный центр МОТ
Viale Maestri del Lavoro, 10
I-10127 Turin
Italy
Факс: +39 011 693 6683
Электронная почта: actempturin@itcilo.org
<http://lempnet.itcilo.org>



9 789224 263897

Made of paper awarded the European Union Eco-label,



reg. nr. FI/11/1, supplied by UPM.