
SISTEME DE DISPUTE DE MUNCĂ:

**GHID PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA
PERFORMANȚELOR**

SISTEME DE DISPUTE DE MUNCĂ: GHID PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA PERFORMANȚELOR

Preambul

În întreaga lume se acordă din ce în ce mai multă atenție prevenirii și rezolvării disputelor. Prevenirea și rezolvarea efectivă a disputelor de muncă sunt critice pentru relații sănătoase și productive de ocupare în muncă. Procesele de rezolvare a disputelor oferă o resursă părților aflate în negociere colectivă și întăresc parteneriatul social.

Atunci când în relațiile de muncă este inerent și inevitabil conflictul, stabilirea proceselor efective de prevenire și rezolvare a disputelor reprezintă cheia reducerii la minimum a producerii conflictului la locul de muncă și a consecințelor acestuia. Acest ghid are scopul de a-i ajuta pe specialiști să stabilească, să evalueze și să îmbunătățească aceste procese.

Multe țări au pus la punct sisteme de prevenire și rezolvare a disputelor, atât în cadrul cât și în afara ministerelor muncii, precum și cu diferite structuri și roluri organizatorice. Organizația Internațională a Muncii (OIM) a acordat asistență Statele Membre, organizațiile lucrătorilor și angajatorilor pentru a pune în aplicare sau pentru a întări aceste sisteme.

Acest ghid face parte din eforturile OIM de a întări prevenirea și rezolvarea conflictelor de muncă prin oferirea de îndrumare membrilor OIM și specialiștilor din domeniul relațiilor industriale, interesați în rezolvarea disputelor. Acesta oferă îndrumare în legătură cu pașii ce trebuie urmați, fie pentru a revitaliza un sistem existent, fie pentru a înființa o instituție independentă, asigurând funcționarea lor eficientă și oferirea de servicii efective de rezolvare a disputelor.

Acest ghid reprezintă efortul colaborării dintre Departamentul de Relații de Ocupare al OIM și Programul de Dialog Social, Legislație în Muncă și Administrare în Muncă al Centrului Internațional de Formare al OIM de la Torino.

Dorim să mulțumim domnului Leon Robert Heron pentru elaborarea acestui ghid. Și, în plus, doamnelor Susan Hayter și Minawa Ebisui, precum și domnului Sylvain Baffi care au coordonat acest proiect, unor funcționari ai BIM care au făcut observații în diferite etape: doamnelor Katherine Torres și Angelika Muller, domnului John Ritchotte, doamnei Corinne Vargha, domnului Limpho Mandoro, domnului Chang-Hee Lee, domnului Jose Luis Daza, doamnei Marleen Rueda Carty, domnului Wael Issa și doamnei Dimity Leahy pentru contribuția lor.

Acest ghid a fost validat în cadrul unui workshop care a avut loc la Centrul din Torino în februarie 2012. La acest workshop au participat următorii experți: domnul SOK Lor, Arbitration Council Foundation (Fundația Consiliului de Arbitraj), Cambodgia; domnul Francisco J. LETURIA, Misiunea Permanentă a statului Chile la Biroul Națiunilor Unite și a altor organizații internaționale de la Geneva; domnul Paolo VETTORI, Inspectoratul Regional de Muncă, Liguria, Italia; domnul Mohammad Haniff PEERUN, Congresul Muncii din Mauritius; doamna Hermogena AQUINO, Confederația Angajatorilor din Filipine; doamna Nerine KHAN, Comisia de Conciliere, Mediere și Arbitraj din Africa de Sud; domnul José Antonio ZAPATERO, Școala de Inspecție în Muncă și Securitate Socială din Spania; domnul John TAYLOR, consultant, Serviciul de Conciliere și Arbitraj, Marea Britanie; doamna Allison BECK, Serviciul Federal de Mediere și Conciliere din SUA și doamna Felicity STEADMAN, conciliator și mediator specialist.

Sperăm ca acest ghid să fie un instrument util pentru membrii OIM și specialiștii în relații de muncă și că el va contribui la întărirea sistemelor de prevenire și rezolvare a disputelor. Vom continua să completăm acest ghid cu îndrumări tehnice și de dezvoltare a capacității pentru membrii OIM.

Patricia O'Donovan
Director

Moussa Oumarou
Director

Centrul Internațional de Formare
al OIM din Torino

Departamentul de Relații
Industriale și Ocupare al OIM

CUPRINS

CAPITOLUL 1	Relațiile industriale și rezolvarea disputelor	7
	Introducere	8
	Părțile care interacționează	9
	Procese interactive	13
	Rezultatele interacțiunii	14
	Rezultatul interacțiunii.....	15
	Inevitabilitatea conflictului	17
	Forme și cauze ale disputelor de muncă	18
	Tipuri de dispute	18
	Rezolvarea disputelor.....	19
CAPITOLUL 2	Evaluarea condițiilor existente.....	24
	Tipuri de sisteme de management al disputelor.....	24
	Evaluarea situației existente.....	26
	Elemente specifice unui sistem eficient de soluționare a disputelor.....	26
	Caracteristicile unei bune guvernări	30
	Evaluarea sistemului existent de prevenire și soluționare a disputelor de muncă	34
	Utilizarea principiilor directe.....	41
	Interviuri cu utilizatorii	44
	Lipsuri în performanță	46
CAPITOLUL 3	Revigorarea unui sistem existent de dispute de muncă	48
	Revitalizare	48
	Planificarea și implementarea schimbării	50
	Planificarea schimbării.....	52
CAPITOLUL 4	Înființarea unei autorități independente	60
	Direcția politicilor	61
	Înființarea unei autorități independente: adoptarea politicii corecte.....	61
	Preluarea inițiativei: cine va conduce procesul de schimbare?.....	73
	Modalități legislative	75
	Un organism independent. Structură și activitate	87
CAPITOLUL 5	Creșterea conștientizării și asigurarea informării	92
	Implicarea partenerilor sociali	98
	Finanțarea creșterii conștientizării	98
	Creșterea conștientizării o activitate continuă	99
CAPITOLUL 6	Îmbunătățirea performanțelor.....	100
	Formare și probleme conexe	100
	Abilități specifice	106
	Coduri de conduită.....	117
	Sisteme de informare privind managementul de caz	121
CAPITOLUL 7	Monitorizarea performanței	126
	Stabilirea obiectivelor	127
	Responsabilitățile managerilor.....	128
	Informare.....	128
	Evaluarea rezultatelor	130

CAPITOLUL 8	Gestionarea conflictelor la locul de muncă	133
	Cooperarea la locul de muncă.....	133
	Gestionarea conflictelor	136
CAPITOLUL 9	Probleme și provocări	147
	Provocarea schimbării.....	147
	Susținerea financiară.....	153
	Economia informală.....	156
	Rolul avocaților.....	157
	Rolul agențiilor private	158
	Schimbarea situației pe piața muncii	161
	Disputele din sectorul privat și cel public.....	161
ANEXA A	Glosar de termeni cheie.....	163
ANEXA B	Standarde internaționale de muncă relevante	181
ANEXA C	Coduri de comportament/conduită profesională	183

Introducere

Scopul ghidului practicianului este de a îmbunătăți eficiența rezolvării și prevenirii disputelor, prin înființarea sau revitalizarea instituțiilor și unităților administrative pentru mediere și arbitraj voluntar, astfel încât să întărească procesele bazate pe consens și să reducă necesitatea sistemică a partenerilor sociali de a recurge la procese în instanță.

În mod tradițional, gestionarea disputelor de muncă era responsabilitatea ministerelor de resort sau departamentelor de muncă însărcinate cu rezolvarea disputelor, fiind gestionate de oficiali guvernamentali din cadrul administrației muncii. Cu toate acestea, cu unele excepții, administrațiile de muncă au fost relativ lente în a reduce dependența lor de actul judiciar ca mod de soluționare a disputelor și acum trebuie să analizeze ce se poate face pentru a-și îmbunătăți performanța, atât în ceea ce privește prevenirea cât și rezolvarea disputelor, punând un accent mai mare pe acorduri de consens. Acest ghid are ca scop să le ajute să-și întărească și să-și revigoreze sistemele de management al disputelor.

Unele țări au adoptat măsuri instituționale, fie prin crearea unei unități dedicate rezolvării disputelor în cadrul administrației muncii, fie prin crearea de organisme statutare independente și autonome care să își asume responsabilități pentru prevenirea și soluționarea disputelor, care anterior erau în sarcina administrațiilor de muncă. Astfel de organisme rămân dependente de finanțarea de la stat, dar funcționează fără amestecul guvernului și independent de influența mediului de afaceri, a angajatorilor sau sindicatelor. Acest Ghid include liniile directoare a ceea ce trebuie să facă o țară care vrea să-și reorganizeze și să-și restructureze întregul sistem de management al disputelor de muncă prin crearea unui organism sau a unei comisii independente.

Fie că disputele sunt gestionate de administrațiile de muncă sau de comisiile independente, fie că este vorba de alte modalități, inclusiv de utilizarea de agenții private, există loc pentru o performanță îmbunătățită. Îmbunătățirea performanței începe cu o evaluare clară a punctelor forte și a celor slabe ale practicilor existente de prevenire și soluționare a disputelor, cu identificarea lacunelor performanțelor și cu planificarea și implementarea unor strategii lucrative pentru abordarea deficiențelor identificate. În unele cazuri, îmbunătățirea performanței poate necesita schimbări majore care implică

instituții noi, structuri noi și noi acorduri operaționale. În alte situații, îmbunătățirea performanței poate rezulta din schimbări relativ minore, cum ar fi reproiectarea formularelor, îmbunătățirea fluxului informațional sau perfecționarea specialiștilor.

Ghidul este orientat spre necesitățile persoanelor implicate în aspectele practice ale îmbunătățirii sistemelor și proceselor privind disputele de muncă, din poziția de a evalua o situație existentă, și care sunt dispuse să planifice și să pună în aplicare o schimbare pozitivă. Ghidul este relevant pentru diferite inițiative de schimbare, incluzând crearea unui sistem de management al disputelor de muncă acolo unde acesta nu a mai existat, fie ca făcând parte din administrația de muncă, fie ca o comisie independentă sau pentru a întări și îmbunătăți un sistem existent, fie el guvernamental sau independent.

Publicația se ocupă atât cu prevenirea, cât și cu rezolvarea disputelor. Prevenirea disputelor prin managementul conflictelor la locul de muncă este prezentată ca o componentă importantă a unui sistem de relații industriale solide. Maturitatea unui sistem de relații industriale este legată strâns de capacitatea angajatorilor și angajaților și a organizațiilor acestora de a-și rezolva disputele fără intervenția statului, prin schimb de informații, dialog, consultare, negocieri și tratative.

CAPITOLUL 1 Relațiile industriale și rezolvarea disputelor

Acest capitol evidențiază natura sistemului de relații industriale și interacțiunile care au loc în cadrul acestuia. Rezultatele acestor interacțiuni pot duce la conflicte și dispute între angajați și angajatori necesitând, astfel, existența unui sistem de management al disputelor pentru rezolvarea disputelor și, în primul rând, ori de câte ori este posibil, prevenirea apariției acestora.

Deși conflictul este acceptat ca fiind inevitabil într-o economie de piață, se poate preveni ca aceste neînțelegeri să escaladeze în conflicte majore și să fie rezolvate, reducând necesitatea judecării lor în instanță. Aceasta cere ca sistemele de management al disputelor să ofere o gamă largă de servicii care să-i încurajeze pe angajatori și pe angajați să prevină apariția conflictelor prin inițiative bazate pe consens și, în același timp, să le ofere servicii de conciliere/mediere și arbitraj atunci când nu pot să prevină ca diferendele să escaladeze în dispute care necesită intervenția unor terți. Sistemele eficiente de management al disputelor reduc atât costul, cât și timpul asociate acestor dispute.

Capitolul se referă la un șir continuu de procese de rezolvare a disputelor începând cu abordări bazate pe consens ce implică negociere și tratative, precum și conciliere/mediere până la arbitraj și darea în judecată, la utilizarea grevei și a puterii de a bloca a părților în dispută. Controlul pe care părțile aflate în dispută îl au pe parcursul disputei scade pe măsură ce trec de la abordările bazate pe consens la cele bazate pe putere.

Introducere

Relațiile industriale se ocupă de interacțiunile dintre angajatori și angajați, respectiv, organizațiile acestora, fiind influențate de intervențiile guvernamentale, în muncă sau rezultând din situații de muncă.

Aceste interacțiuni pot avea loc la diferite niveluri ca, de exemplu, între un anumit angajat și angajatorul său din cadrul unei întreprinderi sau loc de muncă, între un grup de angajați sau syndicate și un angajator individual, între un syndicat sau syndicate și organizații ale angajatorilor la nivel de industrie sau sector industrial și între organisme reprezentative la vârf ale angajaților și angajatorilor la nivel național.

Aceasta arată că interacțiunile dintre lucrător și angajator pot fi:

- individuale sau colective
- în cadrul unor anumite întreprinderi sau locuri de muncă
- în cadrul grupurilor de întreprinderi sau industrii
- la nivel de provincie sau stat
- la nivel național

Indiferent de nivelul interacțiunii, este clar că angajații și angajatorii, respectiv organizațiile lor, au atât interese comune, cât și conflictuale.

Interesul comun se referă la procesele de producție care generează bunuri și/sau servicii și au ca rezultat câștiguri care permit întreprinderilor să supraviețuiască, să facă profit și să se dezvolte și, în același timp, oferă angajaților mijloace de a-și câștiga salariul și de a obține beneficii.

Interesul conflictual se referă la împărțirea veniturilor de producție. Angajații caută să-și îmbunătățească salariile și beneficiile non salariale; angajatorii caută să îmbunătățească profiturile și dividendele ce revin proprietarilor și acționarilor. Un exemplu tipic de conflict de interese este atunci când angajatorii vor libertate în ceea ce privește angajarea și concedierea, în timp ce lucrătorii cer protecție în legătură cu practicile de muncă incorecte.

În sistemele de relații industriale dominate de forțele de piață, conflictul dintre angajați și angajatori și organizațiile lor este inevitabil ducând la neînțelegeri și dispute ce necesită rezolvare. Disputele pot fi prevenite și rezolvate prin acțiuni

bazate pe consens ale angajatorilor și angajaților înșiși sau, alternativ, prin acțiuni ale unei terțe părți prin procese de conciliere și tratative.

Părțile care interacționează

O înțelegere mai bună a naturii relațiilor industriale și a măsurii în care cooperarea sau conflictul este dominant necesită o examinare a naturii și caracteristicilor părților care interacționează, pe de o parte, și pe de altă parte, a mediului în care ele interacționează.

Părțile care interacționează includ:

- un anumit angajat
- un anumit angajator
- un grup sau un sindicat al angajaților
- o organizație patronală
- o confederație sindicală
- o confederație patronală
- agenții guvernamentale

Părțile care interacționează se pot distinge prin:

- **puterea** pe care o dețin
- **valorile** lor
- **mediul** în care acționează

Putere

Puterea înseamnă pur și simplu abilitatea de a-i influența pe alții ca rezultat al poziției pe care o deține o persoană sau o instituție, al competenței tehnice și abilității unei persoane sau instituții și al caracteristicilor personale ale persoanelor care interacționează. Pe scurt, puterea este o combinație a poziției, competenței tehnice și personalității.

Un anumit angajat, de exemplu, are o poziție de putere limitată. Totuși, un sindicat, un anume sindicat care îi reprezintă pe toți angajații sau un număr semnificativ al acestora dintr-o întreprindere sau ramură industrială poate avea o putere considerabilă și astfel, poate influența rezultatele interacțiunilor sale cu un anumit angajator sau grup de angajatori.

Un anumit angajator, mai ales unul care este un angajator important de forță de muncă sau care generează venituri publice considerabile are o poziție de putere semnificativă și poate domina în interacțiunile sale cu anumiți angajați, sindicate și chiar cu guvernul.

Interacțiunile dintre angajați și angajatori sunt influențate nu numai de puterea pe care o dețin, ci și de modul în care este utilizată acea putere. Atunci când puterea este folosită pentru a domina cealaltă parte, aceasta va determina în mod unilateral rezultatul (de exemplu, nivelul salariilor și beneficiilor de plătit lucrătorilor) și nu se face niciun efort pentru a împărți puterea în vreo formă sau în vreun mod, dezacordul și conflictul deschis pot fi evitate, dar, în mod inevitabil, conflictul se va manifesta sub o formă sau alta.

Valori

În interacțiunile lor, angajații și angajatorii pot avea valori sau convingeri diferite. De exemplu, pentru angajați este important dreptul la asociere, consultare și negociere pentru îmbunătățirea situației lor, în timp ce angajatorii cred mai mult în interacțiunea cu indivizi decât cu grupuri și în dreptul de a decide unilateral în ceea ce privește relațiile de ocupare a forței de muncă.

Pentru un sindicat pot avea valoare principiile justiției sociale și necesitatea de a se stabili standarde minime care să fie implementate corect prin lege, în timp ce un angajator poate considera că intervențiile guvernului și sindicatelor reprezintă o distorsionare a forțelor de piață și de aceea sunt neavenite.

În cazul în care valorile angajaților și angajatorilor sunt fundamental opuse conflictul ideologic se poate sprijini pe acțiuni cu rezultate care depind mai mult de puterea părților în a-și promova ideologia. Atunci când valorile angajaților și angajatorilor sunt similare, de exemplu, ambii cred în funcționarea forțelor pieței, dar temperate de intervenții echilibrate pentru a asigura standarde minime acceptabile, conflictul încă va exista, dar va fi mai mult legat de standarde decât de ideologie.

Valorile diferite pot să sprijine interacțiunile dintre angajați și angajatori, dar aceasta nu înseamnă că părțile sunt lipsite de respect și integritate. În ciuda diferențelor de valori părțile pot ajunge totuși la un consens.

Mediu

Interacțiunile dintre angajați și angajatori au loc într-un mediu care cuprinde mai mulți factori ce joacă un rol cheie în determinarea rezultatului acestor interacțiuni.

Mediul politic

Este unul în care guvernul sprijină cu precădere libertatea de asociere și dreptul la negociere colectivă sau este unul care se opune activităților sindicale?

Este unul în care sunt recunoscute și practicate principiile de bună guvernare pe piața forței de muncă, inclusiv participarea, incluziunea, transparența, nediscriminarea, echitatea și responsabilitatea sau este unul în care deciziile referitoare la problemele de pe piața muncii nu dispun de consultare, nu iau în considerare standardele de corectitudine și transparență și, în general, în care lipsește un echilibru rezonabil între interesele angajaților și angajatorilor?

Este unul care promovează sisteme obligatorii de rezolvare a litigiilor acționate de către stat sau sunt susținute și încurajate opțiunile voluntare?

Este unul care urmărește să intervină în detaliu în fiecare aspect al interacțiunilor angajat-angajator sau unul în care intervențiile sale sunt limitate la încurajarea angajaților și angajatorilor pentru a-și rezolva propriile probleme?

Mediul legislativ

Legislația muncii este în concordanță cu declarațiile politice? De exemplu, declarațiile politice pot crește importanța negocierii colective, dar, în practică, legislația muncii existentă poate pune diverse obstacole în calea negocierii colective, incluzând cerințe stricte pentru înregistrarea și recunoașterea sindicatului în scopuri de negociere și de aprobare a acordurilor colective.

Legislația muncii încurajează și susține instituțiile pentru dialog între lucrători și angajatori la nivel de întreprindere și angajatori, angajați și guvern la nivel de ramură industrială, la nivel regional sau național?

Mediul legislativ este suficient de flexibil pentru a se adapta circumstanțelor în schimbare? De exemplu, în unele țări, amendamentele aduse de parlament statutelor de muncă pot să dureze mulți ani și de aceea este necesar ca mediul legislativ să prevadă intervenții prin reglementări aprobate de cabinet și ordine ministeriale în conformitate cu procesele consultative corespunzătoare.

Ca o extensie a mediului politic, legile sunt văzute de angajatori, angajați sau ambii ca o interferență negativă sau ca intervenții pozitive?

Care este definiția „angajatului”? Angajații atipici, inclusiv cei angajați în economia informală și cei văzuți de angajatori ca fiind contractori independenți au acces la procedurile de soluționare a disputelor?

Mediul economic

Economia este puternică și în creștere sau este slabă și în contracție?

Șomajul este în creștere?

Întreprinderile se închid conducând la restrângeri ale activității?

Inflația este în creștere?

Ce sectoare se dezvoltă și care se contractă?

Mediul tehnologic

Se pune accent pe metode intensive de muncă sau pe producție intensivă de capital?

Cât de calificată este forța de muncă?

Mediul social și cultural

Care sunt modurile tradiționale de rezolvare a conflictelor?

Se pune accent pe competiție și câștig sau pe cooperare și compromis?

Există tendința ca interacțiunile relațiilor industriale să fie influențate de convingeri religioase?

Legislația muncii a fost influențată de religie (de exemplu, Legea Sharia)?

Factorii de mediu se schimbă în timp având ca rezultat schimbarea interacțiunilor dintre angajatori și angajați. De exemplu, o schimbare a mediului politic de la unul care simpatizează cu drepturile angajaților și protecția muncii la unul cu valori conservatoare și orientat spre reforma pieței muncii poate să ducă la încercări de diminuare a puterii sindicatelor și să aibă ca rezultat confruntări și conflicte între angajați și angajatori.

O schimbare a mediului economic de la creștere și ocupare aproape totală a forței de muncă la recesiune și niveluri crescute ale șomajului va duce la scăderea puterii de negociere a angajaților și la reducerea cerințelor pentru salarii și condiții mai bune.

Procese interactive

Interacțiunile dintre angajați, angajatori și guvern se pot situa într-un domeniu care variază de la aproape zero până la a fi extinse și detaliate.

Luarea unilaterală a deciziilor se referă la situații în care una dintre părți domină cu totul și le spune celorlalte părți ce să facă, fără a fi implicate sau consultate. Aceasta reprezintă interacțiunea zero. Exemplele includ o modificare dată de guvern a nivelului minim de salariu fără a ține seama de punctul de vedere al angajatorilor și angajaților, un angajator care modifică schimburile de lucru fără să discute cu angajații și angajați care părăsesc locul de muncă fără să-l informeze pe angajator și care refuză să muncească pe considerent că munca este prea periculoasă sau locul de muncă nu prezintă securitate.

Interacțiunile bilaterale sau bipartite între angajați și angajatori cuprind două forme principale, cum ar fi consultarea ce duce la consiliere, dar decizia finală îi aparține angajatorului și negociere și tratative ce duc la un acord. Negocierea colectivă ce are ca rezultat un acord legal între angajatori și reprezentanții angajaților reprezintă o formă matură de interacțiune ce depinde, desigur, de ceea ce „poate fi negociat” și ce nu. De exemplu, în unele țări acordurile de negociere colectivă pur și simplu redefinesc standardele minime stabilite deja prin lege și astfel, sunt în mare parte lipsite de sens. În astfel de cazuri, interacțiunile bilaterale au loc, dar acordul rezultat nu aduce drepturi sau obligații noi pentru niciuna din părți.

Interacțiunile tripartite dintre angajați, angajatori și guvern de obicei îmbracă forma consultării ducând mai curând la consilierea guvernului decât la acorduri obligatorii. Consultările privind probleme cum ar fi modificarea politicii de muncă, revizuirea legislației muncii, ajustarea salariului minim, schimbări referitoare la securitatea și sănătatea în muncă, deși nu se finalizează cu acorduri obligatorii pot avea, totuși, ca rezultat luarea de către guvern a unor decizii mai bune și ajută la construirea siguranței și încrederii între părți.

Calitatea interacțiunilor dintre angajați și angajatori depinde mult de:

- voința de interacțiune
- și abilitatea de a face acest lucru.

Voința de interacțiune se referă la măsura în care părțile care interacționează sunt serioase în ceea ce privește împărțirea puterii și angajate să ajungă la un rezultat acceptabil reciproc. Voința de a interacționa este evidențiată de măsura în care părțile împărtășesc informațiile, fac concesii ca răspuns la o bună argumentare și încearcă într-adevăr să ajungă la un acord bazat pe practici de bună credință. Lipsa acestei voințe poate fi văzută în cazul în care părțile adoptă poziții fixe și nerezonabile, ascund informații relevante unele față de altele și, în general, fac puține eforturi pentru a rezolva problemele pe care le au în față.

Abilitatea de a interacționa se referă la capacitatea părților de a comunica efectiv incluzând nu numai abilitatea de a vorbi, ci și capacitatea de a asculta, de a pregăti un plan și o strategie de negociere, de a analiza și evalua informațiile, de a formula argumente și contra-argumente solide și abilitatea de a asigura că și cuvintele folosite pentru înregistrarea acordurilor reflectă intențiile reale ale părților.

Rezultatele interacțiunii

Interacțiunile dintre angajați și angajatori au ca rezultat norme – norme noi care să le guverneze relațiile viitoare sau variații ale normelor existente.

Pentru unii observatori relațiile industriale sunt considerate un proces de fabricare a normelor ce necesită luarea în considerare a puterii și valorilor părților care interacționează, a mediului în care ele acționează și a naturii interacțiunilor lor (dacă sunt consultative sau obligatorii). Produsele sau normele care rezultă pot fi:

- norme **fundamentale** sau
- norme **procedurale**.

Normele fundamentale sunt acelea care au un conținut clar măsurabil și se referă la drepturi și obligații noi în relațiile de ocupare. Exemple de reguli fundamentale includ următoarele:

- salariile vor crește cu 5% începând din anul calendaristic următor;
- angajații vor primi două zile în plus la concediul anual;
- angajații vor fi dotați cu anumite articole de echipament de protecție și echipament de lucru;
- 50 de lucrători vor fi disponibilizați în următoarele 12 luni;
- perioada de probă pentru noii angajați va fi redusă de la 3 la 2 luni.

Normele procedurale se concentrează asupra modului în care trebuie făcute lucrurile mai curând decât asupra conținutului măsurabil real al unei anumite norme. Exemple de norme procedurale includ următoarele:

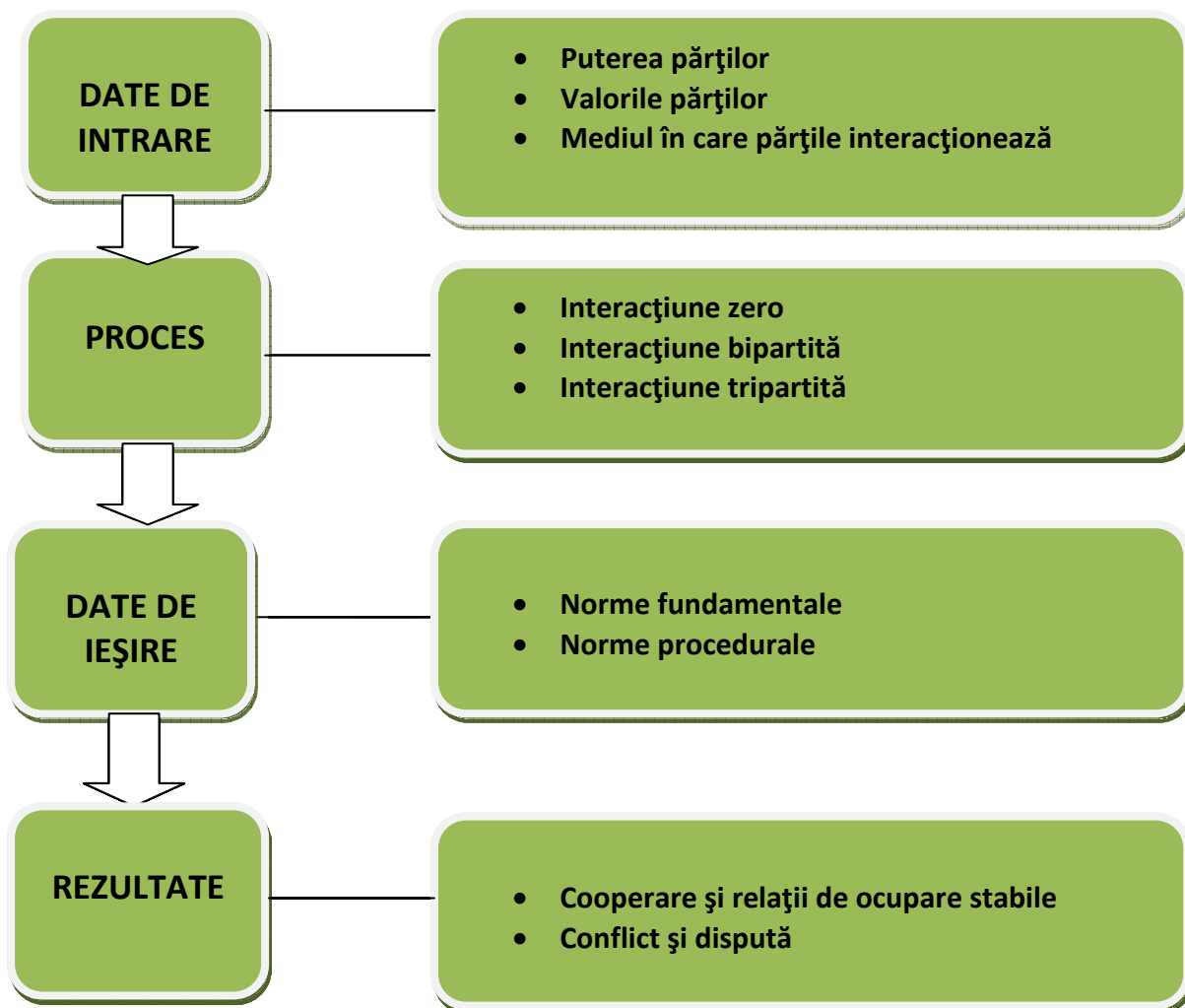
- compania, prin consultare cu reprezentanții angajaților va pregăti o politică și proceduri privind hărțuirea sexuală;
- compania, prin consultare cu reprezentanții angajaților va pregăti un nou plan de urgență și evacuare;
- angajații se vor alătura unui grup de lucru pentru a gândi cum să îmbunătățească procesul de facturare al companiei.

Rezultatul interacțiunii

Produsele rezultate din interacțiunile adevărate și sincere bazate pe consens pot avea ca rezultat relații de muncă sănătoase și stabile și cooperare. Această cooperare poate dura până când una sau ambele părți consideră necesară schimbarea acelor norme care să vină în întâmpinarea realităților în schimbare. Când acest lucru are loc, armonia și cooperarea pot fi înlocuite rapid de conflicte și neînțelegeri până când se cade de acord asupra unor norme noi. Conflictele și neînțelegerile trebuie să fie abordate. Modalitățile adecvate de soluționare a disputelor, atât din interiorul cât și din exteriorul întreprinderii, oferă mijloace puternice pentru gestionarea unui astfel de conflict.

Produsele rezultate din procesele unilaterale pot duce direct la un conflict. Acest lucru depinde, desigur, de măsura în care normele în sine sunt considerate a fi corecte.

Conflictul care rezultă atunci când una dintre părți își folosește puterea pentru a impune norme celeilalte părți poate să nu fie exprimat deschis (de exemplu, atunci când angajații se tem de represalii din partea angajatorului dacă se plâng de condițiile de muncă). Un astfel de conflict, deși real, poate fi detectat cu dificultate deoarece comunicarea dintre angajator și angajați se face într-un singur sens. Totuși, acest lucru se poate demonstra prin moralul scăzut al angajaților, calitatea slabă a produselor, valori crescute ale fluctuației de personal, pierderi mari de materii prime sau chiar diferite forme de sabotaj. Conflictul care nu este exprimat în mod deschis trebuie abordat prin modificarea procesului de elaborare a normelor de la unul bazat pe „cine e mai puternic” la unul care pune accent pe împărțirea puterii.



Dacă interacțiunile au ca rezultat conflicte, dezacorduri, neînțelegeri și dispute este necesar să se modifice datele de ieșire. Aceasta cere, fie alte date de intrare

(de exemplu, schimbarea mediului, schimbarea valorilor), alte procese (de exemplu, trecerea de la un proces unilateral la unul bilateral și astfel la o împărțire a puterii), fie modificarea atât a datelor de intrare cât și a procesului.

Inevitabilitatea conflictului

Conflictele și disputele pot fi reduse la minimum, dar natura interacțiunilor angajator-angajat într-o economie de piață indică un conflict inevitabil. Relațiile industriale într-o economie de piață acceptă și recunosc că angajații și conducerea au interese diferite și că unele conflicte sunt inevitabile și trebuie gestionate. Conflictul se poate manifesta ca o dispută.

Totuși, interesele diferite nu înseamnă dispute permanente. Angajații și angajatorii pot lucra împreună la soluționarea diferențelor și pot să ajungă la o înțelegere comună fără ca divergențele să escaladeze către dispute formale. Interesele conflictuale creează necesitatea de a discuta și a negocia: interesul comun dă un impuls pentru a se ajunge la compromis și acord. Disputele pot fi prevenite și soluționate chiar prin acțiunea părților, fără intervenția unei terțe părți. De asemenea, pot fi prevenite sau soluționate prin servicii oferite de organisme ale statului sau de operatori din sectorul privat.

Un sistem eficient de gestionare a disputelor are ca scop, în primă instanță, prevenirea și, dacă în ciuda eforturilor de prevenire disputele apar, acestea să fie rezolvate pașnic și ordonat, în primul rând prin eforturile părților aflate în dispută.

Esența unui sistem eficient este abordarea pe bază de consens prin negocieri colective. Rolul guvernului într-un astfel de sistem este de:

- a încuraja negocierea colectivă prin oferirea unui cadru legal favorabil;
- a oferi voluntar mecanisme de conciliere/mediere și arbitraj care sunt gratuite și rapide;
- a descuraja acțiunile industriale în timpul desfășurării proceselor de conciliere/mediere și arbitraj;
- a asigura că acordurile încheiate prin negociere colectivă și conciliere/mediere, ca și prin arbitraj sunt în formă scrisă și obligatorii din punct de vedere legal.

Forme și cauze ale disputelor de muncă

Disputele de muncă pot fi minore sau majore, individuale sau colective, limitate la un loc de muncă sau extinse la mai multe întreprinderi. Cauzele acestor dispute sunt multe și variate, de la simpla plângere a unui salariat privind drepturile salariale, până la nemulțumirile unui grup de salariați referitoare la condiții de muncă nesigure și nesănătoase și la încetarea lucrului de către toți angajații de la un loc de muncă pe motiv că au fost împiedicați să formeze un sindicat care să le promoveze interesele.

Unele dispute se rezolvă rapid, ca de exemplu, atunci când un conducător de loc de muncă îi explică unui angajat în ce fel i-a fost calculat salariul pe statul de plată și angajatul acceptă această explicație. Problema este rezolvată pe loc și disputa dispare.

Totuși, în cazul altor dispute, rezolvarea necesită mai mult timp. De exemplu, plângerile unui grup de angajați referitoare la condițiile de muncă nesigure și nesănătoase nu pot fi rezolvate pe loc. Dacă plângerile se referă la lipsa mijloacelor de protecție la mașini sau niveluri crescute de pulberi sau zgomot într-o anumită secție a unei fabrici este posibil ca angajatorul să nu poată rezolva situația imediat. Pot să existe dezacorduri între angajator și angajat în legătură cu existența sau inexistența unui pericol, cu gradul de risc al unui pericol sau cu modul în care pericolul poate fi redus la minimum. Se poate ca angajatorul să apeleze la un specialist al serviciului de sănătate și securitate în muncă pentru a-i cere sfatul, dar în acest timp problema rămâne, conflictul este prezent și există posibilitatea opririi lucrului sau a unei alte forme de acțiune industrială.

Tipuri de dispute

Unele dispute sunt individuale, altele colective. Unele dispute sunt dispute pentru drepturi, altele pentru interese.

O dispută individuală este aceea între un anumit angajat și angajatorul său. De asemenea, poate fi o dispută între un număr de angajați și angajatorul lor, dacă angajații acționează ca indivizi nu ca grup.

O dispută colectivă este aceea în care un număr de angajați acționează împreună împotriva angajatorului.

O dispută pentru drepturi este cea referitoare la drepturile salariale prevăzute în legislația existentă, la contractual colectiv negociat sau la contractual individual de muncă. Astfel de dispute de obicei îmbracă forma acuzațiilor pe care le aduc salariații că nu și-au primit drepturile salariale precum salarii, plăți pentru ore suplimentare, indemnizații de concediu și condiții de muncă – drepturi care deja sunt prevăzute prin legislația existentă.

Disputele pentru drepturi pot fi individuale sau colective.

O dispută de interese se referă la drepturi salariale viitoare, cu crearea de noi drepturi și obligații. În practică, majoritatea disputelor de interese sunt rezultatul unei fisuri în procesul de negociere în care părțile nu au ajuns la un acord privind termenii și condițiile de angajare pe care le vor aplica în viitor.

În general, disputele de interese sunt colective.

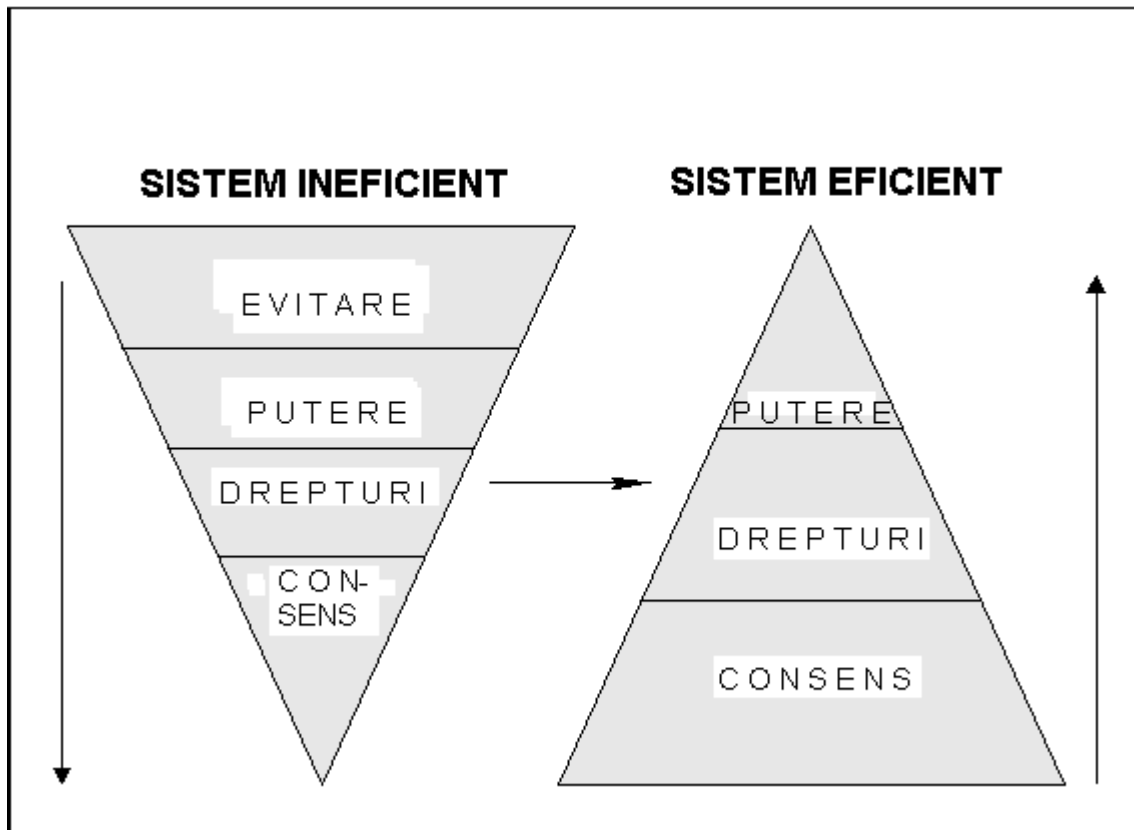
Unele autorități identifică diferite tipuri speciale de dispute privind drepturile, incluzându-le pe cele referitoare la recunoașterea sindicatului, la determinarea unităților de negociere, la interpretarea și aplicarea acordurilor colective și pe cele referitoare la concedierile incorecte. Acest lucru ridică întrebarea dacă astfel de dispute „speciale” trebuie tratate diferit de disputele obișnuite pentru drepturi, ce implică instituții și procese speciale.

Rezolvarea disputelor

În mod obișnuit, pentru rezolvarea disputelor există patru abordări și anume:

- **evitare**, atunci când o parte pur și simplu nu reușește să se ocupe de o dispută;
- **putere**, atunci când o parte folosește forța coercitivă pentru a o obliga pe cealaltă parte să facă ceea ce ea dorește;
- **drepturi**, atunci când o parte utilizează unele standarde independente de drept sau echitate pentru a rezolva disputa;
- **consens**, atunci când o parte se străduiește să reconcilieze, să ajungă la un compromis sau să pună de acord pozițiile sau nevoile subiacente.

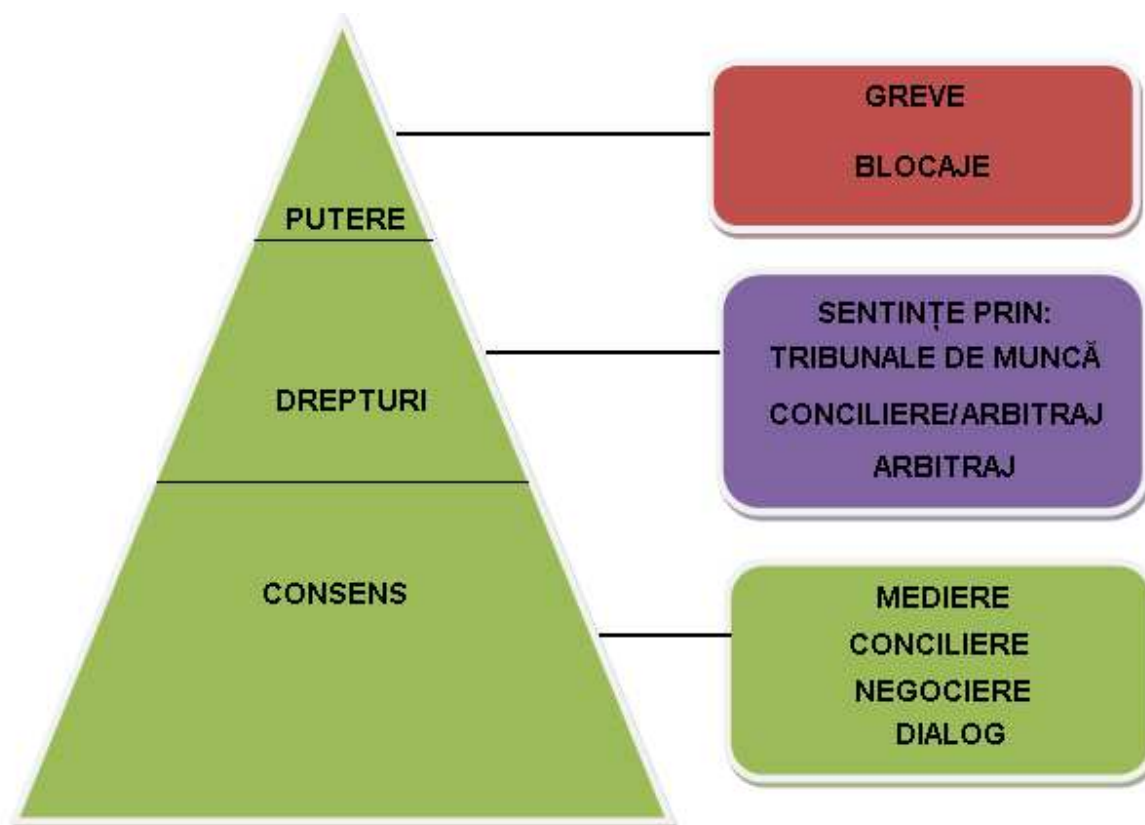
În mod frecvent, abordarea rezolvării disputelor urmărește succesiunea de mai sus, dar ideal ar fi să se înceapă cu un consens, apoi cu drepturi și apoi cu putere, iar evitarea să fie eliminată.



Această succesiune ideală – **consens, drepturi, putere** - dacă ne îndreptăm către vârful piramidei prezentată mai sus este cea mai eficientă atunci când:

- măsura în care controlul părților asupra rezultatului disputei descrește în această succesiune;
- măsura în care părțile pot să fie mulțumite de rezultat **scade în această succesiune**;
- măsura în care cauzele reale ale disputei respective sunt abordate scade în această succesiune;
- măsura în care părțile pot să respecte rezultatul scade în această succesiune;

- măsura în care sunt tratate nevoile reale ale părților scade în această succesiune;
- măsura alienării părților **crește** în această succesiune;
- măsura în care relația dintre părți poate fi deteriorată crește în această succesiune;
- timpul și costurile implicate pot crește **urmând această succesiune**.



Definițiile termenilor de mai sus sunt prezentate în caseta de mai jos.

Alte definiții sunt prezentate în **Glosarul de termeni** din **Anexa A**.

Câteva definiții

Dialog

Un proces în care se vorbește, se ascultă, se face schimb de informații, idei și preocupări.

Negociere

Un proces în care două sau mai multe părți care au interese comune sau conflictuale se adună pentru a discuta și asculta cu scopul de a ajunge la un acord acceptat reciproc.

Conciliere/mediere statutară

Un proces prin care un conciliator/mediator numit de stat ajută părțile aflate într-o dispută să încerce să ajungă la o înțelegere. În general, este un proces obligatoriu în care una din părți înaintează disputa spre conciliere și cealaltă parte este obligată să participe. *(Pentru scopurile prezentului document termenii conciliere și mediere sunt folosiți cu același sens).*

Conciliere/mediere voluntară

Un proces voluntar în care o terță parte acceptată reciproc ajută părțile aflate în dispută să încerce să ajungă la o înțelegere.

Arbitraj statutar

Un proces obligatoriu în care un arbitru numit de stat audiază respectivele cazuri ale părților și apoi determină care este disputa dintre ele. De obicei, procesul este supus revizuirii, dar nu apelului.

Arbitraj voluntar

Un proces voluntar în care o terță parte acceptată reciproc audiază respectivele cazuri ale părților și determină care este disputa dintre ele. De obicei, procesul este supus revizuirii, dar nu apelului.

Judecata la tribunalul de muncă

Un proces obligatoriu în care un judecător numit de stat audiază respectivele cazuri ale părților și determină care este disputa dintre ele. De obicei, procesul este supus revizuirii și apelului.

Grevă

Oprirea activității cauzată de refuzul angajaților de a lucra.

Blocaj

Oprirea activității în care angajatorul îi împiedică pe angajați să mai lucreze prin închiderea afacerii.

Relațiile industriale se referă la interacțiunile dintre angajați și angajatorii lor. Natura interacțiunilor lor este influențată de valorile fiecăruia, de putere și de mediul în care ei funcționează și de tipul disputei pe care ei caută să o rezolve.

Multe dispute sunt rezolvate chiar de părți prin procese de dialog bazate pe consens, negociere și tratative. Dar nu toate.

Atunci când tratativele și negocierea eșuează și apar blocaje este necesară intervenția unei terțe părți care să ajute părțile aflate în dispută să-și rezolve conflictul. Unele intervenții cum ar fi concilierea/medierea se bazează încă pe consens, dar altele, cum ar fi arbitrajul și judecata implică prezența unei terțe părți care să decidă în ce fel trebuie soluționată disputa.

Asistența părților aflate în litigiu poate fi acordată de departamentele de muncă ce funcționează în cadrul guvernului sau de comisii ori organisme similare finanțate de stat,

dar care sunt independente de partidele politice, de interese de afaceri, de angajatori și lucrători. De asemenea, asistența poate fi acordată de operatori privați.

Funcționarea efectivă a unui sistem de relații industriale este strâns legată de natura și calitatea sistemului de management al disputelor și de serviciile pe care acesta le oferă. Întărirea și revigorarea acestor furnizori de servicii și, în unele cazuri, restructurarea și reorganizarea lor, reprezintă o componentă esențială a unui sistem de relații industriale care caută să rezolve problemele fără a se ajunge la judecarea în instanță.

CAPITOLUL 2 Evaluarea condițiilor existente

Întărirea, înființarea sau revigorarea mecanismelor disputelor de muncă implică luarea în considerare a procesului de schimbare.

Punctul logic de pornire în ciclul de schimbare este o evaluare a situației existente pentru a determina cine ce face, în ce fel sistemul și modul său de funcționare se ridică la nivelul principiilor generale de bună guvernare și în ce fel sistemul se compară cu principiile acceptate pentru un bun management al disputelor.

Acest capitol include un instrument de diagnostic care să ajute la evaluarea unui sistem de management al disputelor la nivel național, de stat sau regional și oferă îndrumare pentru utilizarea lui. Instrumentul de diagnostic include criteriile general acceptate pentru o bună guvernare ca și criterii ce se pot aplica unui sistem efektiv de management al disputelor.

Se accentuează că evaluarea nu are menirea de a indica dacă un sistem este „bun” sau „rău”, dar indică modul de îmbunătățire, conform stadiului de dezvoltare al fiecărei țări, stat sau regiune care este evaluată.

Tipuri de sisteme de management al disputelor

Sistemele de management al disputelor variază de la țară la țară. Așa cum se arată în Articolul 1 din Recomandarea nr. 92 a OIM privind Concilierea și arbitrajul voluntar, sistemele de management al disputelor trebuie să fie adecvate condițiilor naționale. Acest lucru este indispensabil pentru a asigura că sistemul este eficient și conferă certitudine și încredere utilizatorilor săi.

În general, totuși, sistemele de management al disputelor se împart în trei categorii principale, după cum urmează:

- **Ministere sau departamente de muncă** în care prevenirea și rezolvarea disputelor de muncă sunt responsabilitatea administrațiilor de muncă la nivel național și de stat, care funcționează ca părți ale serviciului public mandatate să administreze activități din domeniul politicilor de muncă, incluzând frecvent o serie de funcții ce nu au legătură cu rezolvarea disputelor de muncă. Procesele de conciliere și arbitraj se află cu totul în mâna oficialilor din departamentul de muncă, deși circumstanțele naționale pot permite o oarecare implicare a agențiilor private în procesul de rezolvare a disputelor.

Această abordare continuă să funcționeze în multe țări africane, asiatice, europene, arabe și americane.

- **Organisme statutare independente** în care prevenirea și soluționarea disputelor de muncă sunt responsabilitatea organismelor finanțate de stat, dar care funcționează cu un grad înalt de autonomie și independență. Prevenirea și rezolvarea disputelor cad în responsabilitatea unei comisii independente, a unei autorități sau organism similar care funcționează după propriile legi, având propriul consiliu sau comitet de conducere. Mandatul și funcționarea unor astfel de organisme sunt stabilite prin lege, ele fiind independente de partidele politice, de mediul de afaceri și sindicate. Implicarea agențiilor private în procesele de rezolvare a disputelor este încurajată și susținută în mod normal de organismul independent. Această categorie poate fi descrisă ca organisme **moderne-independente** deși astfel de organisme funcționează de peste 60 de ani.

Exemple tipice includ Serviciul Federal de Mediere și Conciliere (FMCS) din Statele Unite înființat în 1947, Serviciul Consultativ de Conciliere și Arbitraj (ACAS) din Marea Britanie, înființat în 1976, Comisia de Relații de Muncă (LRC) din Irlanda înființată în 1991 și mai recent, Comisia pentru Conciliere, Mediere și Arbitraj (CCMA) din Africa de Sud, înființată în 1995, Comisia Națională de Muncă din Ghana (NLC) înființată în 2005 și Comisia pentru Mediere și Arbitraj (CMA) din Tanzania, înființată în 2007.

Ca organisme statutare independente astfel de comisii nu fac parte din administrația centrală de muncă, dar fac parte din sistemul mai larg al administrației de muncă.

- **Structuri comune** în care prevenirea și soluționarea disputelor de muncă sunt parțial în responsabilitatea administrației de muncă și parțial în responsabilitatea unui organism independent ca, de exemplu, Departamentul de Muncă din cadrul Ministerului Muncii și Pregătirii Profesionale (MOLVT) și Consiliul de Arbitraj din Cambodgia.

Alte tipuri de structuri comune sunt cele în care organizații patronale și sindicatele sunt puternic implicate cum ar fi Serviciul Intersectorial de Mediere și Arbitraj din Spania (SIMA) care are jurisdicție în cazul disputelor care se extind dincolo de granițele unei comunități autonome individuale. SIMA este finanțată de stat, dar condusă de partenerii sociali.

În Belgia, partenerii sociali împart și responsabilitatea prevenirii și rezolvării disputelor colective. Dacă un conflict colectiv nu este prevenit de reprezentanții lucrătorilor și angajatorilor, este trimis la un comitet de conciliere bipartit al cărui președinte este un reprezentant al guvernului, care acționează ca mediator și care este o persoană independentă, neutră, desemnată de Ministerul Federal al Muncii.

Evaluarea situației existente

În lume, sistemele de management al disputelor acționează la un nivel acceptabil, dar multe nu și de aceea trebuie adaptate și schimbate. Dar procesul de schimbare este necesar să fie gestionat, pornind de la o evaluare generală a sistemului existent. Acest lucru necesită utilizarea unor criterii de evaluare. Aceste criterii se regăsesc într-o serie de Convenții și Recomandări ale OIM, mai ales în Recomandarea nr. 92 privind Concilierea și arbitrajul voluntar (1951) și se împart în două categorii, adică:

- elemente specifice unui sistem eficient de soluționare a disputelor;
- caracteristici generale ale unei bune guvernări.

Elemente specifice unui sistem eficient de soluționare a disputelor

Valorile de referință de interes **specific** pentru un sistem eficient de management al disputelor sunt după cum urmează:

- Accent pe prevenire

- Gama de servicii și intervenții
- Servicii gratuite
- Voluntariat
- Lipsa de formalism
- Inovație
- Profesionalism
- Independență
- Resurse de susținere
- Siguranța și încrederea utilizatorilor.

Accentul pe prevenire

Articolul 1 din Recomandarea nr. 92 privind Concilierea și arbitrajul voluntar (1951) statuează că mecanismul de rezolvare a disputelor stabilit de stat trebuie să ajute în prevenirea conflictelor din industrie.

Accentul pe prevenirea disputelor necesită existența resurselor pentru a-i ajuta pe angajatori și angajați să prevină apariția disputelor prin punerea la dispoziție a serviciilor de îndrumare, informare și formare, inclusiv formare comună, referitor la întărirea și îmbunătățirea structurilor și proceselor de dialog, consultare și negociere și îmbunătățirea relațiilor dintre forța de muncă și conducere la nivel de întreprindere.

Gama de servicii

Un sistem eficient de management al disputelor trebuie să ofere o gamă de servicii care să răspundă necesităților clienților și care să includă furnizarea de informații, îndrumare, formare, promovare, investigare, consiliere, arbitraj, ca și secvențele de conciliere-arbitraj (con-arb) și arbitraj-conciliere (arb-con), după caz. Serviciile trebuie să fie disponibile, în egală măsură, atât pentru sectorul privat cât și pentru cel public (incluzând organismele statutare și corporațiile guvernamentale).

Serviciile pot să acopere întreaga gamă de dispute, incluzându-le pe cele individuale, colective, pentru drepturi și interese, ca și pe cele referitoare la drepturi organizaționale, recunoașterea negocierii, interpretarea acordurilor colective, discriminare, practici de muncă incorecte, restrângeri de activitate și disponibilizări.

Articolul 3(2) din Recomandarea nr. 92 prevede că aceste servicii trebuie să fie disponibile la cererea oricărei părți aflate în dispută și să acționeze la inițiativa instituției publice care are responsabilitatea de a supraveghea relațiile industriale.

Servicii gratuite

Articolul 3(1) din Recomandarea nr. 92 prevede că procedurile de conciliere voluntară trebuie să fie gratuite.

Serviciul gratuit cere ca serviciile de conciliere și arbitraj să fie disponibile gratuit pentru părțile aflate în dispută, dar este posibil ca unele costuri care au legătură cu procesele de conciliere și arbitraj incluzând serviciile de interpretare, martorii și costurile asociate cu reprezentanții unei părți să fie suportate de partea în cauză.

Voluntariat

Voluntariatul înseamnă că părțile aflate în dispută sunt libere să decidă dacă recurg sau nu la procedurile de conciliere și arbitraj și nu sunt obligate prin lege să utilizeze serviciile de conciliere și arbitraj finanțate de stat. Acest principiu ocupă un loc central în Recomandarea nr. 92, care anticipează că mecanismul de consiliere stabilit de stat trebuie să fie voluntar.

Voluntariatul înseamnă, de asemenea, că părțile pot alege o terță parte privată drept conciliator sau arbitru în locul mecanismului de conciliere și arbitraj stabilit de stat.

Principiul voluntariatului nu pare să fie compromis atunci când părțile sunt de acord, în mod voluntar, să se supună procedurilor obligatorii de conciliere/mediere sau arbitraj ca parte a procesului de negociere.

Simplitate

Un sistem eficient de management al disputelor are proceduri și operații clare, necomplicate și informale și formulare ușor de folosit de către utilizator pentru cât mai multe aspecte operaționale posibile (de exemplu, sesizare pentru conciliere, cerere de arbitraj) și întâlniri de conciliere/mediere și audieri de arbitraj pentru a evita, pe cât posibil, procedurile derulate în instanțe judecătorești.

Simplitatea procedurilor și operațiilor este esențială pentru a asigura că procedurile de conciliere voluntară stabilite de stat sunt rapide și se desfășoară în timp util, așa cum prevede Articolul 3(2) din Recomandarea nr. 92.

Profesionalism

Profesionalism înseamnă că personalul implicat în sistemul de dispute de muncă a fost ales corect, a fost bine format pentru a face față cerințelor postului de muncă și este supus unui cod de comportament/conduită care reglementează comportamentul lor față de clienți, colegi, angajatorul lor și comunitate în general.

Inovație

Inovația cuprinde dorința de a fi flexibil și de a te adapta pentru a oferi cele mai bune servicii posibile în beneficiul clienților. Inovația se manifestă prin noi abordări în soluționarea disputelor (de exemplu, con-arb și arb-con) și oferirea unei serii de inițiative de prevenire a disputelor incluzând promovarea, ancheta, constatarea faptelor, cercetarea comună, formarea comună și întărirea relațiilor. Inovația se extinde și la oferirea de servicii mobile pentru persoanele aflate la distanță și folosirea la maximum a beneficiilor oferite de tehnologia informatizată.

Independență

Independență înseamnă că sistemul nu aparține sau nu este controlat de niciun partid politic, de interese de afaceri, de angajatori sau sindicate și funcționează fără amestecul guvernului. Reprezentarea egală a partenerilor sociali într-un sistem de soluționare a disputelor, așa cum se prevede în Articolul 2 din Recomandarea nr. 92, este importantă pentru

asigurarea independenței sistemului. Totuși, mai ales independența nu înseamnă independență financiară față de guvern, deoarece sistemele de management al disputelor ce funcționează ca organisme statutare vor fi dependente de finanțarea de la stat.

Resurse de susținere

Un sistem eficient de dispute de muncă necesită suficiente resurse pentru a răspunde cheltuielilor fundamentale și curente asociate oferirii de servicii clienților, inclusiv suficient personal de specialitate și auxiliar, spațiu și echipamente adecvate, inclusiv sisteme informatice și de telecomunicații.

Siguranța și încrederea utilizatorilor

Un sistem eficient de dispute de muncă oferă servicii care sunt apreciate de clienții săi și se bucură de siguranță și încredere din partea lor. Acesta întreprinde etapele necesare evaluării satisfacției utilizatorilor săi în legătură cu gama și calitatea serviciilor oferite și face tot posibilul pentru a-și păstra imparțialitatea, pentru a oferi servicii în mod corect și fără discriminare tuturor celor care intră sub jurisdicția lui.

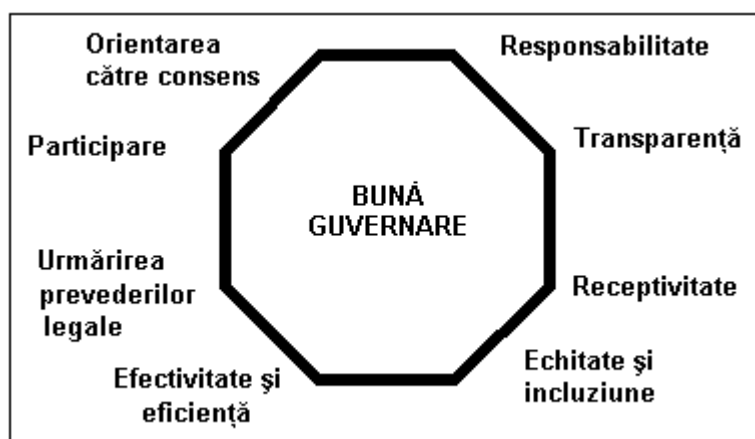
Caracteristicile unei bune guvernări

În termeni simpli, guvernarea se referă la modul în care se iau deciziile și se implementează în cadrul unei organizații, incluzând ministerele și departamentele din cadrul guvernului, organismele statutare, întreprinderile, sindicatele, organizațiile patronale – într-adevăr, orice organizație în care se iau și se implementează decizii – sau în unele cazuri, se iau decizii, dar nu se implementează. Astfel, în mod obișnuit se vorbește despre guvernarea la nivel național, guvernarea unui stat sau provincie, guvernarea corporatistă și guvernarea locală sau la nivel de sector.

Conceptul guvernării nu este nou. Totuși, ceea ce este nou este accentul care se pune pe „buna guvernare” și măsura în care principiile acceptate pentru o guvernare bună sunt de fapt aplicate în practică. Această analiză mai atentă a implicat, de asemenea, o examinare a rolului jucătorilor importanți în procesele de luare și implementare a deciziilor, incluzând, dar nelimitându-se la guverne. Aceasta a implicat, de asemenea, o evaluare și o analiză a structurilor care au fost înființate, atât pentru luarea, cât și pentru implementarea deciziilor.

Puține țări sau instituții, fie publice, private sau ale societății civile pot pretinde că satisfac toate caracteristicile unei bune guvernări, dar existența unui astfel de ideal oferă un standard de performanță cu care se pot compara nivelurile de performanță existente și pot fi întreprinse acțiuni adecvate.

Caracteristicile generale acceptate pentru o bună guvernare sunt prezentate mai jos.



Participare

Participarea în luarea deciziilor de către părțile interesate, atât a bărbaților, cât și a femeilor, este piatra de temelie a bunei guvernări. Aceasta se reflectă în Articolul 2 al Recomandării nr. 92 a OIM privind Concilierea și arbitrajul voluntar (1951), care arată că:

„Acolo unde mecanismul concilierii voluntare s-a constituit pe o bază comună, acesta trebuie să includă reprezentarea egală a angajatorilor și lucrătorilor.”

Participarea poate fi, fie directă, fie prin intermediul instituțiilor sau reprezentanților legali. Democrația reprezentativă nu înseamnă, în mod necesar, că preocupările celor mai vulnerabili din societate sunt luate în considerare atunci când se iau decizii și, de aceea, participarea trebuie să fie larg reprezentativă, informată și organizată. Libertatea de asociere și expresie și o societate civilă organizată sunt esențiale pentru participarea semnificativă la luarea deciziilor.

Prevederi legale

Buna guvernare are nevoie de cadre legale echitabile care să fie puse în aplicare în mod imparțial. De asemenea, are nevoie de întreaga protecție a drepturilor omului, mai ales cele ale minorităților. Punerea în aplicare imparțială a legilor are nevoie de o justiție independentă și de agenții care să aplice legea imparțial și incorruptibil.

Transparență

Transparența înseamnă că luarea deciziilor și punerea lor în aplicare se fac conform normelor, reglementărilor și procedurilor cunoscute. De asemenea, înseamnă că există acces gratuit și direct la informații pentru cei care sunt afectați de astfel de decizii și de aplicarea lor. În plus, transparența necesită ca potențialilor utilizatori ai informațiilor respective să li se ofere suficiente informații și într-o formă care să poată fi ușor înțeleasă.

Receptivitate

Buna guvernare cere ca instituțiile și procesele să încerce să servească toți factorii interesați într-un interval de timp rezonabil. De asemenea, cere ca factorii de decizie să fie suficient de flexibili pentru a răspunde la situații noi și la necesitățile noilor factori interesați.

Orientarea către consens

Într-o anumită societate există mulți actori și multe puncte de vedere. Buna guvernare cere moderație în legătură cu interesele diferite din societate pentru a se ajunge la un consens larg referitor la ceea ce este cel mai bine pentru întreaga comunitate și cum se poate realiza acest lucru. De asemenea, necesită o perspectivă largă și pe termen mai lung a ceea ce este necesar pentru dezvoltarea umană sustenabilă și a modului de realizare a obiectivelor acestei dezvoltări. Acest lucru poate fi numai rezultatul înțelegerii contextelor istorice, culturale și sociale ale unei anumite societăți sau comunități.

Echitate și incluziune

Starea de bine a unei societăți depinde de asigurarea unui rol în cadrul societății pentru toți membrii ei, care să nu se simtă excluși de la activitatea generală a societății. Aceasta necesită ca toate grupurile, mai ales cele mai vulnerabile, să aibă oportunități pentru a-și îmbunătăți sau a-și menține starea de bine.

Efectivitate și eficiență

Buna guvernare înseamnă că procesele și instituțiile obțin rezultate care corespund nevoilor societății și, în același timp, folosesc cel mai bine resursele disponibile. Eficiența în contextul bunei guvernări cuprinde și utilizarea sustenabilă a resurselor naturale și protecția mediului.

Responsabilitate

Responsabilitatea este cerința principală a bunei guvernări. Nu numai instituțiile guvernamentale, ci și sectorul privat și organizațiile societății civile trebuie să fie responsabile față de public și de factorii instituționali interesați. Cine răspunde și față de cine depinde dacă deciziile și acțiunile se întreprind în interiorul sau în exteriorul unei organizații sau instituții. În general, o organizație sau o instituție este răspunzătoare față de cei ce vor fi afectați de deciziile sau acțiunile sale. Responsabilitatea nu poate fi impusă fără transparență și respectarea legilor.

Mai jos sunt prezentate în total, 18 criterii cu care se poate compara performanța existentă. Un sistem nu este neapărat „ineficient” dacă nu întrunește toate criteriile: intenția este de a identifica domeniile în care este de dorit îmbunătățirea performanței și, în funcție de resursele disponibile și de cerințele sistemului, să se întreprindă acțiuni care să răspundă acestor neajunsuri.

Evaluarea sistemului existent de prevenire și soluționare a disputelor de muncă

(NA= Nu se aplică)

	DA	NU	NA
Participare Angajatorul și reprezentanții angajaților au fost consultați la stabilirea sistemului? În mod curent sistemul este condus de un consiliu, comitet sau birou reprezentativ? Dacă da, acest organism este stabilit prin lege? Angajatorii și lucrătorii sunt reprezentați în mod egal? Sunt reprezentați experți independenți (de exemplu, din mediul academic)? Există un echilibru rezonabil între genuri? Se întrunește cu regularitate? Activitățile sale sunt incluse într-un raport anual?			
Prevederi legale Este implementat un cadru legal echitabil? Legile se aplică imparțial? Există indicii de corupție din partea funcționarilor oficiali de muncă și/sau judecătorilor? Judecarea disputelor este realizată de tribunale de muncă speciale? tribunale obișnuite? Sistemul de judecare este supus întârzierilor? Dacă da, aceste întârzieri sunt sub 1 an mai mult de 1 an, dar sub 2 ani 2 ani sau mai mult, dar mai puțin de 5 ani mai mult de 5 ani Dacă disputele sunt înaintate tribunalelor obișnuite, judecătorii au fost formați în probleme de muncă? Sistemul de judecare a disputelor de muncă este disponibil și în afara principalelor orașe? Dacă da, acesta este oferit de o curte sau un tribunal permanent din locații descentralizate? de instanțe mobile sau itinerante?			

Transparență Normele și procedurile sunt, în general, bine cunoscute? Informațiile referitoare la aplicarea normelor și procedurilor sunt disponibile și accesibile celor ce pot fi afectați? Rapoartele regulate asupra funcționării sistemului sunt disponibile pentru clienții sistemului? Se pregătește și se diseminează un raport anual referitor la funcționarea sistemului? Emite sistemul cu regularitate un buletin informativ sau o publicație asemănătoare? Sistemul emite regulat comunicate de presă? Sistemul dispune de un website adus la zi? Website-ul este interactiv și se folosesc mijloace de comunicare și servicii de sms?			
Receptivitate Face sistemul toate eforturile pentru a răspunde intereselor tuturor factorilor interesați legitimi? Sistemul se poate adapta pentru a veni în întâmpinarea schimbărilor (de exemplu, o creștere a disputelor privind drepturile, conflicte raportate de angajații din economia informală)? Sistemul desfășoară studii privind satisfacția utilizatorilor? Dacă da, răspunde sistemul rezultatelor unor asemenea studii?			
Orientarea spre consens Încurajează sistemul dezvoltarea negocierii colective? Încurajează sistemul orice abordare bazată pe consens în rezolvarea disputelor? Sunt disponibile imediat servicii de pre-conciliere și conciliere care să ajute părțile aflate în conflict să găsească un consens? Specialiștii sunt formați în ceea ce privește tehnicile și abilitățile de construire a consensului?			
Echitate și incluziune Sistemul este disponibil pentru toate situațiile angajator-angajat, inclusiv pentru disputele ce apar în economia informală? Sistemul servește atât sectorul privat, cât și pe cel public (inclusiv corporațiile publice și organisme statute)? Sistemul este descentralizat permițând și accesul persoanelor din afara centrelor principale? Sunt oferite servicii mobile?			

În cadrul personalului de specialitate există un echilibru rezonabil între genuri? În cadrul personalului auxiliar există un echilibru rezonabil între genuri?			
Efectivitate și eficiență Scopul și obiectivele sistemului sunt stabilite clar? Sistemul aderă la procedurile și practicile managementului performant? Sistemul are obiective clare, măsurabile și tangibile (de exemplu, procesul de concilieri rezolvate cu succes)? Sunt disponibili indicatori măsurabili pentru a compara performanța reală cu cea planificată? Există condiții pentru evaluarea impactului sistemului asupra performanței economice generale a unei țări? Sistemul utilizează cel mai bine resursele umane de care dispune? Sistemul utilizează cel mai bine resursele non-umane de care dispune? Concilierea se desfășoară într-o perioadă de timp definită de la data notificării disputei (de exemplu, în timp de 30 de zile)? Audierile de arbitraj sunt realizate într-o perioadă de timp definită de la data solicitării (de exemplu, în timp de 30 de zile)? Sunt stabilite principii directoare privind durata procedurilor actuale de conciliere (de exemplu, 1 zi)? Aceste principii directoare sunt respectate? Sunt stabilite principii directoare privind durata audierilor de arbitraj? Aceste principii directoare sunt respectate în general? Sistemul dispune de un sistem computerizat de management al cazurilor? Sistemul de management al cazurilor oferă informații în timp real?			
Responsabilitate Sistemul este responsabil față de factorii interesați și de publicul general? Dispune sistemul de modalități care să asigure responsabilitatea (de exemplu, garanții publice, cod de etică, declarații privind misiunea, cod de comportament, analize independente, conferințe de presă)? Este sistemul responsabil pentru utilizarea resurselor pe care le are la dispoziție? Este sistemul responsabil nu numai pentru deciziile sale, ci și pentru procesele prin care sunt luate deciziile?			

Accentul pe prevenire Sistemul oferă servicii care să-i încurajeze pe angajatori și angajați să adopte abordări bazate pe consens în situații de conflict și dispute? Sistemul oferă informații anume direcționate pentru prevenirea disputelor? Sistemul desfășoară activități de formare la care angajatorul și lucrătorul participă împreună? Sistemul oferă sfaturi privind modul de rezolvare a conflictelor și disputelor în cadrul locului de muncă? Sistemul primește informații privind potențialele zone de conflict de la inspectorii de muncă sau de la agenți guvernamentali?			
Gama de servicii Sistemul oferă serviciile următoare? - Informare - Consultanță - Formare - Anchetă - Studierea faptelor - Rezolvarea în comun a problemelor - Conciliere - Arbitraj - Con-Arb Sistemul activează în domeniul tuturor tipurilor de dispute, după cum urmează? - Drepturi existente - Interese viitoare - Disponibilizare incorectă - Plăți compensatorii - Restrângerea activității - Perioada de probă - Discriminare - Drepturi organizaționale - Recunoașterea negocierii - Interpretarea acordurilor colective de negociere - Divulgarea informațiilor - Refuzul de a negocia - Practici de muncă incorecte			
Servicii gratuite Sistemul oferă servicii de conciliere gratuite părților aflate în dispută? Sistemul oferă servicii de arbitraj gratuite?			

Sistemul realizează venituri din serviciile de consultanță, formare și informare pe care le furnizează? Sunt solicitate taxe de depunere sau de administrare atunci când o parte solicită servicii de conciliere/mediere sau arbitraj?			
Voluntariat Sistemul, așa cum funcționează, oferă posibilitatea concilierii/medierii voluntare (adică agreată de ambele părți)? Sistemul oferă arbitraj voluntar? Sistemul le oferă părților posibilitatea să opteze pentru un conciliator/mediator privat, plătit de părți? Sistemul le oferă părților posibilitatea să opteze pentru un arbitru privat, plătit de părți?			
Simplitate Există formulare pentru notificarea disputelor? Dacă DA, există instrucțiuni care să ajute părțile să le completeze? Instrucțiunile sunt date în mai multe limbi? Aceste formulare sunt disponibile on-line? Informațiile sunt disponibile și într-un formular adecvat pentru persoanele analfabete? Este disponibilă o linie telefonică suport? Dacă DA, mesajele sunt înregistrate? Mesajele sunt în două sau mai multe limbi? Apelantul poate vorbi cu un funcționar oficial pentru a primi ajutor? Apelantul poate alege limba?			
Profesionalism Funcționarii oficiali/personalul de specialitate au fost angajați pe bază de concurs? Tot personalul are o fișă a postului detaliată în care să fie indicate sarcinile și standardele de performanță? Tot personalul a beneficiat de formare la angajare? Funcționarii oficiali /personalul de specialitate au posibilitatea să se perfecționeze și să-și îmbogățească cunoștințele? Conducătorii din sistem au beneficiat de formare managerială? Funcționarii oficiali/personalul de specialitate au posibilitatea să învețe în timpul orelor de program? Există un cod de comportament/conduită pentru o funcționarii oficiali/personalul de specialitate?			

Codul este obligatoriu din punct de vedere legal? Există un sistem de evaluare a performanțelor personalului? Există un sistem de mentorat prin care personalul cu mai puțină experiență să fie ajutat să se dezvolte? Este nevoie de personal cu normă parțială de lucru pentru a realiza formarea la angajare? Există criterii pentru înregistrarea agenților acreditați? Agenților acreditați li se oferă formare la angajare? Există sisteme implementate pentru scoaterea din evidență a agenților acreditați?			
Inovație Sunt disponibile proceduri con-arb? Sunt oferite întreprinderilor servicii de prevenire a disputelor (consiliere, informare, formare)? Se oferă servicii angajaților atipici (de exemplu, lucrători cu muncă la domiciliu, lucrători sezonieri, lucrători pe bază de contract)? Funcționarii oficiali sunt formați în legătură cu „noile” abordări în prevenirea și rezolvarea disputelor? Sistemul utilizează computere și tehnologie informatizată? Dacă DA, pentru teleconferințe cu părțile aflate în conflict? pentru formarea personalului? pentru înregistrările managementului de caz? pentru scopuri administrative? Sistemul acreditează agenți privați pentru activitatea de conciliere/mediere și arbitraj? Sistemul delegă funcțiile de conciliere/mediere și arbitraj consiliilor de negociere sau unor entități similare comune angajator-sindicat?			
Independență Sistemul este independent față de ministerul sau departamentul de muncă (sau ministerul responsabil cu problemele de muncă)? Dacă DA, a fost stabilit prin lege un organism/comisie independentă? Are acesta propriul consiliu de conducere? Sistemul primește fonduri și din altă parte decât de la guvern? Dacă DA, din taxa pentru servicii? donații? granturi? moșteniri? cotizații? proiecte?			

Dacă DA, primește sistemul fonduri de la angajatori (Altele decât taxa pentru plata serviciilor)? Dacă DA, primește sistemul fonduri de la sindicate (Altele decât taxa pentru plata serviciilor)?			
Resurse de susținere Sistemul primește suficiente fonduri pentru a-și realiza scopul și obiectivele la un nivel acceptabil? Referitor la solicitarea serviciilor sale, sistemul are suficient personal de specialitate? personal auxiliar? echipamente (inclusiv computere)? mijloace de telecomunicații? mijloace de transport? spațiu de birouri? Sistemul dispune de încăperi speciale pentru desfășurarea lucrărilor de conciliere/mediere și arbitraj?			
Siguranța și încrederea utilizatorilor Sistemul efectuează studii regulate de urmărire a satisfacției clienților? Și-au exprimat sindicatele, în mod public, susținerea față de sistem? Și-au exprimat organizațiile patronale, în mod public, susținerea față de sistem? A primit sistemul premii sau distincții în semn de recunoaștere a bunelor servicii? Numărul întreprinderilor care folosesc serviciile de consultanță, formare și informare ale sistemului este în general, în creștere? în general, în scădere? neschimbat? Numărul persoanelor care solicită servicii de conciliere/mediere este în general, în creștere? în general, în scădere? neschimbat? Numărul persoanelor care solicită servicii de arbitraj este în general, în creștere? în general, în scădere? neschimbat? Numărul cazurilor care recurg la judecată (în instanță) este în general, în creștere? în general, în scădere? neschimbat? Conducătorul sistemului este numit prin concurs deschis?			

Conducătorul sistemului este numit pentru o perioadă determinată? Conducătorul este răspunzător față de un consiliu sau organism de conducere? față de un minister?			
---	--	--	--

Utilizarea principiilor directoare

Principiile directoare cuprind o serie de întrebări cu răspunsuri închise de la care nu se așteaptă să ofere o evaluare completă a performanței unui sistem de management al disputelor. Răspunsurile cu DA, NU sau NU SE APLICĂ vor da indicații generale privind starea prezentă a sistemului, dar este necesar ca acestea să fie urmate de mai multe întrebări deschise, care să ofere mai multe informații.

Checklist-ul poate fi utilizat de:

- un individ sau echipe mici chiar din cadrul sistemului de management al disputelor;
- o echipă cuprinzând persoane din cadrul sistemului de management al disputelor și reprezentanți ai angajatorilor și angajaților în calitate de clienți ai sistemului;
- un consultant independent.

O evaluare poate fi informală, ca de exemplu, atunci când o persoană cu experiență din cadrul sistemului de management al disputelor utilizează checklist-ul pentru a realiza o „evaluare de birou” a sistemului. Nu se realizează interviuri și rezultatul este o analiză relativ scurtă a sistemului pentru a evidenția „unde ne aflăm” și a identifica în termeni generali zonele în care pot fi făcute îmbunătățiri.

Alternativ, evaluarea ar putea fi mai formală și structurată, implicând mai multe persoane, mai mult timp și având ca rezultat un raport de îmbunătățire a performanței. Pașii de urmat în realizarea unei evaluări formale și structurate sunt prezentați în continuare.

- Pasul 1 Necesitatea realizării evaluării este aprobată de oficiali de rang superior sau de consiliul de conducere din cadrul sistemului de dispute de muncă.

- Pasul 2 Se constituie o echipă mică sau un grup de lucru, care să cuprindă și reprezentare din partea clientului și, posibil, o persoană independentă cu experiență în managementul disputelor.
- Pasul 3 Personalul din cadrul sistemului de management al disputelor este informat în legătură cu evaluarea și cu scopul ei, punându-se accent pe îmbunătățirea performanței.
- Pasul 4 Grupul de lucru pregătește un plan de lucru cu termene, indicând clar când începe și când se sfârșește evaluarea, cine va fi interviuat și când.
- Pasul 5 Grupul de lucru realizează interviurile, inclusiv pe cele cu utilizatorii sistemului, folosind checklist-ul pentru interviuri cu personalul sistemului de management al disputelor și un alt set separat de întrebări (a se vedea mai jos) pentru interviul cu utilizatorii/clientii.

Checklist-ul trebuie completat de un membru al grupului de lucru, nu trebuie dat respondentului să-l completeze.

Interviurile nu trebuie să înregistreze numai răspunsurile cu DA, NU sau NU SE APLICĂ, ci trebuie să culegă și informațiile de la întrebările deschise, atunci când necesită explicații.

Celor intervievați trebuie să li se amintească în mod constant că acesta nu este un interogatoriu. Scopul este de a culege informații.

Echipa trebuie să aibă posibilitatea să observe sistemul în funcțiune, inclusiv, acolo unde este posibil, pe conciliatori/mediatori și arbitri „în acțiune”, activitatea personalului auxiliar, formularele utilizate în cadrul sistemului, sistemul managementului de caz, linia telefonică suport și birourile din teritoriu.

- Pasul 6 Grupul de lucru trebuie să se întâlnească pentru a discuta checklist-urile completate și informațiile culese prin observare.
- Pasul 7 Grupul de lucru trebuie să încerce să grupeze în mod sistematic lipsurile identificate. De exemplu, se poate ca unele deficiențe în performanță să fie evaluate ca foarte importante, importante sau nu foarte importante și, în

același timp, modul de abordare, ca fiind ușor, nu atât de ușor și foarte dificil. Rezultatul poate fi un tabel cu 9 căsuțe, așa cum se arată mai jos.

	Ușor	Nu atât de ușor	Foarte dificil
Foarte important			
Important			
Nu foarte important			

De exemplu, evaluarea poate să arate că nu există sistem de management de caz computerizat și observarea indică faptul că sistemul actual de hârtii este atât ineficient cât și inefectiv și este identificat ca o problemă foarte importantă ce trebuie abordată. Deși este foarte important ca problema să fie abordată s-ar putea ca acest lucru să fie foarte dificil din cauza constrângerilor bugetare cunoscute. Astfel, această problemă ar trebui înregistrată în tabel la „Foarte important/Foarte dificil”.

Pasul 8 Grupul de lucru trebuie să întocmească un „Raport pentru îmbunătățirea performanței” care să evidențieze prioritățile de acțiune și o identificare a opțiunilor de luat în considerare la abordarea fiecărei deficiențe în performanță înregistrată.

Interviuri cu utilizatorii

Un exercițiu de evaluare ar fi incomplet fără date de intrare de la utilizatorii sistemului de dispute. Acesta trebuie să includă un formular de studiu care este o combinație de întrebări cu răspuns închis, scale de evaluare și întrebări deschise, privind următoarele probleme, dar care poate fi adaptat pentru a corespunde situațiilor locale.

Acest formular poate fi utilizat de sindicate, organizații patronale, angajați și angajatori.

Nume (Individ/Organizație)_____

De câte ori ați folosit serviciile sistemului de dispute de muncă în ultimul an?

În ultimul an ați folosit serviciile sale pentru prevenirea disputelor și pentru a ajuta la îmbunătățirea relațiilor angajator-angajat la nivel de întreprindere?

Da () Nu ()

Dacă DA, cum ați califica satisfacția dumneavoastră față de metodele și procesele utilizate de aceste servicii?

(Foarte satisfăcut/Satisfăcut/Nesatisfăcut)

față de rezultatele obținute?

(Foarte satisfăcut/Satisfăcut/Nesatisfăcut)

În ultimul an ați folosit serviciile sale de conciliere/mediere?

Da () Nu ()

Dacă DA, cum ați califica satisfacția dumneavoastră față de metodele și procesele utilizate de aceste servicii?

(Foarte satisfăcut/Satisfăcut/Nesatisfăcut)

față de rezultatele obținute?

(Foarte satisfăcut/Satisfăcut/Nesatisfăcut)

În ultimul an ați folosit serviciile sale de arbitraj?

Da () Nu ()

Dacă DA, cum ați califica satisfacția dumneavoastră față de metodele și procesele utilizate de aceste servicii?

(Foarte satisfăcut/Satisfăcut/Nesatisfăcut)
față de rezultatele obținute?
(Foarte satisfăcut/Satisfăcut/Nesatisfăcut)

În ultimul an ați accesat pagina de web a sistemului?

Da () Nu ()

Dacă DA, cum ați califica satisfacția dumneavoastră în legătură cu informațiile furnizate?

(Foarte satisfăcut/Satisfăcut/Nesatisfăcut)

În ultimul an ați accesat linia telefonică suport?

Da () Nu ()

Dacă DA, cum ați califica satisfacția dumneavoastră în legătură cu serviciile oferite?

(Foarte satisfăcut/Satisfăcut/Nesatisfăcut)

În general care considerați că sunt principalele puncte forte al sistemului de dispute de muncă?

Care considerați că sunt principalele neajunsuri?

Considerați că serviciile de rezolvare a disputelor de muncă oferite de sistem sunt o opțiune mai bună decât acțiunea în instanță?

Da () Nu ()

De ce? _____

Ce sugestii aveți pentru îmbunătățirea serviciilor pe care le oferă sistemul de dispute de muncă? _____

Lipsuri în performanță

Scopul exercițiului de evaluare este de a ajuta la identificarea lipsurilor în performanța unui sistem național de dispute de muncă. Unele dintre aceste lipsuri sunt de natură structurală, altele se referă la legislație, altele privesc structurile consultative, focalizarea și acoperirea serviciului, procedurile, operațiile, informațiile, managementul, personalul și resursele. Abordarea acestor lipsuri necesită luarea în considerare a două alternative principale, și anume:

- revigorarea sistemului existent de dispute de muncă, sau
- crearea unui nou.

Problema revigorării unui sistem existent este abordată în Capitolul 3. Înființarea unui nou, de exemplu, a unei comisii independente sau a unui organism similar este prezentată în Capitolul 4.

Schimbarea este un proces care trebuie gestionat. Un punct de pornire esențial este „a cerceta” și a evalua situația existentă înainte de a face planuri și strategii de înlocuire, restructurare, revigorare, reproiectare sau readaptare.

Evaluarea unei situații existente trebuie făcută sistematic și obiectiv și, de preferat, prin consultare cu utilizatorii și clienții aceluși sistem, ca și cu cei care sunt responsabili de funcționarea sa.

Evaluarea sistematică și obiectivă a unui sistem de dispute de muncă trebuie realizată cu referire la caracteristicile unor sisteme de prevenire și rezolvare a disputelor de muncă ce funcționează bine din diferite țări, precum și la principiile de bună guvernare general acceptate.

Evaluarea este o provocare prin ea însăși, dar adevărata provocare este de a decide ce trebuie făcut dacă evaluarea arată că sistemul funcționează sub nivelul de performanță acceptabil. Dacă lipsurile în performanță sunt mici, îmbunătățirile pot fi făcute prin revigorare și readaptare. Dacă lipsurile în performanță sunt mari sunt necesare schimbări drastice, inclusiv restructurarea și reorganizarea majoră.

CAPITOLUL 3 Revigorarea unui sistem existent de dispute de muncă

În capitolul anterior a fost prezentat un instrument de diagnostic care să ajute la evaluarea performanței sistemului de management al disputelor dintr-o țară. Instrumentul poate fi utilizat pentru evaluarea unui sistem, prin asumarea răspunderii de către un minister sau departament de muncă sau de către un organism statutar independent. Rezultatul procesului de evaluare este identificarea zonelor în care performanța trebuie îmbunătățită.

Acest capitol se concentrează pe îmbunătățirea performanței în cadrul unui sistem existent de prevenire și rezolvare a disputelor. Aceasta se aplică atât îmbunătățirii unui sistem care este parte din administrația de muncă din subordinea guvernului, ca și unui sistem existent independent aflat în responsabilitatea unei autorități statutare.

Revitalizare

Revitalizare înseamnă aducerea la viață, înmprospătarea, renovarea, energizarea și revigorare și în scopurile prezentului document se referă la reînnoirea a ceva care există. Acel „ceva” poate fi, fie un departament sau un minister al muncii, fie, alternativ, o autoritate statutară independentă. Decizia de a revitaliza un sistem de dispute de muncă este unul din cele trei rezultate posibile ale procesului de evaluare.

Cele trei posibilități sunt următoarele.

- **Lipsa acțiunii.** Este posibil ca o evaluare detaliată și obiectivă să scoată în evidență faptul că sistemul existent de management al disputelor funcționează la un nivel de performanță acceptabil și nu sunt necesare îmbunătățiri. Pentru un sistem care are suficiente resurse și este bine condus opțiunea de „a nu face nimic” este adecvată. Totuși, chiar în cazul

celor mai bune sisteme, există oportunități de îmbunătățire și rezultatul exercițiului de evaluare de „a nu face nimic” sugerează:

- o o lipsă de obiectivitate și consultate în cadrul procesului de evaluare;
 - o încetarea procesului de evaluare prin hotărârea factorilor decizionali, care-l consideră nedorit și inutil;
 - o un grad de mulțumire din partea factorilor de decizie;
 - o o introspecție și o autoabordare care consideră îmbunătățirile ca fiind o frână;
 - o teama și opoziția față de schimbare;
 - o o scuză pentru lipsa de resurse pentru a face îmbunătățirile identificate.
- **Revitalizarea prin ajustări interne la sistem pentru a oferi servicii mai bune clienților sistemului, dar fără restructurare sau reorganizare majoră.** Scopul și mandatul sistemului rămân neschimbate, revitalizarea concentrându-se mai curând pe îmbunătățirea proceselor existente decât pe introducerea de noi instituții. O reorganizare internă poate fi necesară, dar accentul se pune pe a face ca lucrurile existente să se facă mai bine în cadrul unei instituții care, după toate aparențele, rămâne așa cum a fost.

Procesul de evaluare relevă faptul că sunt necesare unele îmbunătățiri, dar, în general, sistemul disputelor de muncă funcționează destul de bine. Principalele cerințe pentru o bună guvernare și performanța instituțională sunt satisfăcute, dar unele modificări ar fi benefice. Aceasta necesită ca procesul de evaluare și identificare a lipsurilor în performanță să arate clar zonele unde sunt necesare îmbunătățiri.

De exemplu, exercițiul de evaluare poate arăta că:

- o conceperea și funcționarea sistemului de management al disputelor implică o insuficientă consultare cu clienții sistemului, adică angajatorii, sindicatele și angajații;
- o numărul conciliatorilor de succes este inacceptabil de scăzut;
- o sistemul pune prea puțin accent pe prevenirea disputelor;
- o hotărârile în cazurile de arbitraj sunt lipsite de consistență;
- o evidența gestionării cazurilor este prost păstrată și greu de accesat;
- o în activitățile de prevenire și rezolvare a disputelor se utilizează insuficient agenții acreditați din sectorul privat;

- o nu există o abordare sistematică și planificată a formării funcționarilor oficiali de muncă în conciliere/mediere și arbitraj;
- o spațiul de birouri este insuficient pentru a permite sistemului să funcționeze în toate locațiile necesare;
- o sistemul telefonic suport nu este folosit la capacitate;
- o persoanele care vor să solicite servicii de conciliere/mediere nu știu cum să procedeze.

Schimbările necesare pentru abordarea acestor lipsuri în performanță pot fi făcute chiar din interiorul sistemului de rezolvare a disputelor. Este nevoie să se examineze modalitățile și procedurile operaționale, dar nu sunt necesare schimbări ale politicii la nivel înalt sau revizuirii legislative, poate cu excepția utilizării agențiilor private în procesele de prevenire și soluționare a disputelor unde pot fi necesare unele intervenții legale.

- **Efectuarea de schimbări fundamentale.** Procesul de evaluare poate să arate că sistemul de rezolvare a disputelor funcționează mult sub nivelul acceptabil, că nu sunt evidente caracteristicile bunei guvernări, că lipsesc elementele unui „bun” sistem de management al disputelor și că întregul sistem are nevoie de schimbări fundamentale. Deficiențele din cadrul sistemului nu pot fi abordate chiar din interiorul sistemului, dar necesită o nouă viziune, un nou mandat, noi modalități operaționale, toate bazate pe caracteristicile generale ale bunei guvernări și pe elementele specifice și caracteristicile evidente ale unui sistem eficient de rezolvare a disputelor. Această problemă este abordată în capitolul următor.

Planificarea și implementarea schimbării

Înainte ca acțiunea să fie planificată și implementată trebuie examinate în detaliu punctele slabe ale performanței care trebuie abordate prin inițiative de revitalizare, așa cum se arată în exemplul următor. Trebuie avute în vedere toate problemele, chiar și cele ce par relativ minore, conform celor prezentate în continuare.

Care sunt faptele referitoare la anumite probleme sau neajunsuri?

Ce ne arată analiza acestor fapte?

Ce opțiuni există pentru abordarea problemelor sau neajunsurilor?

Care este soluția preferată pentru problema respectivă?

Ce modalități sunt necesare pentru a urmări dacă problema sau neajunsurile au fost depășite?

Exemplu **Numărul conciliatorilor/mediatorilor de succes din sistemul disputelor de muncă este inacceptabil de scăzut.**

Fapte Care este de fapt rata succesului concilierii/medierii în ultimele 12 luni? (de exemplu, 25%)
Care este ținta de performanță? (de exemplu, 60%)
Care sunt ratele de succes individualizate, de exemplu, după localizare (sector, provincie sau regiune), tipul litigiului, ramura industrială, grupuri profesionale, ani de experiență ai conciliatorilor/mediatorilor?
Ce proporție de concilieri/medieri de succes s-au realizat în limitele de timp prevăzute?

Analiză

Obiectivul performanței este realist?
Problema prevalează în unul sau mai multe sectoare, provincii sau regiuni?
Problema este mai importantă în cazul conciliatorilor/mediatorilor fără experiență?
Problema este specifică industriei sau are un caracter mai general?
Ce au de spus conciliatorii/mediatorii despre problemă?
Ce au de spus reprezentanții angajaților și angajatorilor?
Factorii externi (de exemplu, mediul economic) sunt importanți?

Opțiuni Planificați și implementați un program de formare pentru conciliatori/mediatori bazat pe evaluarea detaliată a necesităților de formare.
Elaborați manuale de birou pentru conciliatori/mediatori.

Desemnați conciliatori/mediatori cu experiență care să-i învețe pe noii numiți.

Dați un caracter confidențial consilierii.

Coborâți standardele.

Organizați ședințe de instruire.

Introduceți un sistem de premiere pentru bune rezultate (colective și individuale).

Decizie Evaluați necesitățile de formare, concepeți și implementați un program de formare și numiți lectori (posibil și cu normă parțială de lucru).

Urmărire Urmăriți rata succesului după formare. Dacă nu există vreo îmbunătățire, reevaluați problema și soluția. (De exemplu, se poate ca formarea să fi fost soluția bună, dar cursul de formare a fost prost conceput, prost organizat sau nu a fost bine prezentat. Lectorii desemnați poate că au fost parte din soluție, dar alegerea lor a fost proastă).
Identificați persoane cu rezultate foarte bune care să ajute și să stabilească un sistem oficial de monitorizare.

Exemplul de mai sus arată că atunci când este identificată pe larg o deficiență în performanță este necesară în continuare o examinare detaliată înainte de a se trece la acțiune împotriva problemei identificate.

Totuși, este clar că orice acțiune s-ar întreprinde, aceasta necesită o atentă planificare, implementare și urmărire. Este ușor de spus că „formarea ne va îmbunătăți performanța”, „computerele vor face diferența”, „un sistem de informații mai bun ne va fi de ajutor” și „mai mult personal ne va rezolva problemele”. Dar orice inițiativă de schimbare, așa cum a fost identificată în procesul de evaluare, necesită planificare atentă și numirea unei persoane responsabile de conducerea procesului de planificare și implementare.

Planificarea schimbării

Dacă exercițiul de evaluare și legate de acesta, constatarea și analiza faptelor, arată că sunt necesare îmbunătățiri, procesul de planificare a schimbărilor necesare va fi diferit în funcție de mărimea schimbărilor avute în vedere. Mai jos

sunt prezentate două exemple, și anume, planificarea unei activități de formare a conciliatorilor/mediatorilor și planificarea introducerii unui sistem computerizat de management al cazurilor de dispute de muncă.

Formarea conciliatorilor/mediatorilor

Un plan de formare a conciliatorilor/mediatorilor poate lua forma unui plan de acțiune care să identifice ce vrem să realizăm, cine trebuie să facă ce și când, care sunt indicatorii de succes și ce resurse sunt necesare.

Plan de acțiune: Exemplu

Obiectiv Planificarea, conducerea, implementarea și urmărirea unui curs de formare de 5 zile pentru conciliatori/mediatori care să le ofere cunoștințele și deprinderile necesare abordării mai eficiente și mai efective a tuturor aspectelor procesului de conciliere/mediere.

Etapele acțiunii	Cine	Cine altcineva	Când	Observații
Pasul 1				
Pasul 2				
Pasul 3				
Pasul 4				
Pasul 5				
Pasul 6				
Pasul 7				
Pasul 8				
Pasul 9				
Pasul 10				
Resurse necesare				
Indicatori de succes				

Unele dintre **Etapele acțiunii** ce trebuie întreprinse pot include următoarele:

- Deciderea numărului de participanți
- Identificarea participanților prezenți
- Identificarea conducătorului cursului
- Indicarea obiectivelor specifice ale formării (de exemplu, Ce ar trebui **să poată face** participanții la terminarea formării?)
- Pregătirea unei scheme a cursului de formare (obiective, conținut, metodologie)
- Pregătirea unui orar care să arate prezentarea materialului, sesiune de sesiune
- Identificarea resurselor de formatori
- Pregătirea materialelor de formare, inclusiv a fișelor, exercițiilor, jocurilor pe roluri
- Identificarea locului de desfășurare, inclusiv a spațiului pentru activitatea pe grupuri
- Obținerea echipamentelor pentru formare (mijloace audio și video, computer, table de scris, flip charts)
- Pregătirea bufetului pentru pauze
- Realizarea formării propriu-zise
- Realizarea evaluărilor reacțiilor (la sfârșitul cursului sau poate la sfârșitul fiecărei zile)
- Realizarea evaluărilor performanței la câteva săptămâni/luni după formare pentru a evalua dacă fiecare participant este mai efektiv și mai eficient
- Realizarea unei evaluări de impact la câteva luni după formare pentru a evalua dacă sistemul de conciliere/mediere, în general, funcționează mai bine.

Indicatorii de succes pot include

- note acordate pentru orice exerciții și teste efectuate în timpul cursului
- nivelurile de participare pe tot parcursul cursului
- numărul evaluărilor reacției pozitive
- comentarii pozitive din partea participanților la locul de muncă la câțva timp după finalizarea formării
- ratele de succes ale concilierii/medierii înainte și după formare
- numărul de răspunsuri pozitive din studiile privind satisfacția clienților
- raporturile lectorilor privind cursanții.

Este clar că activitățile de formare trebuie să fie atent planificate pentru ca ele să aibă efectul dorit asupra performanței. Formarea are un cost, atât în ceea ce privește cheltuielile directe legate de activitatea de formare, cât și timpul cât participanții lipsesc de la îndatoririle lor normale. Totuși, planificarea atentă poate asigura ca beneficiile formării să fie mai mari decât costurile și ca fiecare activitate să reprezinte o „valoare”.

Problema formării este tratată, de asemenea, în Capitolul 6.

Sistemul informatizat al managementului cazurilor de dispute

Informatizarea unui sistem de management al cazurilor necesită o planificare mai detaliată decât cea prevăzută pentru un plan de acțiune singulară, așa cum s-a arătat mai sus pentru activitatea de formare. Este nevoie de elaborarea unei propuneri de proiect detaliată, cu indicarea clară a obiectivelor, rezultatelor și produselor finale, precum și a activităților, resurselor necesare, termenelor, ca și a condițiilor de management și monitorizare. Un proiect de o asemenea mărime implică și pregătirea și implementarea diferitelor planuri de acțiune pentru activități specifice din proiectul general, cum ar fi, de exemplu, dezvoltarea programelor de calculator, procurarea echipamentelor, formarea personalului și monitorizarea sistemului. Informații suplimentare referitoare la sistemele de management de caz sunt prezentate în Capitolul 6.

O propunere de proiect de acest tip poate fi realizată după următoarele direcții:

Cadrul general și justificarea proiectului

Această secțiune ar putea sublinia natura sistemului actual de management al cazurilor subliniind principalele lui neajunsuri. Ar putea fi evidențiate avantajele unui sistem informatizat, inclusiv o indicare a modului în care aceasta ar avea un impact asupra performanței generale a sistemului disputelor de muncă.

Această secțiune trebuie să ofere o imagine de ansamblu asupra problemelor care urmează să fie abordate de către proiect, să convingă factorii de decizie de necesitatea schimbării și să ofere o imagine de ansamblu asupra modului în care noul sistem va aduce beneficii clienților și utilizatorilor sistemului de dispute de muncă.

Durată

Această secțiune trebuie să ofere o scurtă declarație privind durata proiectului și data propusă pentru începerea sa. Trecerea de la un sistem manual de management al cazurilor la unul computerizat va avea nevoie de un timp considerabil, care depinde, desigur, de numărul de cazuri ce trebuie încărcate și de cantitatea de informații cerută de sistem.

Scop și obiective

Această secțiune trebuie să stabilească pe larg scopul general al sistemului informatizat și apoi, mai la obiect, ce se va obține la sfârșitul proiectului. Unele exemple referitoare la „ce se va obține la sfârșitul proiectului” includ:

‘un sistem computerizat de management al cazurilor va fi proiectat, încercat și complet operațional’

‘toți funcționarii oficiali vor fi formați pentru a lucra cu noul sistem’

‘toți funcționarii oficiali din teritoriu vor fi echipați cu computerele necesare și vor putea, atât să acceseze o bancă centrală de date, cât și să introducă informații’.

Stabilirea obiectivelor trebuie să fie susținută de indicatori de performanță care vor fi utilizați pentru a evalua dacă obiectivele stabilite au fost realizate. În mod normal, acestea ar trebui să fie măsurabile, cum ar fi, numărul de computere cumpărate și instalate, numărul de funcționari oficiali formați și numărul de cazuri din sistem.

Stabilirea obiectivelor specifice ale proiectului este importantă nu numai pentru a ghida implementarea proiectului, ci este esențială pentru procesul de evaluare a proiectului în care rezultatele reale sunt comparate cu cele planificate.

Rezultate și activități

Realizarea obiectivelor proiectului necesită obținerea de produse. Acestea reprezintă rezultatele planificate ale proiectului pentru fiecare produs susținut de o serie de activități pentru a asigura că produsul a fost într-adevăr, realizat. Astfel, obiectivele necesită produse și produsele necesită activități.

De exemplu, un produs care stabilește că '200 de funcționari oficiali vor fi formați pentru a introduce și a extrage informații de caz din sistem' necesită mai multe activități, incluzând:

- planificarea unui program de formare;
- pregătirea manualelor de funcționare;
- realizarea formării;
- furnizarea suportului de urmărire;
- monitorizarea performanței.

Produsele trebuie prezentate într-o succesiune logică. De exemplu, formarea pentru utilizarea calculatorului, în mod normal, trebuie să aibă loc după ce sistemul computerizat a fost conceput și testat pentru a se asigura că formarea are focalizarea necesară.

Resursele necesare

Produsele au nevoie de activități și activitățile de resurse. Fiecare produs și activitățile legate de acesta trebuie să aibă o estimare a costurilor, cum ar fi costurile pentru cursul de formare, pentru cumpărarea echipamentului, pentru dezvoltarea programelor de calculator, taxele pentru consultanți, costurile pentru transportul local, de fapt, orice cheltuială care face ca activitatea să aibă loc și ca produsul care are legătură cu aceasta să fie realizat.

Bugetul proiectului, în mod normal, ar trebui prezentat pentru fiecare an, făcându-se distincția între capital și cheltuielile curente. Costurile totale estimate, care probabil includ și cheltuielile neprevăzute, trebuie prezentate clar. Estimările bugetare trebuie să fie cât se poate de precise pentru a susține o evaluare cost-beneficiu realistă a proiectului propus care să permită factorilor de decizie să decidă dacă el reprezintă o bună valoare pentru cheltuielile solicitate.

Management și monitorizare

Propunerea de proiect trebuie să specifice cum va fi gestionat proiectul. În mod normal, este desemnat un manager de proiect, susținut de un grup de lucru sau o echipă care, în mod ideal, include reprezentanți ai angajatorilor și angajaților, ca și specialiști în domeniul informatic.

Managerul de proiect trebuie să provină chiar din sistemul de dispute de muncă sau trebuie să fie special recrutat pentru această sarcină. Recrutarea externă se va adăuga la costurile proiectului, dar oferă oportunitatea recrutării de specialiști care au experiența necesară.

Managerul de proiect împreună cu echipa de lucru trebuie să abordeze problema în așa fel încât dezvoltarea noului sistem computerizat să nu cauzeze întreruperea serviciilor oferite de sistemul de dispute de muncă. Înregistrarea manuală și dezvoltarea sistemului computerizat trebuie să se facă simultan și este necesar să se elaboreze și să se implementeze un plan de schimbare care să asigure că serviciile de dispute de muncă se desfășoară fără întrerupere.

Raportare

În mod normal, managerul de proiect trebuie să pregătească un raport de inițiere a proiectului în perioada de 3-6 luni de la începerea proiectului pentru ca factorii de decizie de rang superior și furnizorii resurselor să fie informați asupra progresului proiectului. Apoi, trebuie să se întocmească rapoarte periodice care să atragă atenția asupra succeselor și realizărilor, ca și a neajunsurilor și problemelor care trebuie abordate.

Evaluare

Managerul de proiect și grupul de lucru au responsabilitatea de a urmări zi de zi proiectul și să se asigure că activitățile sunt îndeplinite așa cum au fost planificate și la timp, că proiectul se înscrie în buget și că produsele planificate s-au obținut în mod real.

Ca și monitorizarea în desfășurare a proiectului, un avantaj îl reprezintă evaluarea proiectului la mijlocul perioadei pentru a evalua dacă proiectul este pe calea cea bună și poate să-și realizeze scopul în totalitate sau

rezultatul final. Această evaluare poate fi realizată de un evaluator sau o echipă independentă care să ofere consiliere în orice problemă de concepere a proiectului și să sugereze în ce fel implementarea proiectului ar putea fi îmbunătățită.

De asemenea, se poate realiza o evaluare la terminarea proiectului pentru a evalua rezultatele generale și impactul și pentru a determina dacă informatizarea sistemului de management al cazurilor este eficientă și efectivă și produce beneficiile pentru care a fost proiectată.

Îmbunătățirea performanței unui sistem existent de dispoziție de muncă poate fi realizată prin revitalizare, cu condiția ca schimbările să fie reale nu cosmetice, corect planificate și implementate cu implicare și energie.

Un program de formare bine planificat, informatizarea sistemelor manuale existente, reproiectarea formularelor și accelerarea procedurilor, îmbunătățirea managementului, o mai bună comunicare și îmbunătățirea relațiilor industriale din cadrul sistemului toate contează și pot să aibă ca rezultat servicii mai bune pentru clienții sistemului. Cu excepția informatizării, resursele necesare pentru astfel de schimbări nu sunt costisitoare și pot fi obținute prin folosirea mai bună a acelor resurse care sunt deja disponibile în sistem.

Dar dacă sistemul nu reușește să ofere servicii semnificative clienților săi, și-a pierdut respectul angajaților și angajatorilor, nu mai are o viziune și o misiune clare și, în general, și-a pierdut drumul, revitalizarea nu mai este suficientă. Este necesară o schimbare de natură fundamentală.

CAPITOLUL 4 Înfiiințarea unei autorități independente

*Capitolul precedent a examinat problema îmbunătățirii performanței prin revigorarea și consolidarea unei situații de fapt. **Revigorarea** se referă la tratarea diferită – animarea, energizarea, stimularea, întinerirea – dar fără restructurări sau reorganizări majore. Toate politicile și legile rămân în linii mari neschimbate, iar îmbunătățirile se bazează pe resurse sporite, instruire și activități conexe, informatizarea și modificarea sistemelor și procedurilor existente. Chiar dacă schimbarea este tot mai mare și evolutivă, adesea nu reușește să răspundă problemelor fundamentale.*

Acest capitol se ocupă de ceea ce trebuie făcut atunci când revitalizarea nu aduce îmbunătățirile necesare și se recunoaște necesitatea unei schimbări de natură mai profundă. Intenția este aceea de a oferi îndrumare factorilor de decizie care încearcă să înlocuiască un sistem de stat al managementului disputelor așa cum există într-un departament de muncă tipic, cu o autoritate autonomă care funcționează după reglementări proprii și cu un consiliu de conducere.

În unele cazuri, procesul de evaluare arată că revitalizarea nu va depăși lipsa de performanță. Este nevoie de **restructurare** majoră, ceea ce înseamnă că este nevoie de o reorientare fundamentală a sistemului de management al disputelor, îndreptată nu numai spre un mod diferit de lucru, ci și spre realizarea unor lucruri diferite. Schimbarea e mai mult totală decât parțială, mai curând revoluționară decât evolutivă, prin crearea de instituții noi și prin introducerea unor modalități și proceduri noi, pe bază de politici și legi noi, în funcție de necesități.

Direcția politicilor

O schimbare atât de fundamentală și de revoluționară are nevoie de o nouă direcție a politicilor. Termenul de **politici** poate crea confuzie. În unele contexte se referă la proceduri și reguli operaționale, de exemplu, o politică corporatistă de securitate și sănătate, de disciplină sau hărțuire în muncă. Acest nivel de politici se bazează pe reguli care sunt în vigoare și se aplică, precum și pe sancțiunile date atunci când regulile sunt încălcate.

În alt context, politicile sunt similare cu legile. Dacă citești legea, politicile sunt evidente.

Totuși, în cadrul acestei lucrări, **politicile** se referă la declarațiile de intenție care asigură liniile directoare pentru acțiunile viitoare. Politicile, prin ele însele, nu sunt obligatorii din punct de vedere legal și necesită introducerea unor intervenții specifice pentru ca intențiile să fie transformate în schimbări comportamentale ale instituțiilor și indivizilor țintă.

Schimbarea fundamentală a unui sistem de management al disputelor dintr-o țară necesită linii directoare solide de politici, pregătite printr-o strânsă consultare a tuturor participanților direct interesați care să ducă la elaborarea unui document de politici în care să se specifice **de ce** este necesară schimbarea, **care** sunt schimbările planificate și **cum** vor fi introduse aceste schimbări. Documentul privind politicile, după ce a fost finalizat și aprobat, va avea nevoie, în cele mai multe cazuri, de intervenții legislative specifice - legi noi sau amendamente la cele deja existente – pentru a asigura realizarea în practică a intențiilor din politici.

Înființarea unei autorități independente: adoptarea politicii corecte

Orice intenție de a realiza reformarea și restructurarea fundamentală a sistemului disputelor de muncă dintr-o țară prin crearea unui organism nou care să-l înlocuiască pe cel existent, are nevoie de linii directoare clare de politici. În general, noua comisie sau autoritate autonomă, independentă preia funcțiile de prevenire și de rezolvare a disputelor dintr-un departament de muncă, dar cu o viziune nouă, o nouă misiune și cu modalități noi de funcționare. Pregătirea unui

document în sprijinul creării unei autorități independente poate cuprinde următoarele componente:

Cadrul general

Scop și obiective

Elemente de politici

Structură și organizare

Modalități de funcționare

Implicații privind resursele

Dispoziții tranzitorii

Cadrul general

Această parte a documentului de politici trebuie să arate de ce este necesară schimbarea. Poate cuprinde:

- o scurtă prezentare a modalităților existente
- punctele slabe și neajunsurile modalităților existente, inclusiv informații factice și păreri (de ex. ponderea deciziilor cu costurile și întârzierile aferente, natura contradictorie a procedurilor judiciare, rate reduse de succes în procesul de conciliere/mediere, concentrarea mai mult pe soluționarea cazurilor decât pe prevenire)
- importanța deciziilor luate pe bază de consens prin tratative și negociere, atât pentru prevenirea cât și pentru rezolvarea disputelor
- importanța serviciilor eficiente de conciliere/mediere în comparație cu decizia din justiție, nu numai pentru rezolvarea disputelor, ci și pentru contribuția la progresul social și economic național
- beneficiile economice pentru națiune și întreprinderile sale datorate unui sistem eficient al disputelor de muncă, importanța unei bune guvernări și respect pentru caracteristicile sale importante
- importanța unor bune practici referitoare la sistemele de dispute de muncă și respectul pentru elementele cheie ale unor asemenea sisteme.

Secțiunea referitoare la cadrul general al documentului de politici poate acorda o atenție specială necesității de a crea locuri de muncă eficiente, prin abordări noi ale prevenirii și rezolvării disputelor ca mijloc de sporire a productivității și profitabilității întreprinderii și astfel, să-i încurajeze pe angajatori să sprijine propunerile noilor abordări.

Scopul și obiectivele politicilor

Această parte a documentului de politici trebuie să indice ceea ce se dorește să se realizeze în termeni generali, precum și rezultatele specifice care vor apărea după implementarea politicilor.

Cu titlu de exemplu, documentul de politici poate să cuprindă o declarație privind următoarele:

Scopul general al acestor politici este acela de a restructura și de a reforma sistemul de rezolvare a disputelor de muncă la nivel național prin crearea unei noi instituții denumită Comisia de conciliere și arbitraj finanțată de stat, dar independentă față de orice partid politic, sindicat, angajator sau afacere, orientată către prevenirea și rezolvarea disputelor de muncă de toate tipurile, atât din sectorul privat cât și din cel de stat, funcționând în conformitate cu principiile și caracteristicile universale ale unei bune guvernări, contribuind prin aceasta la progresul economic național și la armonia socială.

(Desigur, denumirea organismului independent rămâne la latitudinea fiecărei țări. Utilizarea termenului de Comisie de conciliere și arbitraj este pur ilustrativă în acest caz și nu este obligatorie în niciun fel).

În ceea ce privește obiectivele specifice ale politicilor, se poate face referire la următoarele:

În mod particular, implementarea eficientă a acestor politici este menită:

- *să asigure că angajatorii și angajații își asumă o mai mare responsabilitate pentru prevenirea și minimizarea conflictelor și disputelor de la locul de muncă,*
- *să încurajeze angajatorii și angajații să-și rezolve conflictele și dezacordurile prin consens, negociere și tratative, fără intervenția unor terțe părți,*
- *să asigure că părțile aflate în dispută au acces la servicii libere și voluntare de conciliere/mediere și altele asemenea care să le acorde asistență în rezolvarea diferendelor,*
- *să asigure că părțile aflate în dispută, în situația în care concilierea/medierea nu a reușit, au acces la servicii imparțiale de arbitraj care să le asculte problemele aflate în dispută și să ia o hotărâre,*
- *să asigure acreditarea agențiilor din sectorul privat și a indivizilor pentru a putea juca un rol în prevenirea disputelor și rezolvarea lor,*
- *să asigure că angajații și angajatorii au acces garantat la serviciile oferite de sistemul de management al disputelor.*

Este important ca declarația privind scopul și obiectivele să se concentreze pe ceea ce este posibil de realizat, în mod realist. De exemplu, un document de politici care declară în mod expres sau implicit că disputele de muncă vor fi eliminate ca rezultat al schimbărilor propuse este foarte probabil să fie sever criticat ca fiind nerealist și complet speculativ.

Declarațiile de viziune și de misiune

Un document de politici poate explica viziunea și misiunea unei instituții, dar în mod normal acest lucru vine mai târziu, pentru că un rol important în pregătirea acestei declarații de viziune și de misiune revine consiliului de conducere al comisiei și directorului.

Viziunea este o declarație scrisă, de obicei scurtă și simplă, care indică aspirațiile instituției, ce dorește să obțină, cum se autodefinește și cum vrea să fie considerată de ceilalți.

Viziunea serviciului de arbitraj și conciliere din Marea Britanie (ACAS) este

Să fie campioana Marii Britanii la locuri de muncă de succes și forță de muncă motivată

Comisia de conciliere, mediere și arbitraj din Africa de Sud (CCMA) are următoarea viziune.

Să fie cea dintâi organizație de management și de rezolvare a disputelor

Declarația de **misiune** prevede **ce și de ce** pentru o organizație sau instituție – pentru ce există și care este scopul acțiunilor pe care le realizează. Poate, de asemenea, să asigure baza pe care pot fi evaluate performanțele sale.

CCMA din Africa de Sud are următoarea declarație de misiune:

Scopul CCMA este acela de a promova justiția socială și dezvoltarea economică în lumea muncii și de a fi cea mai bună organizație de management al disputelor și de rezolvare a disputelor, care se bucură de încrederea partenerilor sociali.

Misiunea Comisiei naționale de muncă din Ghana (NLC) este declarată după cum urmează

Să dezvolte și să susțină un mediu industrial pașnic și armonios prin utilizarea practicilor eficiente de rezolvare a disputelor, prin promovarea colaborării între jucătorii de pe piața muncii și a respectului reciproc privind drepturile și obligațiile acestora.

Declarațiile de misiune stabilesc responsabilitățile funcționale generale ale instituției, asigurând astfel elementul fundamental pentru crearea structurilor și modalităților de funcționare ale acesteia.

Elementele de politici

Documentul de politici trebuie să indice ce intenționează să facă noua instituție. Elementele de politici pot cuprinde următoarele.

Prevenirea și rezolvarea disputelor la locul de muncă

În cadrul acestui element de politici se poate apela la comisie pentru:

- ajutor pentru construirea unei baze de încredere între angajatori și lucrători
- încurajarea și sprijinirea organizațiilor patronale și sindicale pentru a le ajuta să construiască această bază
- oferirea de informații și îndrumări privind modalitățile practice de schimb de informații și consultanță la locul de muncă
- oferirea de informații, consultanță și instruire privind abordările pe bază de consens pentru luarea deciziilor și împărțirea puterii la locul de muncă, cu accent special pe negocierile colective și contractele colective de muncă
- oferirea de consultanță privind elaborarea documentelor de politici în domenii specifice cum ar fi nediscriminarea, hărțuirea și violența, precum și abordarea reclamațiilor
- oferirea de informații și îndrumare privind problemele legate de gen care trebuie rezolvate la locul de muncă prin negociere colectivă și proceduri de consultare
- încurajarea lucrătorilor și angajatorilor să participe împreună la activități de formare
- facilitarea activităților de soluționare în comun a problemelor, descoperirea și investigarea faptelor pentru a ajuta la prevenirea blocajelor în procesele de negociere
- facilitarea în orice fel posibil în cadrul mandatului său ca disputele să se rezolve la locul de muncă de către părțile implicate.

Concilierea/medierea disputelor

În cadrul acestui element de politici se poate apela la comisie pentru:

- introducerea sistemelor care să permită trimiterea tuturor disputelor la conciliere/mediere, cu excepția celor care nu țin de această jurisdicție (cum ar fi disputele comerciale)
- oferirea serviciilor de preconciliere/mediere în vederea depistării disputelor care se află în afara jurisdicției serviciului de conciliere/mediere
- oferirea de servicii de conciliere/mediere voluntare și gratuite părților aflate în dispută
- asigurarea că serviciile de conciliere/mediere sunt efectuate de conciliatori/mediatori calificați și competenți în vederea realizării celui mai mare număr posibil de dispute rezolvate, încă din stadiul de conciliere/mediere
- asigurarea că numirea conciliatorilor/mediatorilor ține cont de caracteristicile demografice relevante ale țării, inclusiv de gen.

Arbitrajul disputelor

În cadrul acestui element de politici se poate apela la comisie pentru:

- introducerea sistemelor care să permită părților în dispută să ceară arbitrajul pentru disputele nerezolvate în stadiul de conciliere/mediere
- asigurarea de servicii de arbitraj care sunt relativ informale, mai puțin rigide și mai rapide decât procedurile din instanță și
- asigurarea audierilor pentru ‘conciliere-arbitraj’ în care concilierea nereușită este urmată imediat (și acolo unde este posibil în aceeași zi) de arbitraj ca parte a procesului ‘două etape rezolvate la o singură înfățișare’
- asigurarea că audierile de arbitraj sunt efectuate de arbitri calificați, imparțiali și neutri
- asigurarea că numirea arbitrilor este reprezentativă din punct de vedere demografic pentru populația țării.

Sectorul privat și sectorul public

În cadrul acestui element de politici se poate apela la comisie pentru:

- asigurarea serviciilor de prevenire și rezolvare a disputelor din sectorul privat și public (inclusiv departamente guvernamentale și organisme statutare) pe baze egale

- decizia privind necesitatea organismului independent de a fi structurat și de a angaja personal în așa fel încât să corespundă intereselor speciale ale sectorului public
- decizia privind necesitatea organismului independent de a fi structurat și de a angaja personal în așa fel încât să corespundă nevoilor speciale ale anumitor industrii din sectorul privat (de exemplu, minerit, sectorul maritim, confecții).

Consilii de negociere

În cadrul acestui element de politici se poate apela la comisie pentru:

- încurajarea dezvoltării de consilii de negociere la nivel de industrie, sector sau regiune, după caz, asemenea organisme cuprinzând reprezentanți ai angajatorului și lucrătorilor și având puterea de a rezolva disputele apărute din negocierea colectivă pentru industria, sectorul sau regiunea respectivă
- desemnarea unui sistem de acreditare a acestor unități de negociere care să le permit să ofere aceleași servicii pentru anumite industrii, sectoare sau regiuni ca și cele asigurate de către comisie.

Implicarea sectorului privat

În cadrul acestui element de politici se poate apela la comisie pentru:

- sprijinirea implicării operatorilor din sectorul privat în sistemul de management al disputelor printr-un sistem de acreditare și reacreditare conform aprobării de către consiliul de conducere al comisiei
- îndrumare privind eşalonarea plăților datorate conciliatorilor/mediatorilor și arbitrilor de către părțile în dispută
- solicitarea ca și conciliatorii/mediatorii și arbitrii privați să consimtă să se conformeze unui cod de conduită similar codului conciliatorilor/mediatorilor și arbitrilor din comisie.

Modalități atipice de muncă

În cadrul acestui element de politici se poate apela la comisie pentru:

- asigurarea de servicii de rezolvare a disputelor pentru toți angajații, inclusiv pentru cei implicați în modalități atipice de muncă, cum ar fi lucrătorii cu contract, lucrătorii casnici, lucrătorii agricoli, lucrătorii la domiciliu, vânzătorii ambulanți și alții, unde este evidentă relația angajator-angajat

Servicii la nivelul întregii țări

În cadrul acestui element de politici se poate apela la comisie pentru:

- asigurarea disponibilității serviciilor la nivelul întregii țări prin înființarea de birouri sectoriale, provinciale sau regionale, după caz
- asigurarea de servicii mobile și inovare tehnologică pentru angajații și angajatorii în acele părți ale țării în care birourile comisiei nu sunt ușor accesibile.

Probleme legate de gen

În cadrul acestui element de politici se poate apela la comisie pentru:

- asigurarea, pe cât posibil, a reprezentării egale de gen în consiliul de conducere
- asigurarea unui echilibru rezonabil de gen în numirea conciliatorilor/mediatorilor și arbitrilor
- aplicarea considerațiilor legate de gen la acreditarea unităților de negociere și a operatorilor din sectorul privat
- asigurarea că problemele de gen sunt incluse în activitățile de informare, îndrumare și formare, precum și în procedurile de conciliere/mediere și arbitraj
- stabilirea și menținerea relațiilor cu ministerele și agențiile guvernamentale, precum și cu organizațiile societății civile cu responsabilități în probleme de gen.

Consiliul de conducere

În cadrul acestui element de politici se poate apela la comisie pentru:

- a avea un consiliu de conducere cu largă reprezentare, stabilit prin lege și care indică persoana responsabilă de numirea membrilor consiliului
- a avea un președinte al consiliului de conducere și a indica procedurile de numire a președintelui
- a avea legislația care stabilește criteriile de eligibilitate ale membrilor consiliului și responsabilitățile consiliului care pot include, de exemplu, asigurarea respectării de către comisie a unor standarde ridicate de conducere corporatistă, utilizarea adecvată a fondurilor avute la dispoziție, funcționarea eficientă și efectivă, asigurarea utilizării corespunzătoare a fondurilor publice și funcționarea în conformitate cu misiunea și viziunea consiliului.

Director

În cadrul acestui element de politici se poate apela la comisie pentru:

- existența unui director ca funcționar executiv și indicația privind responsabilitatea numirii directorului
- existența obligațiilor și responsabilitățile directorului stipulate de lege
- stipularea termenului de funcție a directorului

Raportare și transparență

În cadrul acestui element de politici se poate apela la comisie pentru:

- întocmirea rapoartelor de activitate (trimestriale sau semestriale) pe suport hârtie și/sau în format electronic, după caz
- întocmirea unui raport anual de activitate care să cuprindă declarația de venituri și cheltuieli supusă auditului, pentru a fi depus la parlament
- angajarea în activități de ridicare a gradului de conștientizare și în activități de publicitate, în conformitate cu direcțiile stabilite de consiliul de conducere și cu respectarea confidențialității.

Administrarea muncii

În cadrul acestui element de politici se poate apela la comisie pentru:

- stabilirea și întreținerea relațiilor cu celelalte componente ale sistemului de administrare a muncii din țara respectivă, în special cu acele părți care au legătură cu prevenirea disputelor (de exemplu, inspecția muncii).

Structură și organizare

Documentul de politici poate oferi îndrumare privind formarea și funcționarea unui consiliu de conducere care să supravegheze activitatea comisiei, să monitorizeze performanțele legate de mandatul său și să se asigure că organismul funcționează în conformitate cu cerințele unei bune guvernări.

Documentul de politici poate să facă referință și la necesitatea stabilirii prin legislație a consiliului de conducere al organismului independent. Această referință poate include:

- importanța unui consiliu de conducere independent
- sugestii privind membrii consiliului cum ar fi, de exemplu, reprezentare egală din partea guvernului, angajatorilor și lucrătorilor, precum și specialiști în domeniul relațiilor industriale
- un angajament de reprezentare demografică rezonabilă în cadrul consiliului
- modalități de numire a membrilor consiliului și a președintelui consiliului
- responsabilitățile președintelui, inclusiv cerințele de raportare financiară
- modalități de numire a directorului și a directorului adjunct al organismului independent
- rolul consiliului în numirea conciliatorilor/mediatorilor, arbitrilor și a restului personalului din organismul independent
- rolul consiliului în elaborarea declarației de viziune și misiune a organismului independent, precum și a planurilor strategice.

Documentul de politici poate indica dacă organismul independent trebuie să aibă o structură descentralizată cu birouri teritoriale în diferite zone și dacă se pot asigura servicii mobile pentru localități îndepărtate.

Politicile trebuie să se refere și la unitățile de servicii necesare pentru a asigura resursele financiare, administrative, umane și de achiziții, precum și servicii de informare. O cerință specială se referă la dotările informatice ce includ facilități de internet, intranet, sms și e-mail conforme cu statutul de instituție modernă, progresistă și orientată către client.

Modalități operaționale

Politicile se pot referi și la modalitățile operaționale care trebuie să fie ulterior incluse în legislație și în procedurile interne. Acestea pot include:

- procedurile de urmat pentru angajatori și angajați atunci când solicită asistență pentru servicii de îndrumare și formare
- procedurile și sistemele, inclusiv formularele și modelele de notificare a disputelor și de direcționare a disputelor spre conciliere/mediere
- proceduri în stadiul de preconciliere/mediere
- proceduri de urmat pentru rezultatele concilierii/medierii atât pentru concilieri/medieri de succes cât și pentru cele nereușite
- proceduri de solicitare a serviciilor de arbitraj, inclusiv formulare și modele
- pregătirea deciziei arbitrajului și indicarea limitelor în care se poate face apel
- procedurile de urmat în cadrul consilierii și arbitrajului
- procedurile și metodele de acreditare a consiliilor de negociere și aria lor de funcționare
- procedurile și metodele de acreditare a agenților privați care oferă servicii de conciliere și arbitraj.

Pe lângă aspectele specifice ale procedurilor operaționale politicile pot face referire la probleme operaționale importante care au aplicabilitate generală.

Acestea cuprind articole precum:

- un Cod de conduită/comportament pentru personalul care cuprinde toți conciliatorii/mediatorii și arbitrii, indiferent dacă lucrează cu normă întreagă sau parțială, precum și agenții privați acreditați
- indicatori de performanță și obiective pentru conciliatori/mediatori și arbitri și procesele de monitorizare conexe
- cerințele de calificare și formare pentru toți conciliatorii/mediatorii și arbitrii inclusiv agenții privați acreditați
- un sistem informatizat de management de caz care să asigure informația în timp real pentru fiecare caz luat în considerație de comisie.

Asigurarea de resurse

Documentul de politici trebuie să arate clar că, deși comisia este un organism autonom și independent, depinde financiar de guvern. Deci, angajamentul guvernului de a finanța comisia se bazează pe estimările bugetare anuale ale comisiei și trebuie stabilite prin lege.

În plus, politicile pot da îndrumări privind cazurile în care comisia are dreptul de a primi donații, cadouri și moșteniri, dacă se pot lua taxe pentru serviciile de îndrumare și formare pe care le oferă și dacă se pot percepe taxe administrative.

Modalități tranzitorii

Schimbarea fundamentală în sistemul disputelor de muncă necesită o atenție specială acordată modalităților de realizare a tranziției de la vechiul sistem către cel nou, de la un sistem tradițional condus de guvern la unul care este independent.

Vechiul sistem se va închide pur și simplu pentru a fi înlocuit la o anumită dată cu ceva nou și diferit sau vechiul sistem va continua să funcționeze în paralel cu cel nou pentru o anumită perioadă?

Documentul de politici poate stabili termenele la care comisia începe să funcționeze, asigurându-se timp suficient pentru dezbaterile problemelor de politici, amendarea legilor existente sau pregătirea noii legislații, stabilirea consiliului de conducere, numirea directorului general al comisiei și a celui adjunct, numirea și alocarea conciliatorilor/mediatorilor și arbitrilor, stabilirea birourilor și procurarea echipamentelor, crearea de formulare și modele, elaborarea de proceduri operaționale și instalarea sistemelor informatice.

Preluarea inițiativei: cine va conduce procesul de schimbare?

Impulsul pentru schimbarea fundamentală poate veni din partea sindicatelor, din a căror perspectivă sistemele tradiționale de gestionare a muncii sunt favorabile angajatorilor și oferă astfel, slabe perspective pentru o rezolvare corectă și imparțială a disputelor.

Pe de altă parte, impulsul poate veni și din partea angajatorilor, care consideră sistemul ca favorizându-i pe lucrători.

Impulsul pentru schimbarea fundamentală poate veni și de la o administrație de muncă progresistă, dar deoarece acest lucru înseamnă renunțarea la o zonă de putere, dorința de schimbare din această parte este mai puțin probabilă.

Impulsul poate veni și de la nivel politic, în special acolo unde conflictele industriale au avut un semnificativ efect negativ, manifestat prin greve, pierderi de producție, pierderi de câștiguri bănești și un public dezamăgit.

Forța de acțiune din spatele schimbării este concluzia că ‘ceva nu merge’, pe de o parte, și că ‘trebuie făcut ceva’, pe de altă parte.

Concluzia că ‘ceva nu merge’ poate fi consecința unui eveniment major sau a unei serii de evenimente (demonstrații și violență, închiderea întreprinderii) sau poate fi legată de schimbarea politică, atunci când un partid nou venit la putere spune ‘știam de câțva timp că ceva nu merge și acum vrem să facem ceva în acest sens’.

În mod ideal, concluzia că ‘ceva nu merge’ vine dintr-un consorțiu de interese condus de persoane respectate și responsabile și care se află în poziția din care pot să facă acest lucru. Ceea ce înseamnă reprezentanți politici, cu sprijinul de dorit al liderilor sindicali și al liderilor de afaceri, precum și persoane respectabile din societatea civilă.

Concluzia lor că ‘ceva nu merge’ conduce guvernul către numirea unei forțe sau organism de nivel superior care să evalueze situația existentă și să propună o agendă echilibrată a schimbărilor care să respecte interesele angajatorilor, lucrătorilor și societății în ansamblu. O comisie constituită independent, neutră, sprijinită de politici și legi progresiste, cu personal profesionist și cu suficiente resurse poate fi calea spre a ‘face ceva’.

**După ce este recunoscută nevoia de schimbare,
este nevoie de direcționare politică
pentru a conduce procesul de schimbare.**

**Pregătirea unui document de politici pentru
înființarea unei comisii independente sau a altui organism
de management al disputelor trebuie să se bazeze
pe consultări continue ale părților implicate,
inclusiv pe opinii de la organizațiile sau persoanele interesate,
pe lângă cele de la partenerii sociali.**

**Un proces de schimbare bine gestionat pornește de la
situația existentă, dar trebuie sprijinit ulterior prin politici clare.**

Modalități legislative

După ce există o politică de rezolvare și de prevenire a disputelor de muncă, trebuie întreprinse acțiuni pentru a asigura implementarea ei efectivă. În unele situații, politicile pot fi implementate prin procese de informare, educare și convingere, dar în cele mai multe cazuri este nevoie de legislație pentru a face politicile viabile. Chiar și atunci, legiferarea nu garantează că intențiile de politici vor fi pe deplin realizate deoarece legile nu sunt întotdeauna integral implementate din mai multe motive, cum ar fi:

- lipsa de cunoaștere a conținutului legii de către cei cărora li se aplică
- lipsa de cunoaștere în ceea ce privește modul în care oamenii trebuie să acționeze ca să respecte legea
- lipsa de resurse în cadrul agențiilor care răspund de aplicarea legii
- nerespectarea deliberată a legii de către unele părți care o consideră prea costisitoare pentru a fi respectată
- inerția și corupția din partea autorităților care trebuie să implementeze și să aplice legea.

Pregătirea cadrului legal

Documentele de politici asigură direcțiile de acțiune. Legile asigură substanța și detaliile care vin în sprijinul intențiilor de politici prin impunerea obligațiilor legale și implementarea unui cadru legal, după caz. La pregătirea și implementarea unui cadru legal care să sprijine o nouă abordare a managementului disputelor și să creeze o autoritate independentă pentru prevenirea și rezolvarea disputelor, trebuie luate în considerație următoarele puncte.

Congruența dintre politici și legi

Legislația trebuie să conțină și să vină în sprijinul intențiilor de politici.

Exemple

Un document de politici care încearcă să încurajeze negocierea colectivă ca element cheie a prevenirii și rezolvării disputelor va avea impact redus dacă datorită prevederilor legislative lucrătorilor le este dificil să se organizeze, să se înregistreze, să fie recunoscuți și să negocieze de fapt cu angajatorii.

Politicile care încearcă să sprijine concilierea/medierea și arbitrajul voluntar vor fi compromise dacă legislația prevede situații în care este nevoie de conciliere/mediere și arbitraj obligatoriu.

Politicile care au ca scop o abordare a rezolvării disputelor pe bază de consens vor fi subminate de legislația care pune accent pe decizia judecătorească drept metodă principală de rezolvare a disputelor.

Politicile care recunosc necesitatea prevederilor de prevenire și rezolvare a disputelor pentru toți angajații în toate situațiile de muncă nu vor reuși dacă legislația conține definiții foarte restrictive ale 'angajatului', 'lucrătorului' și 'locului de muncă', care exclud anumite categorii de angajați (de ex. angajații casnici, lucrători agricoli) sau ignoră total situația angajaților implicați în muncă atipică sau modalități de muncă alternativă

(inclusiv angajarea în economia informală, activitățile de muncă de la domiciliu și munca pe bază de contract).

Politicile care încurajează negocierea colectivă la nivel de întreprindere ca factor principal de prevenire și rezolvare a disputelor vor fi discreditate dacă legile impun introducerea consiliilor de muncă sau a organismelor similare îndrituite să negocieze cu angajatorii independent de sindicate.

Comparația cu alte țări

Chiar dacă situațiile din fiecare țară sunt diferite, se poate beneficia din modul în care fiecare țară a abordat sau continuă să abordeze schimbarea legislativă. Țările care iau în considerație înființarea comisiilor independente de rezolvare a disputelor de muncă pot recurge la experiențele recente din Tanzania, Ghana și Africa de Sud, precum și din sistemele mai vechi din SUA, Canada, Marea Britanie și Irlanda, nu numai pentru pregătirea legislației, ci și pentru o serie de probleme de funcționare care trebuie luate în considerație la introducerea unei schimbări de acest gen.

Echilibrul legislativ

Acest lucru implică o formă de analiză de tip cost-beneficiu a legislației care încearcă să echilibreze considerațiile de protecție socială cu cele de eficiență economică. Trebuie să se ia în considerație atât posibilitatea de sub-reglementare și consecința unei protecții sociale insuficiente, precum și supra-reglementarea și efectul ei negativ asupra eficienței economice. Sub-reglementarea implică riscul ca legislația să nu reușească să sprijine intențiile și scopurile politicilor; supra-reglementarea poartă riscul de evitare planificată și de evaziune deliberată.

De asemenea, există necesitatea de a introduce legislația care este considerată mai degrabă ca ***intervenție pozitivă*** decât ca ***interferență negativă***.

Capacitatea administrativă

Proiectele de lege trebuie să țină cont de practicile privind administrarea și aplicarea acestora. Cei care se ocupă de proiectele de lege trebuie să se întrebe

în permanență dacă legislația care se pregătește poate fi aplicată efectiv și dacă se poate asigura respectarea ei. Aceasta presupune considerații privind cadrul instituțional existent și capacitatea resurselor disponibile, în special de personal, pentru a aplica legea și a asigura respectarea ei.

Atunci când lipsește capacitatea instituțională și de resurse legea însăși trebuie să cuprindă prevederi menite să întărească direct capacitatea sau să încurajeze auto respectarea ei.

Legislația nouă versus legislația cu amendamente

Provocările de proiectare a legii există indiferent dacă legislația este amendată sau nu. Amendarea legislației care există deja implică ștergerea și inserarea unor pasaje și le acordă celor care se ocupă de întocmirea ei mai puțină libertate decât la elaborarea unei legislații fără amendamente. Legislația neamendată implică pregătirea unei legi pe un subiect care nu a fost legiferat anterior cum ar fi, de exemplu, înființarea unei comisii independente de conciliere și arbitraj. Acest lucru le permite legiuitorilor o libertate mai mare și este opțiunea preferată, în special atunci când legile de muncă sunt învechite și au un echilibru precar între scopurile de protecție socială și eficiența economică, sunt complicate în mod inutil, au o exprimare deficitară și sunt în general dificil de administrat și aplicat.

Abrogarea legilor existente și înlocuirea lor în conformitate cu direcțiile din această secțiune reprezintă o abordare mai adecvată decât una care implică amendamente frecvente care să corespundă situațiilor în schimbare.

Compatibilitatea cu obligațiile existente

Legislația trebuie să ia în considerație drepturile stabilite în constituția țării și obligațiile din cadrul tratatelor internaționale ratificate, inclusiv convențiile OIM.

Noua legislație trebuie să țină cont și de legile existente, desigur, dacă nu există intenția ca noua legislație să schimbe legile deja existente.

Scopul legislației

Legislația pentru stabilirea unei autorități independente de management al disputelor trebuie să aibă un scop clar și obiective conexe care să reflecte intențiile de politici. Declarația clară a scopului și obiectivelor legislației în vigoare ‘unește’ legiuitorii și părțile afectate de legislația respectivă și acordă asistență la interpretarea și aplicarea legii de către organismele administrative și juridice cu atribuții în acest sens.

Participarea prin factori interesați

La fel ca și la formularea de politici, procesul de elaborare a legislației necesită participarea părților interesate afectate de lege, ca și a persoanelor cu interese și expertiză în domeniu.

Participarea poate fi făcută printr-un grup operativ ad-hoc reprezentând interesele tuturor părților interesate, creat special în acest scop sau prin intermediul unui organism tripartit permanent, sau posibil, un comitet al aceluși organism permanent.

Modalitățile concrete de participare pot fi sub formă de implicare detaliată și continuă a părților interesate în elaborarea concretă a fiecărei secțiuni și subsecțiuni a legii. O altă modalitate poate fi participarea care să se concentreze pe consultarea părților interesate după ce s-a întocmit proiectul de lege de către experții tehnici. O combinație a acestor abordări reprezintă o modalitate adecvată care asigură implicarea părților interesate în toate etapele procesului de elaborare.

De exemplu, Consiliul Național de Muncă și Dezvoltare Economică (NEDLAC) din Africa de Sud se străduiește să găsească ‘consensul reprezentativ’ asupra unor serii de probleme sociale, economice și de dezvoltare având ca obiectiv parcurgerea întregii legislații înainte de a fi supusă parlamentului, cum s-a întâmplat, de exemplu, cu Legea relațiilor de muncă prin care s-a înființat Comisia pentru conciliere, mediere și arbitraj (CCMA).

Participarea la procesul de elaborare a proiectului de lege poate fi extinsă și înafara ministerului muncii și reprezentanților partenerilor sociali. Din partea

guvernului pot exista reprezentanți ai ministerului de justiție, ministerului de finanțe, ministerului industriei, ministerului problemelor femeii, precum și din organismele juridice independente, cum ar fi comisia de reformare a legii și Avocatul poporului.

Pe lângă reprezentanții organizațiilor patronale și cele ale lucrătorilor, procesul de elaborare a legii poate beneficia de implicarea camerelor de comerț, organizațiilor producătorilor, grupurilor consumatorilor, societăților juridice, academiilor și reprezentanților societății civile, inclusiv grupurilor religioase și grupurilor care răspund de lucrătorii marginalizați cum ar fi lucrătorii casnici, copiii și tinerii.

În mod inevitabil, participarea va lungi perioada de timp în care se elaborează legile, dar va îmbunătăți în mod semnificativ întreaga calitate a legislației și perspectivele de respectare a acesteia. Părțile implicate activ în luarea deciziilor sunt mult mai implicate în aceste decizii și deci mai înclinate să le respecte.

Participarea se extinde și în afara consultațiilor legate de legi din parlament și cuprinde consultări legate de ordonanțe, reglementări și ordine care fac obiectul autorității executive, fără a fi trecute prin parlament.

Limbaj simplu și ușor de înțeles

La elaborarea legislației trebuie încurajată utilizarea limbajului simplu. Scopul acestei abordări nu este de a compromite concepte și intenții ci, mai degrabă, de a facilita înțelegerea legii pentru utilizator (sau 'public'), fără să se schimbe înțelesul.

Limbajul simplu cuprinde următoarele:

- Utilizarea propozițiilor scurte
- Evitarea jargonului și a expresiilor colocviale
- Utilizarea unui singur cuvânt în loc de mai multe cuvinte pentru a reda același înțeles
- Utilizarea mai mult a cuvintelor scurte decât a celor lungi
- Evitarea dublei și triplei negații
- Utilizarea mai mult a diatezei active decât a celei pasive
- Utilizarea cuvintelor în mod clar (de exemplu, atunci când se face referire la 'zile' trebuie să fie clar dacă acest lucru înseamnă zile calendaristice sau

zile de lucru; utilizarea cuvântului ‘trebuie’ pentru prevederi obligatorii și ‘poate’ pentru cele opționale)

Identificarea și îndepărtarea ambiguităților (de exemplu, ca cele dintre angajat și lucrător, dintre zile lucrătoare și zile calendaristice, dintre ‘toate felurile de hărțuire’ și ‘hărțuirea ilegală’)

Utilizarea exemplurilor pentru a clarifica înțelesurile

Evitarea utilizării expresiilor latinești

Utilizarea verbului imediat după subiect

Evitarea utilizării cuvintelor ‘el’ și ‘ea’ dacă acest lucru nu este necesar într-un anumit scop.

Structură și prezentare

Legile ușor de înțeles nu înseamnă numai utilizarea unui limbaj simplu, ci trebuie să cuprindă o serie de alte probleme, inclusiv următoarele:

Planificare Planificarea implică identificarea utilizatorilor finali ai legii și acceptarea faptului că utilizatorul final include persoane care nu sunt juriști. Utilizatorii finali pot varia de la persoane foarte educate până la persoane analfabete și include și viitori utilizatori (de exemplu, absolvenți de școli, elevi de școli vocaționale).

Structură După ce au fost identificați utilizatorii finali se poate stabili o structură corespunzătoare care să permită legii să se deruleze în mod logic.

Organizare Organizarea legii trebuie să evite compactările lungi de text, să utilizeze spațierea din plin și să separe în mod clar condițiile și excepțiile de articolele la care se referă.

Ghiduri suplimentare Utilizatorii legii pot fi ajutați prin pregătirea unor broșuri care fac un rezumat al prevederilor principale, dau exemple, prezintă modul de calcul când este cazul și clarifică înțelesurile prin utilizarea diagramelor.

Traduceri În multe cazuri legile sunt elaborate într-o limbă și apoi traduse în altă limbă. Acest lucru subliniază necesitatea unui limbaj simplu pentru a se asigura că înțelesurile sunt aceleași în ambele limbi. După o traducere, să zicem din engleză în khmeră este de dorit să se realizeze o traducere inversă din khmeră în

engleză de către un translator diferit pentru a se verifica dacă nu s-a pierdut înțelesul prin traducere.

Testarea unui eșantion de lege După ce s-a elaborat proiectul de lege se poate face un test de înțelegere cu utilizatori finali care poate fi folositor pentru identificarea zonelor în care înțelesul nu este clar sau limbajul este prea complicat.

Cadrul legal pentru prevenirea și rezolvarea disputelor

- Legile trebuie să reflecte și să se preocupe de intențiile incluse în politici
- Legile trebuie să ia în considerație experiența altor țări, nu neapărat în ceea ce privește detaliile, dar cu siguranță în ceea ce privește intenția lor
- Legile trebuie elaborate ținând cont de probleme de capacitate administrativă, punere în aplicare și asigurarea respectării lor
- Legile trebuie să caute să cuprindă echilibrul corespunzător între protecția socială și eficiența economică
- Legile trebuie să fie în concordanță cu obligațiile de țară rezultate din constituția țării, tratatele internaționale și legile existente
 - Legile trebuie să stabilească clar scopul și obiectivele acestora
- Legile trebuie elaborate și pregătite prin consultare cu toți factorii interesați
 - Legile trebuie prezentate într-un limbaj simplu și ușor de înțeles

Înființarea unei comisii sau a unui organism independent

Inevitabil, înființarea unei autorități independente de management al disputelor va necesita o nouă legislație și, posibil, câteva amendamente la legile existente. Noua legislație poate lua în considerație următoarele:

Înființare Legea trebuie să indice că se creează oficial un organism sau o comisie independentă și 'prin aceasta se stabilește' și i se dă un nume cum ar fi, de exemplu, Comisia de consiliere și arbitraj sau Comisia de mediere și arbitraj, Comisia de conciliere, mediere și arbitraj, Comisia națională de muncă sau Serviciul consultativ de conciliere și arbitraj sau orice alt titlu care se potrivește cu situația națională.

Independență Legea trebuie să indice că această comisie este un organism independent și să arate ce înseamnă de fapt independența, de exemplu 'că va fi independent față de orice partid politic, sindicat, asociație patronală, federație sindicală sau asociații patronale' și nu va fi condus sau controlat de nicio altă persoană sau autoritate decât cea proprie. Legea, totuși, poate face referire la faptul că independența nu înseamnă independență față de cerințele financiare ale guvernului. Un organism independent care primește fonduri de la guvern, chiar dacă este lipsit de ingerința guvernului, este obligat să funcționeze în conformitate cu reglementările și finanțările guvernului. Ca organism care funcționează pe bază de statut, acesta este finanțat de la guvern și, în acest sens, nu este total independent.

Funcții Legea trebuie să indice funcțiile organismului sau comisiei independente. Funcțiile pot cuprinde informarea, îndrumarea și formarea angajatorilor și angajaților privind prevenirea și rezolvarea disputelor, asigurarea de servicii de conciliere/mediere și asigurarea serviciilor de arbitraj când concilierea/medierea a eșuat. Situația din fiecare țară va determina funcțiile specifice ale organismului independent.

Consiliul de conducere Legile trebuie să includă prevederi pentru crearea și funcționarea unui consiliu de conducere al autorității sau comisiei independente.

Deci, legea trebuie să indice numărul de membri din consiliu, organizațiile pe care acestea le reprezintă, numirea unui președinte (de către cine și criteriile de numire), perioada de mandat a președintelui și a membrilor consiliului, precum și eligibilitatea acestora pentru un nou mandat. Legea trebuie să

indice și condițiile și procedurile privind terminarea mandatului membrilor consiliului și președintelui, precum și drepturile lor de remunerare și/sau indemnizații de ședință.

Legea trebuie să facă referire clară la reprezentarea de gen în consiliul de conducere.

Funcțiile consiliului de conducere Legea trebuie să indice funcțiile consiliului legate de rolul acestuia în indicarea direcției strategice a activității comisiei, legate de îndrumarea privind politicile și procedurile, precum și de monitorizarea activităților comisiei pentru a se asigura că aceasta funcționează în conformitate cu obiectivele și scopurile sale.

Legea poate cere ca acest consiliu să respecte standarde ridicate de guvernare corporatistă atât pentru consiliu cât și pentru comisia de care răspunde, stipulând ca acest consiliu să-și asume responsabilitatea funcționării comisiei în conformitate cu politicile și practicile solide de mediu și să se asigure că fondurile publice sunt utilizate eficient de către comisie.

Director și Director adjunct Legea trebuie să se refere la numirea directorului și a directorului adjunct al comisiei și să indice procedurile pentru numirea acestora (inclusiv implicarea consiliului de conducere), responsabilitățile și puterile acestora (inclusiv puterea de a delega), să stabilească faptul că directorul este un membru din oficiu al consiliului de conducere și să stipuleze cerințele pentru participarea directorului la ședințele consiliului de conducere.

Numirea conciliatorilor/mediatorilor și arbitrilor Legea trebuie să indice rolul consiliului de conducere și al directorului comisiei la numirea personalului cu normă întreagă și normă parțială de muncă, cu referire specială privind numirea conciliatorilor/mediatorilor și arbitrilor. Legea poate să indice și calificările și experiența necesare pentru numirea pe post de conciliator/mediator sau arbitru, să indice organismul sau organismele responsabile de stabilirea termenelor și condițiilor de angajare și să indice situațiile în care acești funcționari pot fi concediați.

Legea trebuie să stipuleze că atât bărbații cât și femeile sunt eligibili spre a fi numiți funcționari în cadrul comisiei.

Legea trebuie să stipuleze că toți funcționarii trebuie să respecte un cod de comportament/conduită aprobat și aplicat de consiliul de conducere.

Legea trebuie să stipuleze dacă o persoană numită ca funcționar/membru al comisiei este îndrituită să realizeze atât sarcini de conciliere/mediere cât și de arbitraj, precum și să ofere angajatorilor și lucrătorilor informații, îndrumare și servicii de formare.

Puteri ale funcționarilor/membrilor comisiei Legea trebuie să stabilească puterea funcționarilor în ceea ce privește funcțiile lor de conciliere/mediere și arbitraj compatibile cu nevoia de a respecta natura voluntară a instituirii ambelor procese.

Legea trebuie să stabilească faptul că funcționarii/membrii comisiei în cadrul funcției lor de informare, îndrumare și formare tratează și includ probleme de nediscriminare și egalitate.

Numirea personalului auxiliar Legea trebuie să precizeze că directorul comisiei are puterea de a numi personalul auxiliar de grad superior după consultarea cu consiliul de conducere și de a indica organismul sau organismele responsabile de termenii și condițiile de angajare pentru acest personal auxiliar.

Fonduri și resurse Legea trebuie să precizeze că această comisie și consiliul de conducere vor fi finanțate din alocări legislative pe baza estimărilor de buget alcătuite de comisie și prezentate legislativului de ministerul de resort.

Legea trebuie să precizeze că această comisie este îndrituită să primească fonduri sub formă de donații, granturi sau moșteniri, cu condiția ca acestea să nu compromită independența comisiei.

Legea trebuie să precizeze că această comisie este îndrituită să fixeze taxe aprobate de consiliul de conducere pentru oferirea

de servicii de informare, îndrumare și formare în beneficiul angajatorilor și lucrătorilor.

Legea trebuie să stipuleze că toate serviciile de consiliere/mediere și arbitraj asigurate de comisie sunt gratuite și să indice dacă taxele administrative se percep părților care inițiază procedurile de rezolvare a disputelor.

Legea trebuie să stipuleze că această comisie va păstra evidența financiară detaliată și va indica standardele și procedurile de pregătire, audit și prezentare a rapoartelor financiare către parlament.

Contractare Legea trebuie să precizeze că această comisie are dreptul să numească contractori care să întreprindă activitatea de muncă a comisiei.

Legea trebuie să precizeze că acești contractori vor primi plata pentru serviciile lor de la comisie, și nu de la clienții comisiei.

Limitarea răspunderii Legea trebuie să precizeze că această comisie nu va fi răspunzătoare de pierderile suferite de orice persoană din cauza oricărei acțiuni sau omisiuni a comisiei, consiliului de conducere, funcționarului/împuternicitului, membrului comisiei sau contractorului atunci când acțiunea sau omisiunea s-a făcut cu bună credință.

Raportarea Legea trebuie să stipuleze că această comisie va pregăti și va prezenta un raport anual legislativului, în conformitate cu cerințele de raportare ale guvernului. De exemplu, raportul poate fi solicitat în termen de 6 luni de la sfârșitul anului financiar, iar raportul trebuie să includă conturile auditate ale comisiei, raportul auditorului, acțiunile comisiei inclusiv informațiile statistice legate de performanță, referiri la realizări și nereușite, precum și orice altă informație necesară ca parte a cerințelor de raportare ale guvernului.

Legea trebuie să precizeze că raportul anual al comisiei trebuie emis cu semnăturile președintelui consiliului de conducere și directorului comisiei.

Intențiile de politici trebuie sprijinite prin legislație pentru a asigura existența legală a comisiei cu funcții și puteri clare.

Legislația este, de asemenea, necesară pentru a asigura primirea de către comisie a alocației anuale de la parlament și pentru ca această comisie să răspundă de cheltuirea fondurilor alocate.

Elaborarea legislației poate beneficia de experiența altor țări care au optat pentru înființarea comisiilor independente. Totuși, este necesar să se asigure că legislația reflectă condițiile și realitățile naționale.

Un organism independent. Structură și activitate

După ce politicile au fost transformate în acțiuni legislative este necesar să se asigure că modalitățile și procedurile instituționale sunt aplicate pentru a implementa efectiv legea și intențiile conexe. Acest lucru reprezintă o provocare semnificativă pentru o nouă instituție, dar în mod clar una singură, lucru care a fost gestionat de diferite țări care au ales abordarea independentă a rezolvării disputelor de muncă.

Dezvoltarea instituțională a unei comisii independente necesită luarea în considerație a următoarelor:

- Stabilirea unei comisii prin lege
- Stabilirea unui consiliu de conducere pentru comisie
- Stabilirea funcției de director și de director adjunct al comisiei
- Numirea și desemnarea personalului comisiei
- Stabilirea sediului central și a birourilor descentralizate ale comisiei
- Crearea unei structuri organizatorice a comisiei
- Stabilirea legăturilor cu departamentele guvernului și alte organisme prevăzute de lege
- Stabilirea legăturilor cu administrația de muncă
- Stabilirea legăturilor cu partenerii sociali și alte organizații

Structura organizatorică

Crearea unei structuri organizatorice pentru un sistem eficient de prevenire și rezolvare a disputelor nu este o simplă problemă de creare de departamente, divizii, secții, unități și celule, de găsim a unui spațiu corespunzător, de procurare a echipamentelor și alocare a personalului și apoi de a decide ce va face fiecare divizie, secție sau unitate. Toate acestea sunt necesare și importante, dar este necesar ca structurile organizatorice să derive din acțiunile ce urmează a fi realizate. Structura este un produs al acțiunilor.

Structurile trebuie să fie create și pentru a acoperi necesitățile de descentralizare a serviciilor. Poate fi necesară înființarea birourilor regionale, provinciale sau sectoriale pentru a permite oferirea serviciilor tuturor celor care au nevoie. Numărul acestor birouri, amplasarea lor și serviciile efective de realizat în fiecare dintre ele necesită o atenție specială corelată cu viziunea și misiunea instituției, precum și cu resursele aflate la dispoziție. Orice descentralizare a activității creează și necesitatea coordonării și comunicării eficiente dintre structurile teritoriale și cele centrale.

În mod normal, o comisie independentă are trei responsabilități funcționale obligatorii, și anume:

- asigurarea de servicii de informare, îndrumare și formare pentru angajatori și lucrători, legate atât de prevenirea disputelor cât și de rezolvarea disputelor
- concilierea/medierea disputelor
- arbitrajul disputelor.

Aceste funcții sugerează o structură cu trei departamente sau divizii sprijinite de alte secții sau unități pentru:

- finanțe și administrație cuprinzând procurarea, controlul bunurilor, managementul spațiului, întreținerea clădirii
- managementul resurselor umane cuprinzând recrutarea, mobilitatea personalului, formare, aprecierea performanței
- managementul sistemelor informatizate cuprinzând planificarea și acțiuni ale sistemului de management de caz
- managementul informațiilor cuprinzând creșterea conștientizării, relațiile cu mass-media, dezvoltarea paginii de web.

Fiecare parte din structura globală, fie că este departament, divizie, secție, unitate sau birou teritorial trebuie să se ghideze după obiective și scopuri. Acestea trebuie să fie clare, specifice, realiste încadrate în timp și, de asemenea, măsurabile, dacă se aplică țintele de performanță. Obiectivele stabilite prin consultare cu personalul implicat sunt probabil mai realiste și realizabile.

Proceduri operaționale

Trebuie să fie aplicate sistemele și procedurile pentru ca sistemul de management al disputelor să funcționeze efectiv și eficient. Procedurile trebuie să fie clare și cât se poate de simple și, de asemenea, să îndeplinească cerințele unei bune guvernări.

Servicii de informare, îndrumare și formare

Câteva exemple de activități în care sistemele și procedurile operaționale necesare ca să asigure serviciile de informare, îndrumare și formare sunt:

- primirea solicitărilor de asistență de la clienți
- evaluarea nevoilor reale ale clienților
- alcătuirea răspunsurilor la cererile de asistență cum ar fi schițarea activităților de formare în funcție de client
- oferirea de îndrumare și asistență pre-negociere, îndrumare privind strategiile de colaborare la locul de muncă și pregătirea acestora, îndrumare privind sistemele de abordare a reclamațiilor
- evaluarea taxelor pentru asistența planificată
- alocarea personalului pentru realizarea serviciilor
- recrutarea contractorilor pentru asigurarea unor servicii specifice
- colectarea taxelor pentru serviciile oferite
- evaluarea performanței serviciilor și evaluarea impactului ulterior
- raportarea și colectarea de informații statistice, inclusiv statistici de piață a muncii și de rezolvare a disputelor în beneficiul managementului de sistem și a factorilor interesați.

Conciliere/mediere

Prevederile serviciilor de conciliere au ca cerință existența sistemelor și procedurilor operaționale cel puțin în următoarele domenii:

- primirea notificării de dispute pentru a fi conciliate (de obicei sub formă de Referat de conciliere/Formular de mediere) sau identificarea părților care pot fi interesate de servicii de conciliere/mediere
- oferirea de servicii de conciliere/mediere pentru a convinge părțile în dispută că acțiunea de conciliere este în interesul lor, în cazurile în care părțile nu au solicitat aceste servicii
- evaluarea cererii de conciliere și încuviințarea acesteia
- alocarea corespunzătoare a unui funcționar care să conducă procesul de conciliere/mediere
- rezolvarea cazurilor în care funcționarul numit are un conflict de interese
- alocarea necesară pentru rezolvarea unui caz, inclusiv sediu, limbă, acces
- notificarea părților privind data, ora și locul concilierii/medierii
- notificarea părților privind natura procesului de conciliere/mediere
- realizarea efectivă a concilierii/medierii (posibil să implice alcătuirea unor manuale de proceduri și instrucțiuni pentru conciliatorii/mediatorii mai puțin experimentați)
- raportarea rezultatelor concilierii/medierii
- păstrarea unei evidențe a neconcilierii/nemedierii în cazurile în care disputa rămâne nerezolvată
- introducerea informațiilor în sistemul informatic al managementului de caz
- asigurarea că părțile cunosc pașii următori în caz de blocaj.

Arbitraj

Realizarea serviciilor de arbitraj necesită existența sistemelor și procedurilor operaționale din următoarele zone:

- primirea cererilor de arbitraj (de obicei printr-un Formular de cerere de arbitraj)
- alocarea unui funcționar care să se ocupe de arbitraj
- alocarea unui funcționar atunci când părțile au căzut de acord asupra unei anumite persoane
- alocarea unui funcționar atunci când o parte nu dorește să aibă același funcționar care s-a ocupat de consiliere
- notificarea părților privind data, ora și locul arbitrajului
- notificarea părților privind natura procesului de arbitraj

- realizarea efectivă a arbitrajului (posibil să implice alcătuirea unor manuale de proceduri și instrucțiuni pentru arbitrii mai puțin experimentați)
- raportarea rezultatelor arbitrajului
- elaborarea precizărilor sau hotărârilor arbitrajului
- stabilirea evaluării calitative a hotărârii înainte de a fi dată
- introducerea informațiilor în sistemul informatic al managementului de caz

Acest capitol a examinat problemele de politici legate de crearea unei comisii independente de dispute de muncă sau a unui organism similar și a oferit o vedere de ansamblu a problemelor legale de luat în considerație pentru a asigura un statut legal acestei comisii.

După ce comisia a fost stabilită prin lege trebuie să se creeze structurile și procedurile operaționale care să asigure realizarea de servicii de calitate către clienți și astfel să-și atingă scopurile fundamentale.

Structurile sunt produsul funcțiilor, funcțiile sunt rezultatul viziunii și misiunii. Structurile decurg din ceea ce dorește să realizeze o organizație. Pentru o comisie independentă cele trei responsabilități funcționale principale sunt servicii de prevenire, servicii de conciliere/mediere și servicii de arbitraj.

Sediul central și structurile teritoriale trebuie să sprijine aceste trei zone. Structurile trebuie să asigure sprijin și în domeniul financiar și administrativ, al resurselor umane, al serviciilor informatice și al managementului informațiilor.

CAPITOLUL 5 Creșterea conștientizării și asigurarea informării

Autoritatea disputelor de muncă este obligată să se asigure că persoanele pe care dorește să le servească au cunoștință de existența acesteia, de politicile pe care le implementează și legile pe care trebuie să le administreze. Acest lucru înseamnă că resursele trebuie să fie disponibile pentru a sprijini activitățile de creștere a conștientizării și de transmitere de informații, astfel încât utilizatorii prezenți și cei viitori să știe ce servicii au la dispoziție și ce trebuie să facă de fapt pentru a accesa aceste servicii.

Unele activități de conștientizare și informare sunt evidențiate și promovate pentru a asigura cunoașterea și înțelegerea naturii, scopului și funcțiilor sistemului disputelor de muncă. Componentele esențiale ale acestui mod de comunicare sunt cele electronice și publicațiile tipărite, împreună cu tehnologia informatică.

Alte activități de conștientizare și informare sunt direct legate de procesele și procedurile pe care le oferă sistemul actual de servicii. Informațiile specifice de acest fel trebuie să vină în întâmpinarea nevoilor diferiților utilizatori și să fie disponibile într-un limbaj simplu și în formate ușor de înțeles. Tehnologia informatizată care include paginile de web inovatoare, liniile telefonice suport și mesajele electronice pot fi de ajutor pentru ca informațiile specifice să fie puse la dispoziția celor care au nevoie de ele.

La fel ca și celelalte funcții ale sistemului disputelor, promovarea, creșterea conștientizării și diseminarea informațiilor trebuie să fie bine gestionate, iar resursele să fie disponibile în permanență.

Un proces de schimbare necesită buna informare a celor afectați de schimbările propuse și de cele actuale asupra drepturilor și obligațiilor lor. Acest lucru se regăsește în Recomandarea OIM nr. 113 privind Consultarea și colaborarea dintre autoritățile publice și organizațiile patronale și sindicale la nivel industrial și național (1960). Această recomandare subliniază importanța consultării partenerilor sociali în vederea elaborării și implementării legilor și reglementărilor care le afectează interesele, precum și înființarea și funcționarea organismelor naționale.

În ceea ce privește noile abordări referitoare la prevenirea și rezolvarea disputelor acest proces începe încă din stadiul de formulare a politicilor. Reprezentanții participanților interesați care sunt implicați în realizarea politicilor trebuie să fie bine informați asupra intențiilor de politici, chiar dacă aceste intenții pot să nu fie cunoscute de ceilalți. În mod similar, reprezentanții părților interesate, implicate în elaborarea proiectelor de legi care exprimă orientările de politici pot să nu întreprindă pașii necesari pentru a se asigura că toți ceilalți participanți cunosc pe deplin drepturile și obligațiile lor legale în momentul în care legislația este în vigoare.

În stadiul de dezvoltare de politici, creșterea conștientizării necesită aplicarea modalităților care:

- să facă public conținutul propunerilor de politici
- să invite persoanele individuale și instituțiile să comenteze politicile propuse
- să supună dezbaterii publice propunerile de politici
- să facă cunoscută primirea observațiilor.

Metodele de creștere a conștientizării vor depinde de resursele aflate la dispoziția promotorului schimbării, dar poate cuprinde și informațiile transmise prin:

- publicațiile tipărite cuprinzând articole de ziar și articole de fond, broșuri, buletine informative și postere
- publicații tipărite pentru participanții cheie, adică organizațiile patronale și sindicale
- emisiuni la radio
- emisiuni de știri la TV și promo
- paginile de web ale tuturor instituțiilor interesate sau utilizarea diverselor forme de mijloace de comunicare socială
- ședințe și adunări publice

- linii telefonice suport

Utilizarea paginilor de web și a comunicării electronice este o parte integrantă a creșterii conștientizării din lumea modernă asupra oricărui subiect și este o componentă esențială a oricărui sistem de management al disputelor de muncă. Prin urmare, planificarea și managementul permanent al acestui sistem de comunicare necesită o prioritate sporită.

Ca promotor al schimbării, guvernul are obligația specială de a asigura ca propunerile de politici să fie promovate publicului într-o formă ușor de înțeles de cei care pot fi afectați de schimbările propuse. Guvernele trebuie să se asigure că există resurse pentru campaniile de publicitate și, prin evaluări periodice, să se asigure că aceste resurse sunt bine utilizate.

În etapa de adoptare a legii, atunci când hotărârea devine lege, creșterea conștientizării ia o nouă formă prin faptul că sunt implicate drepturile și obligațiile angajatorilor și lucrătorilor. Părțile implicate nu mai sunt interesate doar de intențiile de politici, ci sunt preocupate și de ceea ce le revine de făcut ca să respecte legea.

În aceste condiții creșterea conștientizării trebuie să se concentreze pe:

- asigurarea unui text foarte clar al conținutului legii pentru angajatori și lucrători
- asigurarea informării angajatorilor și lucrătorilor despre ce trebuie să facă pentru a respecta legea
- dispozițiile care vor fi aplicate pentru a asigura respectarea legii
- sancțiunile care se vor aplica în cazul nerespectării legii
- procesul de urmat dacă se face apel împotriva nerespectării legii.

În ceea ce privește creșterea conștientizării privind problemele de politici, informațiile despre legi și proceduri pot fi transmise prin publicații tipărite, mijloace electronice, pagini de web interactive, rețele publice de radio și TV, afișări la locul de muncă, ședințe și sesiuni de formare. Creșterea conștientizării asupra legilor și procedurilor trebuie să fie adaptată la nevoile diferitelor grupuri de utilizatori, cu un conținut detaliat al mesajelor prezentate în așa fel încât să aibă înțeles și să nu fie doar o înșiruire de cuvinte.

În etapa operațională, creșterea conștientizării și asigurarea informării capătă o altă dimensiune.

Este necesar să se identifice grupurile țintă care au nevoie și ar putea beneficia de activitățile de creștere a conștientizării și de cele de informare. Acestea sunt:

- asociațiile patronale
- angajatorii
- sindicatele
- angajații nesindicaliști
- persoane care urmează să intre în cadrul forțelor de muncă pentru prima dată
- organizații non-guvernamentale
- centre comunitare de îndrumare.

Conținutul informațiilor și modul în care sunt transmise de la transmitător la receptor pot varia foarte mult. De exemplu, informațiile pentru angajații analfabeți trebuie să se bazeze pe voce și imagini vizuale sau pe sesiuni de discuții realizate de funcționari ai autorității de management al disputelor sau prin intermediul liniilor telefonice suport.

Informațiile despre prevenirea și rezolvarea disputelor oferite școlilor în beneficiul persoanelor care vor intra în rândul forței de muncă în anii viitori vor avea în mod normal un conținut și o pondere diferită față de același subiect prezentat angajaților cu mai mulți ani de experiență.

De asemenea, este necesar să se facă diferența dintre creșterea generală a nivelului de conștientizare și asigurarea de informații specifice.

Creșterea nivelului general de conștientizare ține mai mult de activitățile promoționale pentru a face ca grupurile țintă să fie conștiente de activitatea autorității pentru dispute de muncă. O modalitate de a realiza acest lucru este prin intermediul mesajelor prezentate de persoane publice de renume (sportivi, artiști), precum și de campionii locali prin intermediul televiziunii și publicațiilor, în sprijinul activității sistemelor de management al disputelor. Asemenea mesaje sunt în general scurte și se repetă la intervale regulate pentru a informa oamenii că se asigură asistență tehnică atunci când apar astfel de dispute, iar problemele pot fi rezolvate fără a recurge la instanțele de judecată.

Oferirea de informații specifice înseamnă acordarea de asistență tehnică persoanelor care doresc să utilizeze serviciile autorității de management al disputelor. Aceste informații pot fi oferite prin pagina de web a autorității, prin intermediul utilizatorilor care descarcă formulare și instrucțiuni de pe acel

website, prin formulare și informații conexe puse la dispoziție de agenții guvernamentale, asociații patronale și sindicate. Liniile telefonice suport pot fi și ele foarte utile. Clienții pot să vorbească cu o persoană informată și bine instruită care poate da rapid informații relevante, poate explica modul în care funcționează sistemul și poate explica ce trebuie să facă o persoană dacă se hotărăște să facă o reclamație.

O altă abordare a oferirii de informații este asigurarea unei bune întocmiri a formularelor folosite de autoritatea de management al disputelor și că acestea asigură informații graduale (de tip pas-cu-pas) pentru a ajuta clienții care vor să completeze formularul și că includ minimum de prevederi legale.

De exemplu, transmiterea unei dispute de conciliere către autoritatea de rezolvare a disputelor necesită ca partea care transmite disputa să urmeze o procedură prestabilită. Acest lucru implică în mod normal completarea unui formular de referință sau a unui document similar împreună cu documentul care conține informațiile importante.

Formularul utilizat în Africa de Sud pentru transmiterea unei dispute spre conciliere către Comisia pentru conciliere, mediere și arbitraj (CCMA) conține informații valoroase referitoare la:

- scopul formularului
- cine poate completa formularul
- destinatarul formularului completat (în mod normal biroul teritorial al CCMA din provincia unde a apărut disputa)
- adresele și detaliile de contact ale tuturor birourilor teritoriale CCMA
- acțiunile care vor fi întreprinse după ce este înmănat formularul (precizând că un conciliator va fi numit și va încerca să rezolve disputa în termen de 30 zile de la notificare)
- aducerea la cunoștință că disputa ar putea fi tratată de altă agenție (cum ar fi consiliul de negociere sau consiliul statutar) sau prin proceduri private, dacă este cazul
- avertizarea că un exemplar din formular trebuie dat celeilalte părți și că se cere dovada că s-a făcut acest lucru
- informații legate în mod specific de disputele privind practicile incorecte de muncă (indicând că acestor dispute trebuie să li se răspundă în termen de 90 zile de la fapta sau omisiunea care a dat naștere practicii incorecte)
- informații că sunt disponibili interpreți pentru limbile oficiale din Africa de Sud, dar că pentru alte limbi părțile își pot aduce interpreți pe cheltuiala lor
- informații privind modul de completare din secțiunea referitoare la 'caracteristici speciale/informații suplimentare' referitoare la dispută

(incluzând lucruri precum urgența problemei, numărul de oameni implicați, probleme importante de muncă sau de legalitate)

- informații privind procesul de conciliere-arbitraj indicând că arbitrajul poate fi ținut imediat după conciliere dacă rămâne nerezolvat cazul și remarcă privind partea care a transmis disputa că poate face obiecții la procesul de conciliere-arbitraj dacă dorește
- avertizarea că nu pot exista obiecții la procesul de conciliere-arbitraj la disputele legate de perioada de probă
- informarea că disputele privind desfacerea contractului de muncă trebuie primite de CCMA în termen de 30 de zile de la desfacerea contractului de muncă

CCMA adoptă o abordare similară cu formularele prin care se solicită arbitraj dacă după conciliere/mediere cazul rămâne nerezolvat. Ca și mai sus, formularul servește unui scop dublu, de a crește conștientizarea prin informații și îndrumare și de a da detalii privind părțile și chestiunea în dispută.

Informațiile importante despre formular cuprind:

- necesitatea ca un exemplar din formular să fie dat celeilalte părți și dovada că s-a făcut acest lucru
- necesitatea de a atașa certificatul care arată că disputa nu s-a rezolvat prin conciliere
- informații care arată ce trebuie făcut dacă partea solicitantă nu vrea ca același funcționar care a conciliat disputa să conducă arbitrajul
- informații care arată ce trebuie făcut dacă părțile au căzut de acord asupra unui anumit funcționar care să conducă arbitrajul
- informații care arată ce trebuie făcut dacă o parte dorește ca un funcționar cu grad superior să conducă arbitrajul

Creșterea conștientizării și informarea pot fi integrate în celelalte aspecte ale procesului de rezolvare a disputelor. Formularele bine alcătuite prin care se solicită procedurile de conciliere și arbitraj pot conține informații valoroase și îndrumări privind cerințele și procedurile legale de o manieră simplă și ușor de utilizat.

Implicarea partenerilor sociali

Creșterea conștientizării și oferirea de informații privind chestiunile legate de prevenirea și rezolvarea disputelor nu reprezintă numai responsabilitatea departamentului guvernamental aferent sau a autorității de stat. Un rol vital îl joacă atât sindicatele cât și organizațiile patronale.

Prin propriile lor rețele, aceștia pot fi în contact direct cu membrii lor și astfel își pot informa membrii despre noile politici și legi, precum și despre procedurile operaționale, dacă un membru este implicat într-o dispută de muncă.

Finanțarea creșterii conștientizării

Limitările de resurse reprezintă o provocare constantă a activităților de creștere a conștientizării pentru autoritățile care se ocupă de prevenirea și rezolvarea disputelor de muncă. Sindicatele și organizațiile patronale pot fi sprijinite prin contribuția membrilor lor sau prin afilierile internaționale pentru finanțarea acestor activități, dar departamentele guvernamentale sau organismele statutare se bazează în acest scop doar pe alocările bugetare (care înseamnă finanțarea de la plătitorii de taxe).

Acest lucru ridică întrebarea dacă activitățile de creștere a conștientizării pot fi realizate cu sprijinul sponsorilor, în special din sectorul corporatist. Sponsorizarea poate fi văzută ca fiind compromițătoare pentru independența unei comisii independente sau pentru imparțialitatea unui departament guvernamental. Legislația pentru înființarea comisiilor independente poate împuternici aceste comisii să primească donații și granturi, dar trebuie elaborate ghiduri de aplicare pentru ca independența și imparțialitatea să fie protejate. De exemplu, o campanie de conștientizare în numele unei comisii independente, dar finanțată în comun și în mod egal de sectorul corporatist și sindicate ar fi mai acceptabilă decât una finanțată exclusiv de corporații.

Există, totuși, posibilitatea ca autoritatea disputelor de muncă să primească sprijin din partea clienților săi în cazul în care nu se compromite independența autorității. De exemplu, dacă autoritatea a realizat un program de formare de succes pentru un client, ar putea pur și simplu să întrebe clientul 'Putem să facem public ceea ce am realizat la dumneavoastră?'. Promovarea poveștilor de succes este o parte importantă a creșterii conștientizării.

Creșterea conștientizării: o activitate continuă

Activitățile de creștere a conștientizării și de oferire a informațiilor nu se limitează la situațiile de lansare a unor noi politici sau de aplicare a unor legi noi. Autoritatea de management al disputelor trebuie să facă tot ce îi stă în putință ca procedurile și procesele sale să fie clare și înțelese de clienți și să actualizeze continuu informațiile existente pentru clienți și publicul larg. Structura organizatorică a autorității de management al disputelor trebuie să includă diseminarea de informații și creșterea conștientizării ca părți integrante și esențiale ale sistemului disputelor de muncă, și nu ca elemente marginale și cu o prioritate scăzută.

Așa cum se indică în capitolul 7 privind monitorizarea performanțelor, monitorizarea performanțelor se aplică și activităților autorității de management al disputelor în privința creșterii conștientizării și oferirii de informații. Autoritatea trebuie să evalueze periodic campaniile de promovare și conștientizare în ceea ce privește scopurile pentru care au fost realizate, unul dintre acestea fiind, desigur, acela de a încuraja părțile în dispută să utilizeze serviciile de conciliere/mediere și arbitraj, în loc să ajungă cu disputa în instanță.

Creșterea conștientizării privind politicile, aspectele legale și funcționale ale prevenirii disputelor și proceselor de rezolvare reprezintă o componentă esențială a unei bune guvernări în ceea ce privește principiile de participare, transparență și incluziune.

Campaniile inovatoare de conștientizare facilitează schimbul de la vechi către nou și sporesc șansele ca noile modalități să fie acceptate și mai ușor implementate.

Dezvoltarea continuă a tehnologiei informatice asigură mijloacele pentru ca informațiile să fie comunicate rapid și pretutindeni, atât publicului larg cât și celui specific.

CAPITOLUL 6 Îmbunătățirea performanțelor

Acest capitol se ocupă de o serie de probleme legate de îmbunătățirea performanțelor sistemului de dispute de muncă. Indiferent dacă sistemul se află în cadrul unui departament de muncă existent sau al unei comisii independente, scopul îmbunătățirii performanțelor este mereu prezent.

Capitolul se concentrează pe patru domenii mari cu potențial de îmbunătățire a performanțelor, și anume, perfecționarea instruirii și a personalului, dezvoltarea competențelor pe domenii specifice, sisteme informatizate de management de caz și coduri de conduită/comportament pentru personal. Aceste componente sunt relevante și importante atât pentru sistemele disputelor de muncă de stat cât și pentru cele independente.

Aceste patru componente nu epuizează în nici un caz agenda îmbunătățirilor. Dar, dacă sunt abordate în mod serios și sistematic, acestea pot îmbunătăți eficiența și eficacitatea oricărui sistem de management al disputelor de muncă într-o perioadă de timp relativ scurtă.

Formare și probleme conexe

Acolo unde strategia de schimbare se axează mai degrabă pe revitalizarea unui sistem existent de management al disputelor de muncă decât pe crearea unui nou, personalul deține deja posturile respective și deci, accentul va cădea pe perfecționare, stabilită pe baza evaluării necesităților și elaborarea unui program de formare care să servească obiectivele de revitalizare.

Realizarea unui audit de performanță a personalului poate constitui un avantaj pentru a vedea modul în care sunt utilizate resursele de personal existente înainte de a trece la un program de formare. Asemenea audituri, totuși, pot fi considerate amenințătoare pentru personal, în special dacă sunt văzute ca un

mijloc de justificare a redimensionării sau a reducerilor de personal. Atunci când o asemenea atitudine este predominantă, este esențial să se întreprindă pași necesari înainte de începerea unui audit sau a unei evaluări pentru a asigura personalul că scopul nu este identificarea candidaților pentru reducerile de personal, ci îmbunătățirea performanțelor, identificarea nevoilor de formare și determinarea gradului în care sunt utilizate sau nu calitățile personalului.

Atunci când strategia de schimbare implică crearea unei noi instituții, problemele de personal și de formare reprezintă doar una dintre numeroasele componente ale întregului proces de schimbare. Asemenea probleme pot fi și mai provocatoare decât cele referitoare la revitalizarea unui sistem deja existent.

Trebuie să se alcătuiască un plan de personal care să reflecte scopul și obiectivele instituției, care să cuprindă numărul total de personal necesar, numărul de personal cu funcții de conducere, personalul tehnic și auxiliar, termenii și condițiile de angajare și alocarea personalului acolo unde se descentralizează sistemul de rezolvare a disputelor.

Trebuie să se întocmească fișele de post. Unele pot fi doar generice, dar trebuie să includă detalii ale sarcinilor ce urmează să fie îndeplinite și să cuprindă indicatorii de performanță și obiectivele urmărite.

Trebuie elaborate profilurile posturilor pentru diverse locuri de muncă.

Trebuie realizate și distribuite anunțurile pentru locurile de muncă disponibile.

Trebuie stabilite criteriile de selecție care să cuprindă competențele cerute și calitățile corespunzătoare.

Trebuie realizate interviurile de angajare de către o comisie obiectivă.

Trebuie efectuate întrevederi cu personalul.

Trebuie asigurată orientarea și formarea inițială.

Trebuie elaborate manuale de utilizare care să cuprindă „ce trebuie făcut” și „cum trebuie făcut”.

Problema personalului pentru o instituție nouă poate fi deosebit de complicată atunci când noua instituție preia responsabilitatea rezolvării disputelor dintr-un departament sau minister de muncă existent. Trebuie să fie incluși în noul sistem conciliatorii/mediatorii, arbitrii de muncă sau alte persoane din domeniul muncii cu responsabilități în rezolvarea conflictelor (de exemplu, inspectori de muncă, funcționari relații industriale, membrii de comisii)?

Absorbirea automată a funcționarilor existenți în cadrul noului sistem trebuie abordată cu precauție, în special dacă performanța scăzută a acestor funcționari este forța care stă în spatele creării unei noi instituții! Astfel de funcționari pot fi eligibili pentru unele posturi din noua instituție, dar dacă nu au succes, vor trebui realocați în cadrul departamentului de muncă sau în cadrul mai larg al funcționarilor publici. Problema absorbției funcționarilor existenți este de o importanță deosebită atunci când se schimbă situația socio-politică a unei țări. Crearea unei noi instituții și utilizarea personalului existent poate ridica probleme de credibilitate și legitimitate atât pentru instituție ca atare cât și pentru guvernul care a creat-o datorită percepției utilizatorilor că lucrurile, de fapt, nu s-au schimbat.

Formare efectivă

Problema formării este o componentă vitală a oricărei strategii a schimbării. Formarea este costisitoare și trebuie să fie riguros planificată dacă se dorește să fie eficientă ca resursă umană și efectivă ca performanță. Formarea ad-hoc, condusă de formatori și oferită de firmele de formare are adesea un impact limitat din mai multe motive – poate să nu reflecte nevoile reale ale participanților, poate să fi avut o slabă prezentare, poate că a fost dominată de formator sau a fost prea teoretică, fără materiale suport sau fără monitorizare ulterioară.

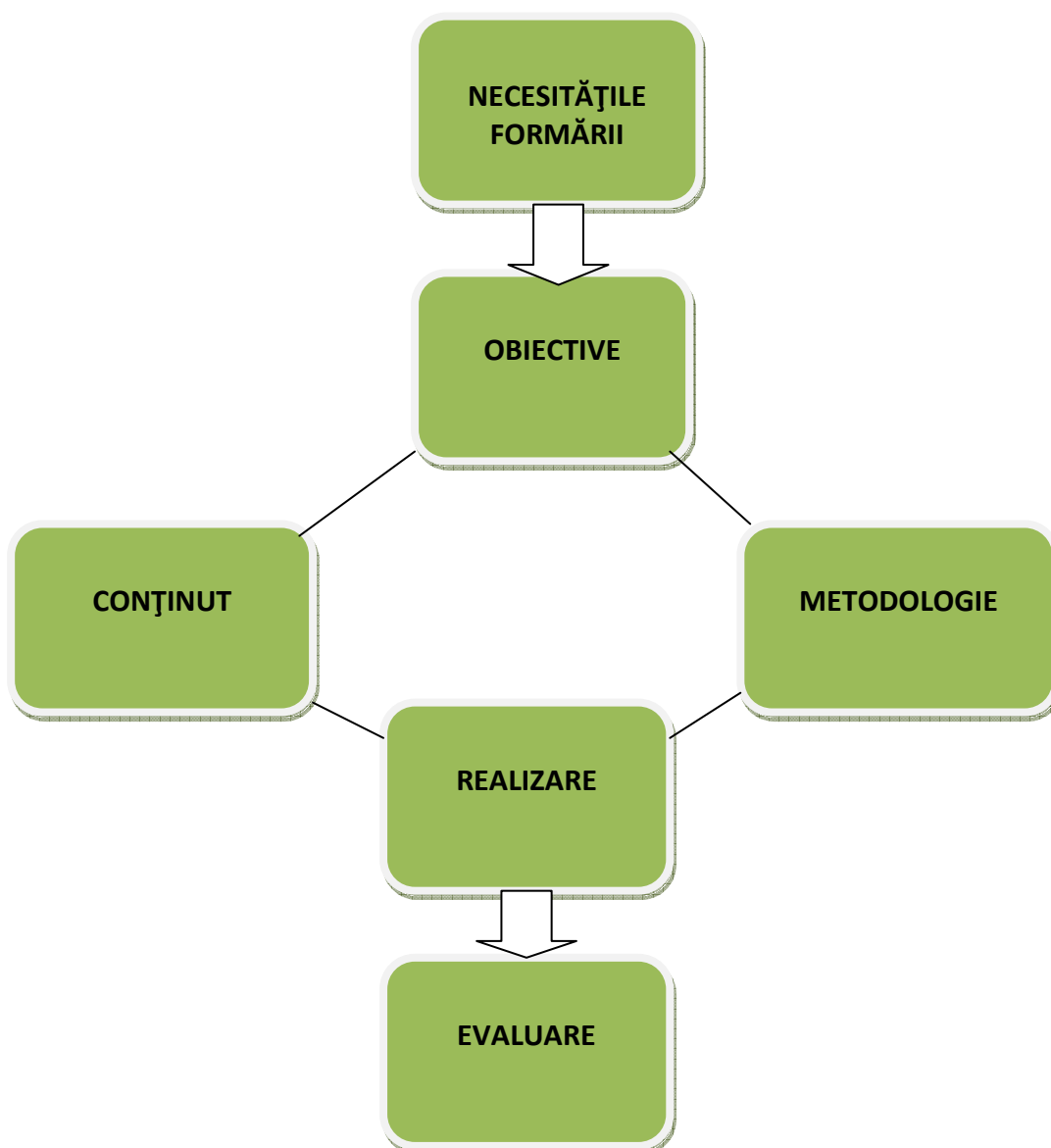
Dacă educația se ocupă de dezvoltarea capacității intelectuale generale, formarea se ocupă de dezvoltarea capacităților specifice care permit unui individ să realizeze o sarcină specifică sau o serie de sarcini la nivelul cerut.

Formarea eficientă necesită:

- o descriere a postului care să dea indicații clare și exacte asupra sarcinilor ce urmează a fi realizate

- o evaluare a nivelurilor de performanță existente prin compararea performanțelor actuale cu cele propuse, identificându-se astfel lipsurile în performanță
- o evaluare a faptului că lipsurile în performanță pot fi rezolvate prin formare și nu prin alte intervenții
- o articulare clară a obiectivelor activității de formare
- proiectarea activității de formare care să facă legătura dintre conținutul formării și obiectivele stabilite
- stabilirea metodelor de formare care fac legătura dintre conținut și obiective
- o succesiune corespunzătoare a lecțiilor
- o apreciere a nevoilor participanților în calitate de cursanți adulți
- formatori competenți familiarizați cu tehnicile interactive de învățare și agreeți de cursanți
- pregătirea și utilizarea materialelor suport, inclusiv materiale audio-vizuale
- evaluare și activități de urmărire pentru a determina dacă formarea efectuată a contribuit efectiv la performanțele îmbunătățite nu numai ale cursantului individual ci și ale organizației.

Procesul de formare



Resursele de formare sunt câteodată risipite din cauza faptului că nu sunt identificate necesitățile specifice de îmbunătățire a performanțelor la nivel de individ sau de grup. Identificarea necesităților trebuie făcută în mod sistematic prin studii, interviuri cu personalul, examinarea rapoartelor personalului, analizarea datelor statistice, discuții cu clienții, rapoarte de activitate și urmărirea personalului în situații concrete de muncă, cum ar fi realizarea unei ședințe de conciliere/mediere.

Unele activități de formare, desigur, nu se adresează nevoilor specifice, ci sunt de natură mai generală, mai mult ca să ofere cunoștințe noi și să lărgască orizontul de cunoaștere decât să dezvolte capacități specifice. Asemenea cursuri trebuie și ele încurajate pentru că se pliază bine pe fiecare individ prin sesiuni cu ritm de învățare individual, cu condiția să existe suportul material necesar.

Cursurile de formare au beneficiat în mod semnificativ de tehnologia informatică. Materialele sunt ușor de comunicat, formarea poate avea loc oriunde există internet și computere, indivizii pot învăța în ritm propriu, este posibilă și învățarea interactivă și se poate ajunge la un număr foarte mare de cursanți.

Formarea poate fi asigurată de ofertanți de formare din afara departamentului de muncă sau comisiei independente sau de o unitate specială din cadrul organizației care se ocupă de formarea și dezvoltarea personalului și este alcătuită din formatori profesioniști. Indiferent de modalitatea de abordare, pregătirea unui program anual de formare care să cuprindă întreaga organizație aduce beneficii considerabile, permițând o abordare sistematică și coordonată pentru îmbunătățirea performanței prin formare și activități conexe.

Formarea managerului

Succesul strategiei de schimbare depinde nu numai de capacitățile conciliatorilor/mediatorilor, arbitrilor și personalului auxiliar din sistem, ci și de capacitățile managerilor de sistem. Managerii răspund nu numai de propria lor muncă, ci și de munca celorlalți și trebuie selectați și pregătiți pentru a putea să conducă, să motiveze, să analizeze și să interpreteze informațiile, să identifice problemele și să ia decizii, să monitorizeze performanța și să evalueze rezultatele.

Autoritatea de management al disputelor, indiferent că este departament guvernamental sau comisie independentă, trebuie să întreprindă pașii necesari ca să se asigure că managerii sunt capabili de a realiza la un nivel acceptabil sarcinile incluse în fișa lor de post. Sesiuni bine structurate de formare în grup, precum și învățarea sistematică în ritm propriu pot aduce o contribuție importantă la îmbunătățirea managementului sistemului ca întreg, cât și ca părți componente.

Abilități specifice

Un sistem eficient de management al disputelor are nevoie de funcționari cu deprinderi și abilități pentru o serie de sarcini, cuprinzând comunicarea verbală și scrisă, întocmirea rapoartelor, identificarea și rezolvarea problemelor, managementul timpului, abilități analitice, atenția acordată detaliilor și cunoștințe de utilizare a computerului.

De o deosebită importanță sunt abilitățile necesare funcționarilor în trei domenii principale, și anume,

- prevenirea disputelor
- rezolvarea disputelor prin conciliere/mediere
- stingerea disputelor prin arbitraj.

Prevenirea disputelor

În lumea muncii dezacordurile, divergențele, diferențele, disensiunile și disputele dintre lucrători și angajatori sunt inevitabile. Câteodată conflictul este minor și se rezolvă repede chiar la locul de muncă. Alteori conflictul este major, cu efecte care se extind în afara locului de muncă.

Serviciile de prevenire a disputelor nu elimină conflictele, dar plasează dezacordurile într-un context diferit, permițând părților să-și rezolve problemele în cadrul locului de muncă, fără întreruperea producției de bunuri și servicii.

În acest context, prevenirea disputelor nu înseamnă „nicio dispută” ci, mai degrabă, diverse acțiuni care nu se află în opoziție, care să încurajeze pacea la locul de muncă și prin acestea să se trateze neînțelegerile și conflictele,

- rapid
- corect
- în mod pașnic și
- în mod ordonat.

Acest lucru necesită introducerea și funcționarea sistemelor practice în cadrul unei entități de muncă ce construiește dialogul și previne escaladarea oricăror conflicte care oricum apar. Sistemele de prevenire a disputelor se aplică atât

dezacordurilor individuale cât și celor colective și trebuie realizate în așa fel încât să respecte rolul sindicatelor în astfel de probleme.

Întreprinderile pot dezvolta asemenea sisteme din proprie inițiativă fără intervenția specialiștilor în relații de muncă, printr-un dialog care să implice consultarea, negocierea ori ambele sau pot apela la serviciile unor terți specialiști care să acorde îndrumare și asistență, ajutând la crearea unor procese și sisteme practice. Intervențiile pot fi diferite ca număr în funcție de mărimea întreprinderii, de natura proceselor și sistemelor sale, de climatul dominant al relațiilor de muncă și de resursele disponibile pentru activitățile de prevenire a disputelor.

Serviciile unor terți pot fi asigurate de:

- autoritatea de management al disputelor (fie că este departament guvernamental sau organism independent) sau
- consultanți din sectorul privat.

Serviciile asigurate cuprind:

- construirea unei platforme de încredere și respect mutual între angajați și conducere și un climat pozitiv la locul de muncă unde să dorească să vorbească unii cu alții, prin exerciții de construire a unei culturi comune, formare comună, cercetare comună și schimb de informații
- inițiative specifice destinate să prevină disputele care implică introducerea de modalități și procese instituționale care să demonstreze dorința de a implica angajații și astfel să reducă și să depășească problemele înainte ca acestea să infesteze și să otrăvească fondul de încredere și respect. Aceste modalități cuprind mecanisme consultative prin care fiecare parte își poate prezenta problemele spre discutare și luarea de decizii care, chiar dacă nu sunt obligatorii, reprezintă un punct de vedere de luat în considerație de către conducere. Astfel de modalități pot fi reprezentate de forumuri de negociere unde se pot ridica probleme ce pot fi rezolvate prin negocieri care să ducă la decizii obligatorii.
- inițiative specifice destinate să rezolve, de fapt, la locul de muncă reclamațiile oficiale formulate în scris de către angajați împotriva acțiunilor managerilor, colegilor de muncă sau chiar clienților întreprinderii, precum și inițiativele de soluționare a reclamațiilor

neoficiale prin mediere la locul de muncă sau prin intermediul unui mediator independent. Aceste modalități necesită existența unei proceduri de soluționare a reclamațiilor care să permită audierea și rezolvarea acestora în cadrul întreprinderii. Alternativ, doleanțele și reclamațiile pot fi abordate în conformitate cu procedurile de rezolvare a reclamațiilor cuprinse în contractul colectiv de muncă acolo unde există asemenea acord.

Implicarea autorității disputelor de muncă

Activitățile de prevenire a disputelor revin întreprinderii, cu rolul de persoane externe limitate la facilitarea și asigurarea consilierii. Există o serie de avantaje, totuși, în departamentul disputelor de muncă sau al comisiei care se ocupă de astfel de activități de facilitare și de îndrumare.

- Funcționarii departamentului/comisiei au posibilitatea să viziteze întreprinderile și să interacționeze cu angajații și managerii și să ajute la evaluarea climatului relațiilor industriale, precum și să participe la dezvoltarea sistemelor alcătuite conform necesităților de la fiecare loc de muncă.
- Funcționarii departamentului/comisiei pot avea o înțelegere mai profundă a funcționării afacerilor din diferite domenii industriale, ceea ce le oferă posibilitatea să se specializeze, dacă este nevoie, pe anumite domenii, cum ar fi transportul, sectorul maritim, sectorul de producție industrială sau construcții.
- Departamentul/comisia poate aduce venit din serviciile de informare, îndrumare, formare și altele conexe, servicii asigurate de funcționarii săi.
- Departamentul/comisia ca întreg beneficiază de o bună imagine și reputație ca organizație profesionistă ce implică imparțialitate, corectitudine și competență tehnică.

Din punct de vedere al întreprinderii, și indiferent dacă serviciile de prevenire a disputelor sunt asigurate de departament/comisie sau de consultanți din sectorul privat, întreprinderea are de câștigat, după cum urmează:

- Întreprinderea solicită în mod voluntar asistență și are controlul procesului de dezvoltare a sistemului încă de la început
- Se poate dezvolta un sistem care se pliază pe necesitățile unei anumite întreprinderi
- Dialogul dintre lucrători și manageri care are loc în decursul dezvoltării sistemului, mai ales dacă este facilitat de o persoană competentă și cu experiență, ajută la construirea încrederii reciproce
- Dezvoltarea unui sistem operațional este relativ necostisitoare
- Implicarea unei terțe părți externe poate ajuta la identificarea 'punctelor fierbinți', determinând o consiliere specifică, precum și dezvoltarea generală a sistemului.
- Se poate menține confidențialitatea întreprinderii.

Asigurarea serviciilor de prevenire a disputelor necesită abilități specifice din partea celor care oferă aceste servicii. În afară de capacitatea de a evalua o situație de relații industriale în mod obiectiv și logic, funcționarii au nevoie de un nivel ridicat de abilități de comunicare, care să încurajeze interacțiunea dintre angajați și managerii lor. Funcționarii au nevoie de abilități de comunicare eficientă, de capacitatea de a asculta și de a observa, de abilitatea de a acționa ca o persoană cu potențial, dar nu prea dominantă, și în general, are atributele care inspiră încredere și respect, dând dovadă de integritate, tact, răbdare, entuziasm, și în unele cazuri, umor.

Servicii de conciliere/mediere

Atunci când disputele nu pot fi prevenite sau rezolvate prin dialog între angajați și angajatori, concilierea/medierea reprezintă următorul pas în acest proces. Totuși, este posibil ca această consiliere/mediere să aibă loc oricând, chiar și înainte ca procedurile interne să fie epuizate.

În unele jurisdicții se face o deosebire între conciliere și mediere, dar în cadrul acestei publicații nu se face această diferență. Termenul de conciliere/mediere se folosește pentru a acoperi un proces care este:

- inițiat în mod voluntar de către partea care începe disputa, dar și cu cealaltă parte care este solicitată ulterior să participe la proces
- o extensie a procesului de negociere/tratative care începe când negocierile eșuează
- condus de o terță parte independentă, imparțială care nu are puterea de a lua o hotărâre sau de a da o decizie
- condus de o persoană al cărei rol este să faciliteze procesul de negociere și să acorde asistență părților pentru a lărgi sfera de opțiuni de luat în considerație și pentru a ajunge la un acord acceptat de ambele părți
- fără costuri pentru cei aflați în dispută (în afară de cele legate de timpul de participare la ședințele de conciliere și pregătirea discuțiilor)
- privat și confidențial
- inițiat rapid, informal și flexibil
- non-contradictoriu
- cu risc scăzut, prin aceea că sprijină necesitatea menținerii și posibil îmbunătățirii relației existente între angajator și angajat.

Concilierea/medierea poate fi folosită ca avantaj pentru explorarea intereselor chiar și în disputele pentru drepturi, iar în unele țări, conciliatorii/mediatorii au cunoștințe de specialitate (de ex. transport, substanțe chimice) care pot fi valoroase în acordarea asistenței părților în dispută în sensul generării de opțiuni.

Abordări tradiționale versus abordări noi

Deoarece abordările privind negocierea și tratativele se schimbă în timp, apare necesitatea ca rolul conciliatorului/mediatorului să se adapteze acestor schimbări.

Negocierea pozițională

În mod tradițional, conciliatorii/mediatorii acordă asistență părților aflate în dispută și angajate în negocierea pozițională, atunci când părțile pur și simplu schimbă propuneri pentru a obține o anumită poziție. Părțile fac solicitări și contra-solicitări, adesea exagerate, dar fără să cunoască sau să se gândească la ceea ce dorește cu adevărat cealaltă parte. Interesele comune sunt dominate de interese conflictuale deoarece părțile se luptă să câștige o parte cât mai mare din rezultatele producției, ceea ce este tipic unui proces contradictoriu cu rezultat câștig-pierdere. Relațiile viitoare dintre lucrători și angajatori contează mai puțin decât câștigul imediat.

În negocierea pozițională, părțile își declară poziția și apoi, printr-un proces gradual și sporit de concesie și convergență încearcă să ajungă la un acord asupra cererilor lor. În cadrul acestui proces, conciliatorul/mediatorul încearcă să acționeze ca un factor de facilitare și de legătură între părți, concentrându-se aproape exclusiv asupra **procesului** de conciliere/mediere fără să propună soluții sau să ofere remedii care ar putea influența rezultatul final al interacțiunilor dintre aceștia.

Sarcina conciliatorului/mediatorului în asemenea situații reprezintă în continuare o provocare, dar poziția inflexibilă a părților aflate în dispută oferă un spațiu limitat conciliatorului/mediatorului în ceea ce privește inovarea și explorarea unor probleme mai cuprinzătoare.

Negocierea pe bază de interese

Din ce în ce mai mult în unele țări există un interes tot mai mare pentru ceea ce este cunoscut sub numele de negociere pe bază de interese. Există nenumărate dovezi că această abordare a negocierii a fost discutată și analizată într-un cadru teoretic, dar limita până la care funcționează în practică ca substitut al negocierii poziționale rămâne încă prea puțin cunoscută.

Negocierea bazată pe interese are o serie de caracteristici esențiale, cum ar fi:

- interesele ambelor părți sunt acceptate ca legitime și ca fiind oricând posibil de promovat,
- problemele de negociat sunt abordate ca probleme care trebuie rezolvate în comun, și nu drept conflicte de câștigat sau de pierdut,

- interesele părților merg dincolo de împărțirea rezultatelor producției și se îndreaptă către modalitățile de creștere a producției,
- părțile sunt interesate în rezultate sustenabile și alternative care să le ajute în construirea relațiilor lor viitoare.

Abordarea nu este contradictorie, dar fiecare parte poate pierde mult timp ca să descopere ceea ce este cu adevărat important pentru cealaltă parte. Abordarea poate include sesiuni unde se discută ‘câte-n lună și-n stele’, despre nevoi și interese, dar fără ca astfel de discuții să aibă rezultate reale. Negocierea pe bază de interese pornește de la premisa că interesele comune sunt dominante. Totuși, în unele situații, interesele lucrătorilor și angajatorilor sunt divergente, cum ar fi, de exemplu, cazul în care un angajator este interesat de angajarea prin contractare și externalizare, iar angajații urmăresc păstrarea locului de muncă.

Concilierea/medierea ca extensie a negocierii pe bază de interese este foarte diferită de concilierea/medierea ca extensie a abordării tradiționale a negocierii poziționale. Negocierea bazată pe interese pot avea și ele blocaje și pot avea nevoie de asistență din partea unei terțe părți, dar acum conciliatorul/mediatorul are nevoie de cunoștințe și capacități noi care înseamnă mult mai mult decât o abordare facilă. Conciliatorul/mediatorul trebuie să-și asume rolul de educator, de persoană cu spirit inventiv și capacități de lămurire pentru a ajuta părțile să-și recunoască interesele și nevoile comune, dar fără să impună o soluție a disputei. Pe măsură ce părțile în dispută se angajează în negocierea pe bază de interese ele au nevoie de mai multe cunoștințe, de noi abilități și de o abordare diferită, la fel ca și conciliatorii/mediatorii. Astfel, trebuie proiectate activități de formare pentru angajatori și angajați și ideal ar fi să se includă sesiuni de formare comune, iar conciliatorii/mediatorii trebuie să fie instruiți în tehnicile și abilitățile de negociere pe bază de interese.

În practică, conciliatorii/mediatorii experimentați tind să găsească calea corectă de intervenție, indiferent de abordările negocierii utilizate de părțile în dispută. Dacă într-o abordare de negociere pozițională apare un blocaj, un conciliator/mediator experimentat poate găsi oportunități pentru a strecura abordări pe bază de interes, prin încurajarea părților de a se concentra pe interesele comune și de a depăși pozițiile rigide.

Dacă apare un blocaj la o negociere bazată pe interes, conciliatorul/mediatorul poate reaminti părților că interesul comun nu asigură întotdeauna soluții automate la probleme și că trebuie făcute concesii.

În practică, deci, negocierea pozițională și cea pe bază de interes nu se exclud reciproc, iar conciliatorii/mediatorii competenți trebuie să înțeleagă ambele abordări în eforturile lor de a depăși blocajele negocierii și de a ajuta părțile să ajungă la o înțelegere.

Concilierea/medierea este negocierea asistată.

Acest lucru necesită ca mediatorii/conciliatorii să cunoască și să înțeleagă procesul de negociere, în primul rând, inclusiv diferitele abordări ale negocierii și apoi să știe cum să construiască pe baza acestor procese pentru a ajuta părțile în dispută să ajungă la o înțelegere.

Capacitățile necesare pentru o conciliere/mediere de succes sunt un cumul de cunoștințe, deprinderi, experiență și calități personale care cuprind voința de a asculta, răbdarea, sinceritatea, corectitudinea și simțul umorului.

Fișa postului

În momentul numirii, conciliatorul/mediatorul trebuie să aibă o fișă a postului în scris, să respecte codul de comportament, să i se facă instructaj de inițiere privind natura și funcțiile sistemului de management al disputelor, să i se asigure formarea specifică privind procesul de conciliere/mediere, să i se aloce un mentor dacă nu are experiență în acest domeniu de activitate, să i se asigure exemplare din legile, formularele și manualele operaționale relevante și să fie informat despre sistemul informatic de management de caz.

Fișa postului este importantă deoarece va indica dacă o persoană va acționa singură ca și conciliator/mediator implicat în conducerea ședințelor de conciliere/mediere sau dacă este nevoie să realizeze alte sarcini, inclusiv activități de pre-conciliere/mediere, asigurarea de informații, îndrumare și formare pentru angajatori și angajați în domeniul prevenirii disputelor.

Fișa postului va indica dacă realizarea audierilor de arbitraj face parte din atribuțiile de serviciu. Legea ar putea să hotărască dacă funcționarii sunt numiți pe post de conciliatori/mediatori sau arbitri sau dacă au responsabilități în

ambele cazuri, iar dacă legea nu spune nimic în acest sens, decizia revine sistemului de management al disputelor. Pentru un sistem care asigură servicii de conciliere-arbitraj (con-arb) este un avantaj ca un funcționar să poată realiza ambele sarcini; în cazul unei concilieri nereușite, arbitrajul să se desfășoare în același loc, posibil și preferabil în aceeași zi. Etapa de conciliere/mediere urmează regulile și procedurile unei concilieri/medieri obișnuite, iar etapa de arbitraj le urmează pe cele ale unui arbitraj obișnuit. Dar ambele etape sunt realizate de același funcționar, chiar dacă pot exista prevederi în lege pentru ca părțile în dispută să aibă funcționari diferiți care să se ocupe de fiecare etapă.

Fișa postului trebuie să fie utilizată ca bază de evaluare a performanțelor conciliatorului/mediatorului prin procesul de evaluare care servește și pentru identificarea zonelor unde este nevoie de formare spre a îmbunătăți performanțele.

Servicii de arbitraj

Dacă procesul de conciliere eșuează, părțile în dispută pot apela la arbitraj.

Arbitrajul este o abordare prin anchetare pentru stingerea disputelor ce necesită o terță parte neutră, care să asculte ambele părți și apoi să ia o decizie ca să soluționeze cazul. Chiar dacă este un proces de judecată impus, care pare să fie similar cu procedurile tradiționale din instanțe, există câteva diferențe importante.

<i>Caracterul voluntar</i>	În majoritatea cazurilor, părțile sunt de acord în mod expres în privința arbitrajului, chiar dacă într-un sistem condus statutar, procesul poate fi obligatoriu.
<i>Control</i>	Părțile dețin controlul asupra anumitor aspecte procedurale ale procesului, cum ar fi programările ca timp și locul posibil al audierilor, precum și al persoanelor care pot fi prezente
<i>Caracterul privat</i>	Părțile se întâlnesc cu arbitrul în particular. În unele cazuri, părțile în dispută își aleg arbitrul

Caracterul informal Chiar dacă procedurile sunt mai puțin formale decât în instanță, regulile tot se aplică, cum ar fi principiile de justiție naturală și regulile de evidență.

Chiar dacă audierile consideră părțile ca fiind în opoziție una față de cealaltă, atitudinea părților și natura procesului sunt determinate de părți și sunt mai puțin formale decât într-o sală de judecată.

Confidențialitate Procesul și rezultatele sunt confidențiale pentru părți, deși arbitrajul condus reglementar impune ca înregistrările să fie păstrate și, astfel, să fie puse la dispoziția publicului.

Flexibilitate În timpul audierilor de arbitraj părțile pot recurge la o decizie consensuală asupra tuturor chestiunilor sau numai asupra unora dintre probleme.

Avantajele arbitrajului

Arbitrajul are o serie de avantaje asupra judecării în instanță, care cuprind:

Rapiditate Părțile pot hotărî asupra cadrului de timp și pot evita uneori durată lungă de pregătire implicată în procedurile judecătorești.

Flexibilitate În orice moment părțile au opțiunea de a recurge la conciliere/mediere

Cost Procesul este mai puțin costisitor decât în instanță.

Alegere Părțile pot alege un arbitru cu o anumită experiență și expertiză legată de problema în discuție. În instanță părțile nu aleg judecătorul.

Confidențialitate Cu unele excepții, audierile de arbitraj sunt private și confidențiale.

Probleme de arbitraj

Rezultatul unei audieri de arbitraj nu se bazează pe consens. Disputa poate fi reglementată formal, dar nu neapărat spre satisfacția părților. O parte poate considera că a pierdut și alta că a câștigat sau ambele pot considera rezultatul ca pierdere-pierdere. Alte probleme sunt:

- dreptul limitat de a face apel la decizia arbitrului
- arbitrul poate să nu aibă abilități și experiență
- arbitrul poate să judece în loc să arbitreze
- juriștii care reprezintă părțile pot să nu aibă experiența proceselor de arbitraj
- audierea poate fi dominată de argumentele legale ale juriștilor care reprezintă părțile în dispută în dauna problemelor de substanță
- audierea poate dura mai mult decât s-a anticipat datorită tacticilor de amânare deliberată ale uneia sau ale ambelor părți.

Fișa postului

Fișa postului pentru un arbitru trebuie să indice dacă postul implică și activitate de conciliere/mediere și de prevenire a disputelor. Personalul capabil să realizeze mai multe sarcini asigură sistemului de dispute un important grad de flexibilitate fără efecte adverse asupra performanței generale.

În situațiile în care apare un număr mare de dispute dintr-o anumită industrie sau sector de activitate cum ar fi industria de confecții, hoteluri și restaurante sau construcțiile, poate să existe avantajul alocării arbitrilor cu experiența necesară pentru a se specializa în audierile specifice din cadrul acestor domenii.

Arbitrii trebuie să înțeleagă principiile justiției naturale, principiul evidenței și aplicarea lor în practică, precum și importanța de a permite fiecărei părți să se facă auzită. Arbitrii trebuie să fie cinstiți, să-și mențină tot timpul imparțialitatea, să posede bune deprinderi analitice și de redactare a unui text și să impună respect într-o sală de audieri.

Eficiența operațională a unui sistem de management al disputelor dintr-o țară depinde de competența profesională a conciliatorilor/mediatorilor și arbitrilor săi.

Aceștia trebuie selecționați cu grijă, nu numai în ceea ce privește calificarea profesională și experiența de muncă, ci și calitățile și caracteristicile personale necesare pentru interacțiunea pozitivă cu oamenii, încurajând respectul, încrederea și siguranța din partea clienților și a colegilor.

După selectare, conciliatorii/mediatorii și arbitrii trebuie formați pentru a dobândi cunoștințe privind procesele legale și procedurile operaționale pe care trebuie să le urmeze, precum și deprinderile care să le permită ‘să acționeze’ și ‘să cunoască’.

Nu este necesară o pregătire juridică pentru a fi un conciliator de succes. Cunoașterea legii este importantă, dar conciliatorii/mediatorii de succes pot proveni din diverse domenii de pregătire.

Coduri de conduită

Natura specială a activității de prevenire și rezolvare a disputelor a dus la elaborarea unor coduri de conduită sau comportament al conciliatorilor/mediatorilor și arbitrilor, coduri stabilite de autoritatea de rezolvare a disputelor. Astfel de coduri sunt menite să stabilească reguli și standarde de comportament profesional și, prin acestea, să contribuie la îmbunătățirea performanțelor.

Totuși, există unele confuzii privind terminologia. Unele organizații se referă la coduri de etică, altele la coduri de practică, altele la coduri de conduită și altele la coduri de comportament. În cadrul acestei publicații, accentul cade pe codurile de comportament care stabilesc standarde pentru comportamentul de zi cu zi al personalului din cadrul unei organizații. Termenul de ‘Cod de Etică’ este mai degrabă utilizat în ceea ce privește comportamentul etic în afaceri, drepturile umane, sociale și de mediu. ‘Codurile de conduită’ tind să se refere la etica angajatului, în special la probleme precum conflictele de interes și primirea cadourilor. ‘Codurile de comportament’ se axează mai mult pe ceea ce membrii personalului trebuie să facă sau să nu facă în cadrul sarcinilor de muncă și constituie astfel un instrument util de monitorizare a performanțelor personalului.

Este posibil să existe un cod de comportament pentru toate persoanele angajate în sistemul de management al disputelor care să includă chestiuni generale, cum ar fi confidențialitatea, și un cod separat pentru conciliatori/mediatori și arbitri.

Codul de comportament pentru conciliatori/mediatori și arbitrii din cadrul unui sistem de rezolvare a disputelor trebuie:

- să identifice în mod specific categoriile de personal cărora le este adresat codul
- să indice prevederile statutare care se aplică personalului cuprins în cadrul codului
- să indice reglementările legale, dacă există, pe baza cărora a fost elaborat
- să stabilească scopul și obiectivele codului, cum ar fi de exemplu 'să ajute personalul să-și înțeleagă responsabilitățile și obligațiile față de clienți (angajați și angajatori), față de colegi, față de locul de muncă, față de comunitate și față de ei înșiși' și 'să asigure îndrumare atunci când sunt confrunțați cu probleme etice și conflicte de interes'
- să stabilească în termeni simpli problemele specifice unde se aplică standardele de comportament
- să indice procedurile, inclusiv termenele, care trebuie urmate în caz de încălcare a codului, inclusiv dreptul angajatului de a fi audiat și de a face apel la rezoluții.

Conținutul codurilor de comportament

Codul de comportament pentru conciliatori/mediatori și arbitri poate cuprinde următoarele :

- ***Obligații statutare***
- ***Obligații personale***
 - Prezență
 - Punctualitate
 - Imparțialitate
 - Confidențialitate
 - Primire de cadouri
 - Igienă personală

Îmbrăcăminte

Dezvoltare profesională

Alte locuri de muncă în care este angajat

Activitate politică

Percepție publică

Comportamentul la plecarea din postul ocupat (de exemplu, să nu utilizeze informațiile confidențiale dobândite în cadrul locului de muncă, să nu dezvăluie informații private privind foștii colegi)

- ***Obligații față de clienți***

Tratament egal

Nediscriminare

Demnitate, curtoazie și respect

Conflict de interese

Relații personale

- ***Obligații față de colegi***

Tratament egal

Nediscriminare

Demnitate, curtoazie și respect

Violență și hărțuire

Relații personale

- ***Obligații la locul de muncă***

Utilizarea echipamentelor (de exemplu telefoane, computere, internet, email)

Grija față de echipamente

Mediu de muncă sigur

Mediu de muncă sănătos (de exemplu, fumatul)

- ***Obligații față de comunitate***

Respect pentru mediul înconjurător

Comportamentul în afara orelor de serviciu

Codul de Conduită Profesională pentru mediatorii de muncă din Serviciul federal de mediere și conciliere (FMCS) din SUA se referă la

- responsabilitatea mediatorului față de părți
- responsabilitatea mediatorului față de ceilalți mediatori

- responsabilitatea mediatorului față de serviciu și față de profesie
- responsabilitatea mediatorului față de public.

Codul FMCS este prezentat în **ANEXA C**, la fel ca și Codul de Conduită pentru comisionarii din comisia de conciliere, mediere și arbitraj din Africa de Sud (CCMA).

Unele coduri de conduită sunt obligatorii din punct de vedere legal, iar altele nu. Dacă un cod este întocmit pe baza unui statut și se conformează standardelor statutului, atunci el poate fi obligatoriu din punct de vedere legal. De exemplu, Legea instituțiilor de muncă din Tanzania din 2004, care înființează Comisia de mediere și arbitraj stipulează că 'această Comisie va elabora un Cod de conduită pentru mediatori și arbitri și va asigura respectarea lui de către mediatori și arbitri în îndeplinirea funcțiilor lor'. Codurile pot fi obligatorii și dacă fac parte din relația contractuală dintre angajat și angajator.

Chiar dacă un cod nu este obligatoriu, acesta tot poate avea un impact pozitiv asupra comportamentului. Se poate acționa pe baza standardelor care pot fi respectate, chiar dacă acest lucru nu are un caracter de obligativitate. Trebuie subliniat însă, că un cod de comportament, fie că este obligatoriu sau nu, nu **garantează** un comportament bun. Gestionate corespunzător, asemenea coduri oferă un instrument util pentru îmbunătățirea performanțelor personalului. Acestea stabilesc standarde clare de comportament pentru personalul organizației, și astfel se reduce incidența conduitei greșite, se construiesc siguranța și încrederea organizațiilor clienților și se utilizează corespunzător resursele de personal.

Declarația de misiune a Comisiei de Conciliere, mediere și arbitraj din Africa de Sud este însoțită de o declarație de valori și principii de funcționare, care, chiar dacă nu sunt prezentate sub forma unui Cod de comportament pentru conciliatori și arbitri, impune standarde foarte clare de comportament pentru personal.

Integritate Suntem cinstiți și etici în tot ce facem.

Ne respectăm angajamentele.

Suntem răspunzători și responsabili de activitatea noastră.

Diversitate Suntem o echipă de persoane cu înaltă calificare cu reprezentativitate la toate nivelurile țării.

Transparență *Lucrăm de o manieră deschisă și transparentă, conformă cu obligațiile statutare și angajamentele asumate.*

Excelență *Ne dedicăm excelenței.*

Ne străduim continuu să facem lucrări de calitate

Responsabilitate

Ne evaluăm permanent în legătură cu angajamentele luate și suntem răspunzători de acțiunile și rezultatele muncii noastre

Ne angajăm unul față de celălalt și față de tot ceea ce facem

Respect *Respectăm diferențele dintre oameni și idei și îi tratăm pe ceilalți cu corectitudine, demnitate și respect*

Promovăm o cultură a înțelegerii, respectului, lucrului în echipă , comunicării, creativității, egalității de șanse și încrederii.

Sisteme de informare privind managementul de caz

Sistemul de informare privind managementul de caz reține detaliile tuturor cazurilor care sunt adresate autorității de rezolvare a disputelor. Un asemenea sistem are trei scopuri, și anume:

- să sprijine managementul de încărcare a informațiilor despre caz în sistem, cu obiectivul final de asigurare de servicii mai bune clienților
- să asigure informații în timp real pentru analiza statistică și pentru analiza pieței de muncă
- ca instrument de management și de proces să verifice în ce mod cazurile au urmat procesele stabilite.

Astfel de sisteme acceptă și recunosc că informația este o resursă care trebuie să fie gestionată împreună cu oamenii, finanțele, timpul, echipamentele și spațiul, dacă se dorește menținerea și îmbunătățirea performanței.

Sistemul de informare privind managementul de caz trebuie:

- să asigure informația în timp real pentru fiecare caz în parte

- să indice datele și evenimentele din fiecare etapă, de la început sau de la data inițierii și până la data rezolvării
- să aibă control asupra accesului la informații
- să permită filtrarea ușoară a informațiilor statistice (de exemplu, numărul de dispute pe tip de dispută, numărul de dispute pe sector sau provincie, dispute pe domenii industriale, dispute pe ocupații, număr de dispute conciliate cu succes, pe niveluri de venituri)

Care informații?

În general, sistemul de informații privind managementul de caz trebuie să cuprindă câmpuri pentru următoarele:

- Numărul dosarului de management de caz
- Numele părților aflate în dispută
- Tipul disputei
- Biroul către care a fost direcționată disputa
- Industria sau sectorul de ocupare
- Grupul ocupațional
- Repere de timp
 - Data la care a apărut disputa
 - Data la care s-a făcut intervenția
 - Data la care s-a activat disputa
 - Procesul inițial urmat (de exemplu, pre-conciliere, conciliere, concarb)
 - Date privind ședințele de conciliere și persoanele prezente, inclusiv orice reprezentanți ai părților, precum și progresul realizat
 - Numele conciliatorului
 - Data rezolvării prin conciliere
 - Data nerezolvării prin conciliere
 - Data la care s-a dispus arbitrajul
 - Datele de audieri de arbitraj și persoanele prezente, inclusiv orice reprezentanți ai părților
 - Numele arbitrului
- Numărul total de zile de la inițiere până la activare
- Numărul de zile de la activare și până la sfârșitul concilierii
- Numărul de zile de la activare și până la sfârșitul arbitrajului
- Rezultate
 - Detalii privind pre-concilierea

Detalii privind ne-concilierea
Detalii privind concilierea cu succes
Detalii privind sentința arbitrajului (dacă favorizează angajatorul sau
lucrătorul, suma de decontat)
Rata totală a rezolvării prin conciliere

- Câmp pentru înregistrări și observații
- Posibile dotări pentru scanare
- Facilități de înregistrare digitală

Cantitatea de informații generată de sistemul de management de caz va depinde de necesitățile fiecărei autorități de rezolvare a disputelor. Este important, totuși, să fie strânse cât mai multe informații ca parte a proceselor administrative standard, și nu printr-o acțiune separată de căutare a informațiilor necesare.

De exemplu, dacă este nevoie de informații privind numărul de cazuri de pre-conciliere/mediere care nu merg la conciliere/mediere și motivele respective, acest lucru trebuie înregistrat ca parte a procesului administrativ pentru fiecare caz în parte, și nu prin revederea cazurilor după eveniment.

De exemplu, dacă este nevoie de informații privind numărul de audieri de arbitraj acolo unde părțile au fost reprezentate de avocați, acest lucru poate fi mai ușor introdus în fișierul computerizat și filtrat imediat decât să fie căutat în fiecare dosar în parte pentru a strânge informațiile necesare.

Dezvoltarea unui sistem de informare a managementului de caz

Pentru dezvoltarea unui sistem de informare a managementului de caz, care să fie cuprinzător și alcătuit conform cerințelor fiecărei unități, este nevoie de planificare detaliată, lucru în echipă, expertiză tehnică, formare și bani. Planificarea sistemului are nevoie de indicații clare privind scopul și obiectivele acestuia. De exemplu, sistemul este destinat să genereze numai date statistice sau trebuie să sprijine și managementul de personal?

Punctul de plecare logic este documentarea asupra fluxului de activități privind toate aspectele procesului de management al disputelor, începând cu sesizarea disputei și până la arhivarea cazului. Sunt necesare liste de control pentru

fiecare parte a procesului cu documente scrise mai întâi pe hârtie și apoi dezvoltate într-un program de calculator.

Pentru tot acest proces este de dorit să se înființeze un grup operativ cu reprezentanți ai tuturor părților din sistemul de management al disputelor. Sub conducerea unui specialist în procese de afaceri și a unui specialist în tehnologia informației, echipa trebuie să identifice și să stabilească etapele din schema de activități care va duce apoi la dezvoltarea unui software. Costul, atât ca timp, cât și ca bani poate fi considerabil, dar trebuie văzut drept o investiție pe termen lung și nu o cheltuială pe termen scurt.

După ce a fost realizat softul, personalul trebuie instruit ca să îl folosească. Instruirea trebuie, de asemenea, considerată ca o investiție în sistem care va genera beneficii pe termen lung pentru managerii de sistem și clienți.

Proiectarea și funcționarea unui sistem eficient de management de caz reprezintă o provocare majoră pentru arhitecții și operatorii noilor abordări ale prevenirii și rezolvării disputelor. Este esențial ca informațiile aflate la dispoziția sistemului de management al disputelor să fie mai numeroase decât cunoștințele cumulate ale angajaților.

În mod clar, un sistem eficient de management de caz trebuie să se bazeze pe calculator, cu scopul final de a crea un sistem fără documente pe suport hârtie sau aproape fără hârtie. Trebuie creat un fișier pentru fiecare caz și toate informațiile legate de cazul respectiv trebuie să fie adăugate fișierului. Acest lucru permite urmărirea în timp real și dă posibilitatea managerilor de caz să vadă imediat statutul prezent al oricărui caz.

Acest capitol s-a concentrat pe patru domenii pe care sistemul disputelor de muncă le poate lua în considerație spre a-și îmbunătăți întreaga performanță, adică instruirea în general, dezvoltarea deprinderilor legate de anumite sarcini de muncă, introducerea codurilor de comportament/conduită pentru personal și introducerea sistemului informatizat privind managementul de caz.

Aceste patru domenii reprezintă totalitatea unei agende îmbunătățite. Agenda completă pentru îmbunătățirea performanțelor trebuie să înceapă de la un proces de evaluare, așa cum se evidențiază în capitolul 2. Acesta poate identifica nevoia de îmbunătățire din multe zone, ceea ce necesită stabilirea priorităților, pregătirea planurilor și implementarea strategiilor de acțiune.

Este posibil ca sistemul să poată fi îmbunătățit prin adoptarea unor noi abordări a interacțiunilor interne dintre manager și angajat. Îmbunătățirea fluxurilor de informații, îmbunătățirea comunicării, construirea siguranței și încrederii, precum și, în general, îmbunătățirea climatului relațiilor industriale din sistemul disputelor de muncă pot constitui o inițiativă semnificativă și cu costuri relativ reduse.

CAPITOLUL 7 Monitorizarea performanței

Performanța sistemului de dispute de muncă trebuie monitorizată în mod continuu pentru a evalua măsura în care instituția în întregime își îndeplinește obiectivele și mandatul.

Deși monitorizarea se poate concentra pe performanța unui funcționar individual, a unui birou sau a unei unități, acest capitol se axează pe performanța instituției ca întreg.

În mod inevitabil, monitorizarea performanței implică nu numai cuantificarea lucrurilor, ci și datele referitoare la calitate, inclusiv rapoartele privind satisfacția clientului, care pot juca, de asemenea, un rol foarte important.

Monitorizarea nu trebuie să aibă în vedere numai obiectivul de a ‘demonstra’ că sistemul funcționează bine sau prost, ci și ‘îmbunătățirea’ continuă a sistemului, în comparație cu cererile clienților și cu resursele disponibile ale sistemului.

Un sistem de management al performanței ar trebui să includă un proces de monitorizare care să permită o comparație permanentă între performanța planificată sau solicitată, pe de o parte, și performanța reală, pe de altă parte. Progresul poate fi monitorizat pentru instituție ca întreg, pentru un departament sau o unitate anume, pentru un birou regional și pentru fiecare membru în parte.

Managementul performanței implică stabilirea indicatorilor de performanță și obiectivele specifice pentru fiecare indicator. De exemplu, indicatorul de performanță poate fi un procent de succes în cadrul concilierii și un obiectiv pentru instituție ca întreg, de exemplu, 80%. În unele cazuri, obiectivele sunt stabilite prin lege, de exemplu, procedurile de conciliere/mediere sunt finalizate într-o perioadă de 30 de zile de la sesizare sau 60 de zile în cazul audierilor de

arbitraj. Deși astfel de standarde pot fi stabilite prin lege, nu se obișnuiește să se aplice sancțiuni când acestea sunt încălcate.

Pe de altă parte, indicatorii de performanță și obiectivele se pot stabili chiar prin sistemul de management al disputelor, fie ca o decizie ierarhică de sus în jos luată de conducerea superioară, fie ca mai multe obiective consensuale care rezultă din dialogul dintre cei care conduc și cei care sunt conduși.

De exemplu, funcționarilor li se poate cere să îndeplinească:

- un minimum de 3 întâlniri de conciliere/mediere pe zi sau
- un minimum de 2 concilieri-arbitrări pe zi sau
- 4 întâlniri de pre-conciliere pe zi sau
- 2 audieri de arbitraj pe zi.

Stabilirea obiectivelor

Obiectivul efectiv pentru un anumit indicator de performanță trebuie stabilit cu grijă. Dacă obiectivele sunt prea stricte, performanța totală poate chiar să scadă. De exemplu, un obiectiv de 4 ședințe de conciliere/mediere pe zi poate duce la o abordare superficială, care are ca rezultat un nivel ridicat de cazuri nerezolvate, o lipsă de încredere în sistemul de conciliere/mediere și, uneori, o presiune mai mare asupra sistemului de arbitraj. Calitatea este compromisă în favoarea cantității.

Pentru a fi realiste, obiectivele trebuie stabilite prin consultări cu personalul. De asemenea, consultarea crește posibilitatea ca personalul să facă tot posibilul pentru a realiza obiectivele în a căror stabilire au fost implicați.

Odată ce s-au stabilit indicatorii de performanță și obiectivele, acestea trebuie comunicate apoi persoanelor individuale și funcționarilor și trebuie făcute toate demersurile pentru monitorizarea progresului. Poate fi realizat un sistem informatizat al managementului de caz pentru a furniza informații privind performanța întregului sistem și a părților sale componente și astfel să ajute cu promptitudine la identificarea lacunelor de performanță. Dar un astfel de sistem nu poate să explice motivele acestor lacune sau să decidă ce acțiuni de remediere sunt necesare.

Responsabilitățile managerilor

Managerii din cadrul sistemului de dispute de muncă sunt responsabili pentru propria lor activitate, dar și pentru activitatea subordonaților lor. Aceste responsabilități includ monitorizarea performanței și interacțiunea cu personalul pentru a aborda deficiențele performanței. Aceasta necesită ca fiecare manager în parte să aibă abilitățile și cunoștințele necesare unui conducător pentru a relaționa cu personalul din subordine ca indivizi separați și pentru a identifica problemele pe o bază comună. Unii funcționari pot fi indolenți sau leneși, alții pot fi neexperimentați și neîncrezători în abilitățile lor, unii pot avea probleme personale care le pot influența capacitatea de a-și desfășura activitatea, alții pot decide să amâne cazurile cât se poate de des (de exemplu, funcționarii cu normă parțială de lucru, plătiți cu ora) și alții pot să nu aibă deprinderi și tehnici. Fiecare situație necesită o abordare diferită care sugerează că toți managerii pot beneficia de formare în arta de a conduce. Organizarea sistemului de dispute de muncă poate fi comparată cu o afacere și trebuie gestionată ca atare. Aceasta presupune întâlniri ale managementului, realizarea de rapoarte și manageri care preiau funcții asociate unei corporații, incluzând planificarea, organizarea, delegarea și supervizarea, precum și monitorizarea și evaluarea.

Totuși, în unele cazuri, obiectivele, așa cum au fost stabilite, sunt pur și simplu nerealiste. Acest fapt necesită comunicarea dintre managerii direcți și managementul de la nivelul superior, cu scopul reexaminării obiectivelor existente și modificării acestora în mod corespunzător.

Informare

Progresul procesului de monitorizare necesită accesul la informații relevante, recente și sigure. Câteva dintre aceste informații pot să provină din cercetări în scop particular, de exemplu, studii de satisfacție a clientului pentru a obține părerea angajatorilor și angajaților despre serviciile oferite de sistem. Totuși, multe informații vor proveni din înregistrările administrative generate de către sistemul informatic al managementului de caz. Acest sistem trebuie să genereze informațiile esențiale pentru monitorizarea scopurilor ca parte a operațiilor normale ale sistemului, cu condiția ca:

- (a) informațiile colectate să fie corecte
- (b) informațiile să fie ușor accesibile
- (c) informațiile să fie actualizate

- (d) să existe capacitatea de a analiza aceste informații și de a folosi analiza ca bază pentru compararea performanțelor actuale și a celor planificate.

Informațiile reprezintă o resursă fundamentală pentru luarea deciziilor și, deci, sunt de o importanță fundamentală pentru o bună guvernare. Introducerea și operarea unui sistem informatic efectiv al managementului de caz, așa cum este prezentat în Capitolul 6, este esențială nu numai pentru monitorizarea performanței totale, generând date statistice și pregătind rapoarte periodice, dar și pentru urmărirea progresului zilnic al fiecărui caz individual din cadrul sistemului.

Procesul de monitorizare necesită mai mult decât colectarea informațiilor statistice, examinarea rapoartelor și efectuarea cercetărilor. Acesta trebuie, de asemenea, să se bazeze pe examinarea a ceea ce se întâmplă în sistem, pe contactul regulat cu clienții, pe rapoarte și articole media – toate acestea pot ajuta la direcționarea sistemului către îmbunătățire.

Fișe și tablouri de înregistrare

Din ce în ce mai mult, monitorizarea performanței se bazează pe utilizarea de fișe și tablouri de înregistrare. La început, ‘fișele comparative’ erau folosite de corporațiile sectorului privat, dar acum ele sunt folosite în mod obișnuit de către autoritățile statului și de către departamentele guvernamentale.

O fișă de înregistrare comparativă este un instrument pentru traducerea misiunii instituției și a strategiei sale generale în obiective specifice cuantificabile și pentru monitorizarea performanței instituției în atingerea acestor obiective.

În mod tradițional, aceste fișe de înregistrare se axează pe patru lucruri, și anume:

- analiza financiară
- analiza consumator/client
- analiza internă a proceselor și serviciilor
- analiza învățării și dezvoltării care se referă în mod deosebit la satisfacția și păstrarea angajatului.

O fișă de înregistrare oferă un indiciu al progresului în timp și poate fi adaptată la nevoile particulare ale unei instituții, căutând răspunsuri la întrebările următoare:

Cum îi vedem pe cei interesați de noi?

Cum ne văd clienții noștri?

În ce trebuie să excelăm?

Cum putem continua să progresăm?

Fișa de înregistrare prezintă o comparație în timp a performanței reale și a celei planificate. Fișa prezintă numere sau 'scoruri' pe o perioadă de timp.

Un tablou de înregistrare este, de asemenea, un instrument de monitorizare și utilizează informația din fișa de înregistrare pentru a arăta performanța la un anumit moment în timp, cum ar fi numărul de concilieri/medieri realizate cu succes în acest an, până la data actuală.

Aceste fișe și tablouri de înregistrare pot fi folosite pentru a cuantifica performanța și pentru a evidenția unde este nevoie de îmbunătățiri. De asemenea, ele pot fi folosite pentru a arăta utilizatorilor serviciilor sistemului și altor părți externe, incluzându-i pe cei responsabili cu alocarea resurselor, că sistemul funcționează bine și merită susținere permanentă.

Evaluarea rezultatelor

Monitorizarea progresului și evaluarea rezultatelor sunt strâns legate. Monitorizarea se referă la procesul continuu de a ține lucrurile pe o traiectorie normală zi de zi. Evaluarea este axată mai mult pe analiză la intervale periodice pentru a determina dacă am realizat ceea ce am stabilit să facem, pentru a determina dacă sistemul de soluționare a disputelor și-a atins obiectivele și a respectat termenele declarației de misiune.

Scopul ultim al strategiei de schimbare este acela de a face viitorul mai bun decât situația actuală. Odată ce strategia de schimbare a fost implementată pentru o perioadă dată de timp, trebuie să se realizeze o evaluare pentru a determina dacă schimbarea a produs îmbunătățiri. Acest fapt va depinde desigur de ce îmbunătățiri au fost planificate și măsurile și raționamentele folosite pentru a determina dacă acestea au fost îndeplinite.

Dacă, de exemplu, planul a stabilit o rată de succes de 80% pentru procesele de conciliere pe o perioadă de 2 ani, la sfârșitul perioadei trebuie realizată o evaluare pentru a afla ce s-a realizat de fapt. Ce se întâmplă dacă rata de succes pentru perioada calculată a fost de doar 50%? Evaluarea implică mai mult decât cuantificarea lipsurilor, dar necesită și o analiză întemeiată pentru a afla de ce performanța reală a fost mai mică decât cea preconizată.

A fost cifra de 80% una prea ambițioasă?

A fost perioada de 2 ani prea scurtă?

Au fost conciliatorii/mediatorii formați necorespunzător?

Și-au atins unii conciliatori obiectivele, iar alții nu? De ce?

Și-au atins unii funcționari obiectivele, iar alții nu? De ce?

Ce au de spus părțile în dispută despre proces?

Informațiile generate de sistemul de management de caz, cercetările cu un anumit scop, mărturiile anecdotice și remarcile observatorilor independenți, comentariile membrilor consiliului de conducere și răspunsurile din partea organizațiilor patronale și cele ale angajaților și a reprezentanților lor au toate un rol în procesul de evaluare. Acest fapt este de o importanță deosebită, de exemplu, în cazul în care schimbarea din sistemele de management al disputei a fost fundamentală, iar organizarea tradițională a administrației muncii pentru prevenirea și soluționarea disputelor a fost înlocuită de o comisie independentă.

Comisia independentă și-a îndeplinit atribuțiile în conformitate cu declarația privind misiunea și obiectivele sale?

Clienții sistemului sunt mai bine tratați decât înainte? Cum ne dăm seama?

Sistemul a realizat impactul dorit la nivelul aspirațiilor de dezvoltare națională?

A aplicat sistemul principiile unei bune guvernări?

Evaluarea face parte din responsabilitățile managerilor sistemului. Totuși, există câteva avantaje în angajarea unor specialiști externi, cu experiență atât în managementul disputelor de muncă, cât și în procesul și tehnicile de evaluare pentru a realiza o analiză a performanțelor totale ale sistemului la fiecare 2-3 ani.

Managementul de performanță implică realizarea de planuri, implementarea acestora și apoi constatarea că activitățile planificate au permis sau nu organizației să realizeze ce și-a propus să facă. Monitorizarea performanței este o componentă esențială a acestui proces și o sarcină cheie pentru managerii direcți în cadrul sistemului de dispute de muncă.

O monitorizare de succes necesită acces la informații relevante și sigure și manageri formați pentru a analiza și interpreta informațiile pe care le au în față. Analiza și interpretarea împreună cu consultările adecvate sunt parte a procesului de luare a deciziei și, deci, o parte a managementului de performanță și a bunei guvernări.

CAPITOLUL 8 Gestionarea conflictelor la locul de muncă

Acest capitol se referă la nevoile angajatorilor interesați în prevenirea disputelor la locurile lor de muncă și interesați în asigurarea cooperării angajaților, indiferent dacă fac sau nu parte din sindicate, și la inițiativele de prevenire a disputelor.

*Acest capitol accentuează importanța **prevenției timpurii** și necesitatea de a stabili o bază puternică de încredere și respect reciproc între angajatori și angajați.*

Cooperarea la locul de muncă

Interacțiunea dintre angajați și angajatori în cadrul companiilor poate fi cooperantă și armonioasă sau caracterizată de conflict și dezbinare. Chiar și în cazul în care relațiile sunt în general cooperante și armonioase, natura relațiilor de muncă sugerează că unele dispute sunt inevitabile. Totuși, astfel de conflicte pot fi gestionate chiar în cadrul locului de muncă fără intervenția unei terțe părți, deși ajutorul unui terț poate fi folosit din când în când pe bază de voluntariat.

Cooperarea la locul de muncă se referă la modalitățile de stabilire și îmbunătățire a relațiilor dintre conducere și angajați în cadrul unei întreprinderi. Acest fapt necesită aplicarea modalităților și proceselor corespunzătoare care să permită angajaților și managerilor să interacționeze în interes reciproc. Interacțiunea implică:

- schimbul de informații
- discuții
- ascultare
- dezbateri
- negociere
- luare de decizii

Cooperarea efectivă la locul de muncă necesită aplicarea de sisteme adecvate în cadrul întreprinderilor care să permită o interacțiune pozitivă. Astfel de sisteme și interacțiuni pot:

- să prevină disputele prin soluționarea reclamațiilor și să prevină ca acestea să escaladeze în conflicte mai mari
- să rezolve problemele rapid prin abordarea reclamațiilor în momentul în care ele apar
- să îmbunătățească condițiile de muncă și mediul de muncă
- să mărească productivitatea muncii și să îmbunătățească competitivitatea întreprinderii
- să creeze încredere și siguranță între angajați și manageri
- să îmbunătățească luarea deciziilor la toate nivelurile
- să promoveze interesul comun
- să crească motivația angajaților prin participare și implicare

Per ansamblu, un sistem eficient de cooperare la locul de muncă :

- | | |
|-----------------------|---|
| <p>(a)</p> <p>(b)</p> | <p>îmbunătățește procesul de interacțiune și indică angajamentul instituției de a îmbunătăți guvernarea corporatistă. Aceste <i>beneficii ale procesului</i> nu sunt ușor de cuantificat, dar constituie un indicator important al voinței de a împărți puterea.</p> <p>contribuie la creșterea performanței prin productivitate mărită, la creșterea competitivității și, în funcție de condițiile pieței produsului, la creșterea profitabilității. Aceste <i>beneficii ale performanței</i> sunt cuantificabile și reprezintă un puternic factor de convingere pentru un angajator reticent.</p> |
|-----------------------|---|

Ca recunoaștere a beneficiilor semnificative care pot fi câștigate printr-un sistem eficient de cooperare la locul de muncă, Recomandarea OIM Nr. 94 referitoare la Cooperarea dintre angajatori și lucrători la nivelul întreprinderii (1952) încurajează statele să ia măsurile corespunzătoare pentru a promova consultarea și cooperarea la locul de muncă. Recomandarea Nr. 94 indică faptul că această cooperare la locul de muncă poate fi facilitată prin încurajarea acordurilor voluntare între părți și/sau prin promovarea de legi sau regulamente care stabilesc organisme de consultare și cooperare.

Principalele caracteristici ale cooperării la locul de muncă sunt următoarele:

- **Caracterul voluntar** Cooperarea la locul de muncă este un proces voluntar, deși anumite forumuri de interacțiune pot fi impuse prin lege, ca de exemplu, înființarea și funcționarea consiliilor de muncă,

a organismelor consultative comune sau a altor comitete angajat-manager. Chiar dacă legea cere formarea unor astfel de organisme, pentru ca la locul de muncă să funcționeze cu succes cooperarea, ambele părți trebuie să dorească să relaționeze una cu cealaltă, și nu să fie obligate să facă acest lucru.

- ***Două părți*** Cooperarea la locul de muncă este un proces bi-partit. El implică interacțiuni între manageri și angajații lor. Nu poate exista o implicare a guvernului sau a unui terț decât dacă angajatorul cere sprijin unei terțe agenții pentru a da îndrumări referitoare la sisteme și procese corespunzătoare privind nevoile unei anumite întreprinderi.
- ***Caracter informal*** Deși acordurile instituționale pentru cooperare la locul de muncă pot fi impuse în mod oficial prin lege (de exemplu, comitete consultative comune, comitete de securitate și sănătate), procesele efective de interacțiune sunt decise de către părți.
- ***Implicarea sindicatelor*** Cooperarea la locul de muncă poate exista atât în întreprinderile în care există sindicat, cât și în cele fără sindicat. Acolo unde există sindicat, este important ca inițiativele de cooperare la locul de muncă să îi includă și pe reprezentanții sindicatelor și să nu fie folosite ca un mijloc de izolare sau înlocuire a implicării sindicatelor în activitățile întreprinderii. Unde nu există sindicate, angajații își pot alege reprezentanții și pot să îi implice în mod productiv în activitățile de cooperare la locul de muncă.
- ***Flexibilitate*** Cooperarea la locul de muncă este atributul managerilor și angajaților și le oferă un motiv important pentru a-și stabili propria agendă de interacțiune. Managerii și angajații pot interacționa asupra oricărei chestiuni stabilită de comun acord, oricând doresc.
- ***Voință*** Cooperarea la locul de muncă necesită voință atât din partea angajaților, cât și din partea managerilor, de a face schimb de informații și de a comunica efectiv, precum și de a se concentra mai mult pe probleme și nu pe persoanele implicate.
- ***Abilitate*** Cooperarea la locul de muncă nu necesită o calificare specifică sau formală din partea participanților, dar are nevoie de capacitatea de a absorbi informații, de a asculta ce au ceilalți de spus, de a identifica probleme și, în general, de a prezenta calități

personale care duc la o bună relaționare, inclusiv integritate, respect, amabilitate.

Gestionarea conflictelor

Gestionarea conflictelor la nivel de întreprindere necesită luarea în considerare trei factori care inter-relaționează, și anume:

- Crearea mediului
- Prevenirea disputelor
- Soluționarea disputelor

Crearea mediului

Managementul efectiv al conflictelor în cadrul unei întreprinderi începe cu mult înainte să apară semne de dezacord sau dispute. Punctul de plecare îl constituie crearea unui climat de respect reciproc între angajați și angajatori, fapt care stabilește o bază solidă pentru încredere și cooperare. Aceasta include:

- schimbul de informații printr-un proces de comunicare într-un singur sens sau în dublu sens, de exemplu, prin postarea informațiilor pe aviziere, prin atașarea informațiilor la fluturașul de salariu al angajatului, prin anunțuri publice, prin transmiterea de mesaje electronice, prin registre de sugestii și sesizări, prin organizarea de întâlniri și prin editarea de buletine informative
- recunoașterea angajaților ca parte legitimă
- tratarea angajaților cu respect și politețe
- abordarea rapidă și corectă a neînțelegerilor
- crearea unui mediu de incluziune și de încredere.

Recomandarea OIM Nr. 129 referitoare la Comunicarea dintre Management și Muncitori în cadrul Întreprinderii (1967) subliniază importanța creării unui mediu de înțelegere și încredere reciprocă și stabilește elementele cheie de politică de comunicare la nivel de întreprindere cu scopul de a realiza acest deziderat.

Realizarea unei baze puternice necesită un angajament din partea conducerii care trebuie să găsească un echilibru adecvat între preocuparea

pentru producție, pe de o parte, și preocuparea pentru persoanele angajate în procesul de producție, pe de altă parte, axându-se mai mult pe corectitudine, incluziune și participare decât pe abordări autocratice sau paternaliste.

Încurajarea respectului reciproc și a bunăvoinței este fundamentală pentru crearea unui mediu pozitiv la locul de muncă. Respectul și încrederea nu sunt lucruri care pot fi impuse de către o parte sau alta – ele sunt rezultatul unor relații personale pozitive în cadrul cărora oamenii îi tratează pe ceilalți în același mod în care și ei doresc să fie tratați.

Crearea unui mediu pozitiv

Schimbul de informații

Respectul reciproc

Recunoașterea lucrătorilor ca fiind parte interesată

Stimularea incluziunii

Abordarea neînțelegerilor

Construirea încrederii

Prevenirea disputelor

Prevenirea disputelor în cadrul unei întreprinderi necesită un angajament pentru rezolvarea problemelor care se axează pe abordarea problemelor cu potențial de transformare în conflicte majore. Acest fapt include:

- formularea de politici pentru problemele importante, cum ar fi securitate și sănătate în muncă, hărțuire și agresiune, salarii și beneficii, disciplină în muncă
- stabilirea de reguli care pun în practică intențiile din politicile formulate
- garantarea că regulile sunt comunicate acelorora cărora li se aplică
- angajamentul de a respecta regulile
- dezvoltarea de procese consultative între angajați și manageri pe probleme operaționale și de politici
- realizarea unei analize comune a problemelor în loc de analiza separată a acestora de către angajați și angajatori

- realizarea de activități comune de formare pentru angajați și manageri
- încurajarea negocierilor și a luării deciziilor în comun
- încurajarea negocierilor colective prin care părțile își pun în aplicare propriile acorduri
- recurgerea la asistență tehnică din partea unor terțe părți pentru facilitarea discuțiilor, stabilirea exactă a faptelor și dezvoltarea unor relații îmbunătățite între părți
- sprijinirea activităților de inspecție a muncii.

Negocierile colective, ca proces de elaborare a regulilor, stabilesc drepturile și obligațiile părților, așa cum sunt formulate în contractul lor colectiv. Contractul prevede punctul esențial de referință pentru orice problemă care apare și joacă un rol cheie în prevenirea escaladării problemelor. Desigur, este posibil ca să apară probleme care nu sunt incluse în contractul colectiv sau să fie diferențe în interpretarea clauzelor existente, ceea ce duce la apariția unor breșe în relații. Într-o astfel de eventualitate, este important ca un contract colectiv să includă prevederi specifice de prevenire a disputelor.

Rolul inspecției muncii

O inspecție a muncii eficientă poate juca un rol important în prevenirea disputelor. În unele jurisdicții inspectorii au responsabilități multiple care includ activitatea de conciliere/mediere direcționată spre găsirea unor decizii bazate pe consens pentru problemele care apar la locul de muncă.

În forma sa tradițională, inspecția muncii, care include inspecția de securitate și sănătate, se ocupă de aplicarea legilor referitoare la condițiile de muncă și la securitatea și sănătatea profesională la locul de muncă. În mod obișnuit, acest lucru se realizează de către inspectorii care fac vizite la întreprinderi pentru a verifica aplicarea legii, fie ca parte a graficului de vizite planificate sau drept consecință a unei reclamații din partea angajaților. Dar, așa cum se stipulează în Convenția ILO Nr.150 referitoare la Administrația muncii: rol, funcție și organizare (1978), inspectorii de muncă trebuie să aibă un rol mai mare în facilitarea unor relații industriale armonioase.

Neînțelegerile dintre angajați și angajatori în privința condițiilor de muncă (salarii, program prelungit, timp de lucru, concediu) și mediul de muncă (manipularea materialelor, incluzând folosirea și depozitarea substanțelor chimice, riscurile mecanice, securitatea electrică și în caz de incendiu și

probleme referitoare la zgomot, praf, temperatură și iluminat la locul de muncă), se pot transforma cu ușurință în dispute care implică oprirea lucrului și alte forme de acțiuni industriale.

Inspectorii de muncă pot juca un rol important în prevenirea unor astfel de diferende care duc la dispute grave prin acțiuni luate din timp, care să asigure că:

- (a) angajații și angajatorii sunt informați despre conținutul legilor și reglementărilor,
- (b) angajații și angajatorii sunt îndrumați privind ceea ce li se cere să facă pentru a respecta aceste legi și regulamente,
- (c) legile și reglementările sunt îndeplinite; în cazul în care acestea nu sunt respectate, deși au existat informările și îndrumările necesare, se aplică sancțiunile și penalitățile corespunzătoare.

Munca de prevenire a inspectorilor de muncă va avea cel mai mare impact atunci când inspectorii pot face vizite de inspecție de rutină în mod regulat, când sunt bine instruiți, competenți din punct de vedere profesional, sunt imparțiali și nu sunt corupți.

Activitatea inspectorilor de muncă poate juca un rol important, mai ales, în prevenirea disputelor legate de drepturi. Inspectorii cunosc drepturile și obligațiile legale existente, le pot explica angajaților și angajatorilor și pot face clarificări în ceea ce li se cere ambelor părți să facă pentru a fi în conformitate cu legea. De exemplu, un angajat care se plânge de nivelul scăzut al salariilor și beneficiilor, poate ridica această problemă unui inspector în timpul unei vizite de inspecție sau făcând o sesizare la inspectoratul de muncă.

Există contradicții referitoare la drepturile angajaților, dar acestea pot fi rapid rezolvate de către un inspector care le explică atât angajaților cât și angajatorilor ce prevede legea și ce trebuie ei să facă pentru a o respecta, obținând astfel un rezultat consensual. Chiar dacă nu există o dispută declarată, acțiunile inspectorului pot clarifica situația, depășind confuziile și neînțelegerile și prin explicarea a ceea ce trebuie făcut, se evită o confruntare care ar putea necesita recurgerea la alte proceduri oficiale.

Inspecția de muncă eficientă cere ca, în timpul vizitelor de inspecție, inspectorii nu numai să observe practicile de muncă și să examineze documentația corespunzătoare, ci și să discute cu reprezentanții angajaților și cu managerii, în

cadrul unei proceduri standard. Întâlnirea finală, cu prezența reprezentanților angajaților și conducerii, trebuie, de asemenea, să fie o procedură standard și să reprezinte o oportunitate pentru inspector de a realiza consens și încredere între părți.

Prevenirea disputelor
Realizarea unor politici clare
Stabilirea regulilor
Respectarea regulilor
Stabilirea proceselor consultative
Încurajarea luării de decizii în comun
Realizarea în comun a analizei faptelor
Realizarea în comun a formării
Încurajarea negocierii colective
Sprijinirea activității inspectorilor de muncă

Rezolvarea disputelor

Indiferent de mecanismele de prevenire a disputelor dintr-o întreprindere, tot apar unele probleme care trebuie abordate pentru menținerea unui climat armonios la locul de muncă. Aceste probleme pot fi gestionate prin negocieri colective și proceduri de soluționare a disputelor așa cum sunt prevăzute în contractul colectiv.

În cazul în care nu există contract colectiv sau contractul nu prevede nimic într-o anumită problemă, întreprinderea trebuie să aibă implementate mijloace de gestionare a acestor probleme. Aceste mijloace, în mod normal, iau forma unui procedeu de rezolvare a neînțelegerilor care este un proces în care un angajat poate aduce în atenția conducerii o problemă de la locul de muncă cu intenția de a rezolva această problemă chiar la locul de muncă.

Gestionarea reclamațiilor

O reclamație este o preocupare, o problemă sau o plângere pe care angajatul o prezintă angajatorului și care se referă la modul în care angajatul a fost tratat la

locul de muncă. Astfel de plângeri reprezintă o violare a drepturilor lucrătorului la locul de muncă și, în mod normal, sunt de natură individuală. Acuzele din categoria reclamațiilor individuale, includ următoarele:

- O modificare a condițiilor de angajare considerată de angajat ca fiind dezavantajoasă, ca de exemplu, timpul de începere și de terminare a programului, introducerea muncii de noapte sau schimburile întrerupte.
- Discriminarea unui angajat pe motive de sex, stare civilă, convingeri religioase, convingeri etice, culoare, rasă, origine națională sau etnică, dezabilități, vârstă, opțiuni politice sau orientare sexuală.
- Discriminarea unui angajat din cauza implicării lui în activități sindicale.
- Discriminarea unui angajat din cauza refuzului de a face o muncă deoarece angajatul crede că aceasta i-ar putea face rău.
- Hărțuirea sexuală sau rasială sau agresarea unui angajat din partea angajatorului, a reprezentanților angajatului, a colegilor de muncă, a clienților sau beneficiarilor angajatorului.

Procedura de gestionare a unor astfel de reclamații începe, în mod normal, cu o plângere verbală neoficială care se face către managerul direct al angajatului. Prin discuții, ei încearcă să rezolve problema pe loc. Dacă plângerea rămâne nerezolvată, angajatul urmează procedura stabilită oficial.

Elementele cheie ale procedurii de rezolvare a reclamațiilor sunt următoarele:

- Procedul trebuie elaborat în urma consultărilor cu angajații
- Procedul trebuie făcut în scris
- Acesta trebuie comunicat angajaților
- Trebuie să permită ca plângerile să fie făcute în scris și să dea îndrumări privind ceea ce ar trebui să fie inclus în reclamație, inclusiv ceea ce s-a întâmplat, unde, când și cine a fost implicat și măsurile pe care angajatul dorește să le ia angajatorul pentru a rezolva problema
- Trebuie să permită ca angajatul să se întâlnească cu angajatorul sau cu reprezentanții angajatorului pentru a prezenta reclamația
- Trebuie să permită ca angajatul să fie însoțit în timpul întâlnirilor cu angajatorul (de către un coleg al angajatului sau un reprezentant al sindicatului)
- Persoana însoțitoare trebuie să aibă dreptul de a vorbi
- Angajatorul trebuie să prezinte o declarație scrisă privind acțiunea care se va întreprinde pentru a rezolva reclamația

- Angajatul trebuie să aibă dreptul de a face contestație la decizia angajatorului, contestația fiind prezentată unui manager care nu a fost anterior implicat în caz
- Rezultatul contestației trebuie comunicat angajatului în scris
- Procedul trebuie să aibă stabilite limite clare de timp pentru fiecare etapă.

Procedul trebuie să prevadă, de asemenea, asistență din partea unui conciliator al unei terțe părți, din cadrul întreprinderii sau din afara ei.

Scopul procedurii de rezolvare a reclamațiilor este de a permite ca plângerile să fie gestionate în cadrul întreprinderilor în mod rapid, corect și având costuri reduse. Totuși, acest lucru nu înseamnă că toate reclamațiile vor fi rezolvate în mod satisfăcător. Lucrătorul își rezervă dreptul de a duce reclamația în afara întreprinderii, prezentând-o unei autorități pertinente care să o rezolve în conformitate cu procedeele prezente în legislație.

Pentru informații suplimentare referitoare la principiile și procedurile ce urmează a se stabili, a se vedea Recomandarea OIM Nr. 130 privind Examinarea reclamațiilor din cadrul întreprinderii în vederea rezolvării lor (1967).

Negociere colectivă

Negocierea colectivă este un proces de negociere între angajator sau un grup de angajatori și o organizație a angajaților sau un grup de angajați cu scopul de a ajunge la termeni și condiții de angajare acceptate de ambele părți. Rezultatul acestui proces este un acord juridic obligatoriu; consecința este o cooperare continuă între angajați și angajatori care se axează pe luarea deciziilor pe bază de consens.

Importanța stabilirii metodelor de a facilita negocierile voluntare cu ajutorul tratativelor colective, este prezentată în Convenția Nr. 98 privind Aplicarea principiilor dreptului de organizare și negociere colectivă (1949), care la Articolul 4 prevede că:

„Se vor lua măsuri corespunzătoare condițiilor naționale, în cazul în care este necesar, pentru a încuraja și promova dezvoltarea și utilizarea completă a mecanismelor pentru negocieri voluntare, între angajatori sau organizații ale angajatorilor și organizații ale

lucrătorilor, având ca scop reglementarea termenilor și condițiilor de angajare cu ajutorul contractelor colective.”

Acest fapt este prezentat și în Convenția Nr.154 privind Promovarea negocierii colective (1981), unde se arată că negocierile colective ar trebui să fie permise în toate ramurile activităților economice cu referire la o gamă largă de probleme. Acestea includ determinarea condițiilor de muncă și termenilor de angajare, reglementarea relațiilor dintre angajatori și lucrători și reglementarea relațiilor dintre angajatori sau organizațiile lor și una sau mai multe organizații ale angajaților.

În negocierile colective dezacordurile sunt inevitabile. Unele dintre aceste dezacorduri sunt legate de interpretarea prevederilor existente în acord, altele apar în urma creării unor noi drepturi după expirarea acordului existent.

Multe dintre aceste dezacorduri sunt soluționate în cadrul întreprinderii printr-un proces de negociere. Interesele conflictuale sunt înlocuite de interesele comune, se fac compromisuri, sunt recunoscute necesitățile și interesele ambelor părți și sunt puse de acord prin discuții, concesi și compromis, sunt create noi drepturi și obligații și continuă acțiunea de împărțire a puterii.

Negocierea constituie fundamentul abordărilor bazate pe consens pentru soluționarea unei dispute și menține disputa sub controlul părților în dispută. Soluționarea unei dispute prin negociere este un indicator al unui sistem matur de relații industriale unde interacțiunile se bazează pe împărțirea puterii și realizarea consensului este acceptată ca fiind normală în luarea deciziilor.

Implicarea terților

Dar sunt unele dezacorduri care nu pot fi soluționate de către părți. Uneori negocierile eșuează, câteodată încercările de a reface procesul de negociere dau greș, apare blocajul și disputele trebuie trimise altor părți pentru rezolvare. Acordurile colective stabilesc procedurile ce trebuie urmate în astfel de cazuri, dar soluționarea nu mai este doar în mâna angajaților și angajatorilor.

În momentul în care negocierile eșuează, părțile în conflict pot recurge la negociere/mediere, arbitraj sau judecare în instanță, în funcție de procedurile stabilite de contractul colectiv sau de cadrul legislativ relevant.

Concilierea/medierea de către o terță parte independentă este sugerată ca fiind următorul pas în soluționarea disputelor, în cazul în care negocierile au eșuat. Concilierea/medierea reprezintă o extindere a procesului de negociere cu un conciliator/mediator care nu are puterea de a decide rezultatul disputei. Conciliatorul/mediatorul ajută părțile să ajungă la un consens, dar acceptă întru totul că decizia finală le aparține.

În funcție de prevederile contractului colectiv, consilierea/medierea se poate realiza de conciliatori/mediatori din sectorul privat sau angajați de către un departament guvernamental, incluzând, în unele cazuri, un inspectorat de muncă sau o autoritate statutară. În toate cazurile procesul este același - conciliatorul/mediatorul independent și imparțial își folosește cunoștințele, priceperea și tehnicile pentru a ajuta părțile în dispută să-și rezolve diferendele. Procesul este, în esență, același, dar în cazul în care concilierea/medierea are suport guvernamental procesul este gratuit, în timp ce conciliatorilor/mediatorilor din sectorul privat li se va plăti o taxă de către părțile în conflict, dacă aceasta nu este subvenționată de către guvern.

Arbitrajul realizat de un terț independent și imparțial, în mod normal ar trebui să aibă loc dacă procesul de conciliere/mediere eșuează. Acest fapt aduce disputa la un nou nivel în care partea terță este împuternicită să ia o decizie care este finală și obligatorie pentru părțile în dispută. Elaborarea unor decizii pe bază de consens este acum înlocuită de hotărârea sau sentința dată de un arbitru pe baza unor dovezi, depoziții ale martorilor și examinărilor încrucișate prezentate în timpul audierilor de arbitraj.

Hotărârea arbitrului va aplană disputa, dar nu este sigur că rezultatul va mulțumi ambele părți. Disputa poate fi încheiată, dar nu și neapărat rezolvată. Ca rezultat al deciziei arbitrului, părțile în dispută pot adopta o abordare de pe poziții opuse pentru interacțiunile lor ulterioare și, în consecință, vor crea o situație în care devine mai dificilă abordarea pe bază de consens a rezolvării problemei.

În consecință, Comitetul OIM pentru libertatea de asociere a arătat în mod repetat că părților dintr-o dispută nu trebuie să li se ceară să recurgă la arbitraj (adică să li se impună un arbitraj obligatoriu) decât în cazul în care părțile:

- sunt implicate în servicii de importanță majoră, sau
- includ funcționari publici care își exercită autoritatea în numele statului, sau

- au fost de acord să se supună unui arbitraj în cazul în care nu reușește concilierea/medierea¹.

Un arbitraj eficient cere ca arbitrul să permită întotdeauna părților - și desigur, să le încurajeze – să revină la procesul de conciliere chiar și după începerea arbitrajului și ca arbitrul să adopte sintagma ‘arbitraj nu pledoarie’, care înseamnă imparțialitate.

Judecarea în instanță sau într-un tribunal de muncă este abordarea cea mai oficială și legală pentru rezolvarea disputelor. Părțile în dispută cedează acum disputa lor nu numai către un terț care are puterea de a face reglementarea finală, dar și unui proces care este oficial, legal, costisitor, consumator de timp, cu amânări frecvente și cu posibilitatea unui rezultat care nu satisface nicio parte. Ca și în cazul arbitrajului, disputa este încheiată, dar nu neapărat rezolvată.

Rezolvarea disputelor

Gestionarea reclamațiilor

Negociere și tratative

Implicarea unor terțe părți pentru conciliere/mediere, arbitraj, judecare în instanță

Majoritatea disputelor își au originea în cadrul unui loc de muncă și se referă la probleme legate de plată și beneficii, securitate și sănătate, concedieri și șomaj, probleme de discriminare și drepturi fundamentale.

Chiar în cadrul locului de muncă există posibilitatea de a se minimiza apariția disputelor prin pașii întreprinși spre construirea respectului și încrederii între angajați și conducere și prin acțiunile realizate pentru prevenirea apariției dezacordurilor și plângerilor.

¹ A se vedea *Libertatea de asociere: Rezumat al deciziilor și principiilor Comitetului pentru libertatea de asociere al Departamentului de conducere al OIM*, Geneva, Biroul Internațional al Muncii, ediția a cincea (revizuită), 2006 la paragraful 564

În mod inevitabil, unele probleme și plângeri nu pot fi prevenite, dar în multe cazuri acestea se pot rezolva în cadrul întreprinderii, cu condiția să fie implementate sisteme eficiente, ca aceste sisteme să fie cunoscute și respectate și procedurile de luare a deciziilor să urmeze principiile unei bune guvernări.

Din punct de vedere tehnic, cooperarea la locul de muncă nu este complicată. Dar necesită, totuși, inventivitate din partea conducerii pentru procedeele de luare în comun a deciziilor și voința de a accepta angajații ca părți implicate legitime.

Un sistem de management al disputei dintr-o țară joacă un rol important în încurajarea și sprijinirea cooperării la locul de muncă prin furnizarea de informații, servicii de formare și consultare, prin personalul propriu sau prin agenții acreditate. Astfel de intervenții trebuie să promoveze dezvoltarea unor sisteme funcționale de prevenire și soluționare a disputelor în cadrul întreprinderii, bazate pe instituții și procese de negociere colectivă.

CAPITOLUL 9 Probleme și provocări

Acest capitol tratează câteva dintre problemele și provocările care trebuie abordate când sistemul de dispute de muncă este reorganizat, restructurat sau revitalizat. Când sistemul este restructurat și reorganizat în totalitate, ca de exemplu, atunci când o autoritate independentă este creată pentru a înlocui departamentul de muncă existent, provocările sunt mari și multe. Când se fac demersuri pentru a îmbunătăți performanța în cadrul unui sistem existent, indiferent că aparține sau nu de guvern, provocările sunt mai puțin spectaculoase, dar tot trebuie abordate.

Provocarea schimbării

Problemele și provocările legate de revitalizarea unui sistem deja existent, ca de exemplu, îmbunătățirea performanței de prevenire și soluționare a disputelor în cadrul unui departament sau minister al muncii deja **existent** sau în cadrul unei agenții sau comisii independente deja **existente**, sunt diferite de cele legate de crearea unei instituții cu totul **noi**. Deși dimensiunea schimbării este diferită, **procesul** de schimbare este același în fiecare caz și implică următorii șase pași importanți:

- Evaluarea situației existente
- Identificarea deficiențelor de performanță
- Susținerea și încercarea de a-i convinge pe ceilalți de nevoia de schimbare
- Pregătirea unei strategii de schimbare
- Implementarea și monitorizarea strategiei de schimbare
- Evaluarea rezultatelor

Evaluarea situației existente

Evaluarea performanței existente poate fi complicată deoarece semnalează posibilitatea de schimbare și este legată de un comportament de refuz al schimbării. De exemplu, transformarea unei sistem neperformant de rezolvare a

disputelor de muncă care funcționează la nivel guvernamental într-o comisie independentă, poate să întâmpine rezistență din partea funcționarilor guvernamentali afectați. Acest lucru a fost evident în Cambodgia atunci când s-a format Comisia de Arbitraj. Funcționarii de muncă din guvern au văzut o pierdere a puterii și a influenței și astfel au evaluat situația existentă ca fiind una în care orice schimbare necesară trebuie realizată prin întărirea sistemului existent, și nu prin crearea unei noi instituții.

Provocarea

O autoevaluare a situației existente este puțin probabil să fie la fel de completă ca una realizată în mod independent și astfel, provocarea constă în a-i convinge pe principalii factorii de decizie că o evaluare independentă și imparțială este un punct de plecare esențial pentru îmbunătățirea performanței.

Identificarea lipsurilor

Lipsurile din performanță pot fi identificate și cuantificate, dar negate sau disputate de cei ce se opun schimbării. Acest lucru întărește și mai mult nevoia de implicare a părților imparțiale și independente în identificarea deficiențelor de performanță și generarea de informații statistice necesare care să ofere o dovadă clară a deficitului de performanță. De exemplu, rata scăzută a concilierilor de succes, audieri de arbitraj excesiv de lungi, un arbitru care îndeplinește rolul de avocat al unei părți și o absență totală a serviciilor de prevenire a disputei, toate înseamnă deficit de performanță. Acei funcționari care se opun total schimbării vor spune că problemele de performanță există într-adevăr, dar deficiențele se pot explica printr-o 'lipsă a resurselor', 'formare insuficientă', 'lucrători sau angajatori necooperanți' ș.a.m.d.

Acești funcționari nu văd soluționarea problemelor de performanță prin crearea de noi sisteme, ci prin dotarea cu resurse suplimentare. Persoanele care au ca sarcină identificarea lipsurilor de performanță și cauzele lor trebuie să fie meticuloase și obiective și, în mod ideal, să identifice acele lipsuri care pot sau nu să fie soluționate prin alocarea de resurse. De exemplu, în cazul în care slaba performanță este evaluată ca rezultând din lipsa de încredere, funcționari corupți, parțialitate evidentă, și o atitudine bazată pe automulțumire și nu pe mulțumirea clienților, alocarea de resurse suplimentare nu va oferi decât mijloacele de a continua în același mod.

Provocarea

Evaluarea lipsurilor din performanță trebuie făcută în mod obiectiv și într-o strânsă consultare cu angajatorul și cu reprezentanții angajaților, dar și cu membrii personalului. Evaluarea de sus în jos realizată chiar de autoritatea de rezolvare a disputelor este puțin credibilă și nu poate furniza informațiile necesare pentru sprijinirea procesului de evaluare a performanțelor.

Susținerea și convingerea celorlalți

Cei care se împotrivesc schimbării pot fi considerați susținători puternici ai situației existente. În ceea ce privește soluționarea și prevenirea disputelor, angajatorul și reprezentanții angajaților ca și clienți ai sistemului, au un rol vital în a-i convinge pe ceilalți de necesitatea schimbării. Dacă, de exemplu, atât angajatorii cât și angajații și organisme lor reprezentative sprijină puternic înființarea unei instituții noi și independente pentru soluționarea disputelor, probabilitatea înființării acesteia este mult mai mare. Fără acest sprijin și fără sprijinul societății civile și al personalităților locale va fi dificil să se înființeze o astfel de instituție și guvernul să fie convins de necesitatea oferirii suportului financiar corespunzător pentru ca această instituție să funcționeze.

Susținerea necesită o comunicare clară în vederea obținerii unui scop clar. Retorica este importantă, dar comunicarea intențiilor, scopurilor, activităților și beneficiilor propuse îi va convinge pe ceilalți de necesitatea schimbării.

Provocarea

Mobilizarea angajaților și angajatorilor pentru susținerea înființării unei instituții noi și independente sau pentru modificarea sistemului deja existent, nu este doar de dorit, ci și foarte necesară. Angajații și angajatorii trebuie să fie convinși de beneficiile schimbării și să li se dea posibilitatea de a participa în mod activ la orice strategie de schimbare care are ca scop abordarea lipsurilor din performanță.

Pregătirea unei strategii a schimbării

Pregătirea unei strategii a schimbării în vederea revitalizării unui departament sau instituții care există deja, necesită:

- să se determine ce responsabilități funcționale necesită a fi revitalizate, incluzând serviciile consultative și de informare, serviciile de consiliere/mediere și cele conexe, precum și serviciile de arbitraj și cele conexe
- să se asigure că pentru fiecare zonă funcțională există structuri corespunzătoare (compartimente, secții, unități, grupuri de lucru)
- să se stabilească obiective clare pentru fiecare compartiment sau unitate care formează structura
- să se identifice indicatorii de performanță și să se stabilească obiectivele
- să se stabilească structurile operaționale care să asigure că obiectivele, funcțiile și unitățile lucrează în concordanță, incluzând sistemele de comunicare, sistemele de management de caz, sistemele de raportare, sistemele de monitorizare și sistemele informatice
- să se acceseze și să se monitorizeze resursele necesare pentru a sprijini revitalizarea și pentru a da asigurări că îmbunătățirile performanței obținute în timpul perioadei de revitalizare se mențin în timp.

Pregătirea unei strategii de schimbare pentru înființarea unei noi instituții de soluționare a disputelor este mult mai complicată. Așa cum se arată în Capitolul 4, înființarea unei comisii independente de soluționare a disputelor sau a unui organism similar necesită o direcție clară de politici și adoptarea legislației corespunzătoare pentru legalitatea existenței acesteia.

Provocarea

Strategia schimbării urmează să activeze intențiile de politici și să asigure aplicarea legilor de prevenire și soluționare a disputelor.

Aceasta este schema care prezintă legătura dintre acțiuni și intenții. Dacă strategia de schimbare își propune să înființeze un organism autonom nou, pregătirea acestei strategii trebuie să îi implice pe membrii organismului de conducere, pe directorul său și personalul cu

experiență, ca și pe reprezentanții angajatorilor și angajaților și să prevadă în mod clar funcțiile, obiectivele, structurile, schema de personal și modalitățile de lucru ale organismului.

Dacă strategia de schimbare își propune să îmbunătățească un proces sau o situație existentă, ea trebuie să indice în mod clar obiectivele specifice ale schimbării propuse și să fie realizată prin consultări cu persoanele afectate de schimbare, inclusiv clienții sistemului.

Implementarea și monitorizarea strategiei de schimbare

Monitorizarea performanței este una dintre responsabilitățile managerilor din sistemul de dispute de muncă. Acești manageri trebuie să fie formați pentru a îndeplini această sarcină și trebuie să fie împuterniciți să acționeze pentru a aborda deficitul de performanță din sfera lor de responsabilitate.

Progresul monitorizării necesită accesul la informații relevante, recente și sigure. Unele dintre aceste informații pot proveni din analize efectuate cu un anumit scop, dar mare parte din ele vor fi obținute ca produs secundar al procedurilor administrative standard. Înregistrările administrative furnizează informații importante pentru monitorizarea performanței, cu condiția ca:

- să fi fost colectate informațiile corecte
- informațiile să fie ușor accesibile
- informațiile să fie actualizate
- să existe capacitatea de a analiza și interpreta informațiile.

Informațiile sunt o resursă fundamentală pentru luarea deciziilor și, deci, au o importanță deosebită pentru o bună guvernare. Introducerea și operarea unui sistem informatic pentru managementul de caz este esențială nu numai pentru monitorizarea întregii performanțe, prin generarea de date statistice și rapoarte periodice, dar și pentru urmărirea progresului în timp real pentru fiecare caz în parte din cadrul sistemului.

Proiectarea și funcționarea unui sistem eficient de management de caz reprezintă o provocare majoră pentru arhitecții și operatorii noilor abordări de prevenire și rezolvare a disputelor. Trebuie evitată situația în care nivelul de cunoștințe al instituției ca întreg este mai mic decât suma cunoștințelor angajaților ei.

În mod evident un sistem eficient de management de caz trebuie să aibă la bază un sistem informatizat. Pentru fiecare caz în parte trebuie creat un fișier pe calculator și toate informațiile legate de acel caz trebuie adăugate fișierului respectiv. Acest fapt asigură urmărirea în timp real a fiecărui caz și permite managerilor de caz să vadă imediat situația curentă.

Provocarea

Un management eficient al strategiei de schimbare necesită acces în timp real la informații relevante și sigure, care necesită un sistem de informații bine planificat, care în mare parte nu este pe hârtie și este ușor accesibil celor care iau deciziile la toate nivelurile în cadrul sistemului de management al disputelor. Managerii trebuie încurajați să privească informația ca pe o resursă care sprijină procesul de luare a deciziilor și trebuie formați în ceea ce privește competența și tehnicile de analiză și interpretare a informațiilor.

Evaluarea rezultatelor

Evaluarea reprezintă combinația dintre a măsura și a judeca dacă strategia de schimbare a avut succes. Măsurarea necesită ca informațiile să fie colectate și comparate; judecarea înseamnă capacitatea de a analiza și interpreta informațiile disponibile și, dacă este necesar, căutarea altor informații suplimentare pentru a sprijini evaluarea performanței.

Evaluarea se poate folosi pentru a 'dovedi' că noi avem sau nu dreptate, că suntem buni sau răi, că avem succes sau nu sau se poate folosi ca instrument pentru a 'îmbunătăți' situația curentă. Un sistem dinamic de management al disputelor trebuie să includă o cultură de a 'îmbunătăți' și nu de a 'dovedi' și să asigure că personalul și managerii cunosc și acceptă evaluarea ca pe un proces pozitiv și nu negativ.

Provocarea

Sistemul de dispute de muncă trebuie să garanteze că procesele de evaluare sunt o parte integrantă a întregului sistem, că managerii înțeleg scopul și procedeele de evaluare a performanțelor și că membrii

conducerii de la toate nivelurile sunt încurajați să vadă evaluarea ca fiind pozitivă și nu negativă.

Susținerea financiară

Acțiunea necesară pentru a îmbunătăți performanța sistemelor de management al disputelor necesită în mod invariabil alocarea de resurse suplimentare pentru a sprijini strategia de schimbare. Îmbunătățirile relativ minore ar putea fi sprijinite printr-o realocare a resurselor existente, dar schimbările majore, care includ înființarea unui organism independent și autonom de management al disputelor, necesită o alocare semnificativă de resurse pentru ca un astfel de organism să funcționeze efectiv și eficient.

De exemplu, rapoartele anuale ale Comisiei de Relații de Muncă din Ghana reflectă în mod clar un grad de frustrare din cauza resurselor limitate alocate pentru a sprijini funcționarea ei, inclusiv insuficiente alocări bugetare, număr limitat de personal și insuficiente dotări de birou, inclusiv o lipsă de facilități în zonele din afara capitalei. Lipsa de fonduri a restrâns capacitatea Comisiei de a atinge un potențial maxim și reprezintă singurul și cel mai mare obstacol în înființarea și funcționarea comisiilor independente în țările în curs de dezvoltare din lume.

În multe țări în curs de dezvoltare administrațiile de muncă sunt responsabile de funcționare sistemelor de management al disputelor, împreună cu mulți alți factori, cum ar fi inspecția muncii, serviciile publice de ocupare și de securitate și sănătate în muncă. În mod tradițional aceste administrații de muncă au atras sprijin bugetar limitat. Acest fapt este posibil din cauza percepției că activitățile lor sunt văzute mai mult ca activități de protecție și justiție socială, cu o mică importanță sau fără importanță pentru progresul economic. Această percepție trebuie puternic contestată și susținătorii schimbării trebuie să fie pregătiți și să îi poată convinge pe ceilalți de beneficiile **economice** care decurg din noile sisteme și procedee legate de prevenirea și soluționarea disputelor de muncă.

Administrațiile de muncă, cu sprijinul clienților săi, angajator și angajat, trebuie să facă mai mult pentru a se asigura că cei care alocă bugetul sunt conștienți de impactul economic al activităților administrației de muncă.

Declarația de misiune a CCMA din Africa de Sud la care se face referire în Capitolul 4 este interesantă deoarece face legătura dintre soluționarea efectivă a disputelor și dezvoltarea economică. Această legătură trebuie evidențiată nu numai ca parte a activității de zi cu zi a sistemelor de soluționare a disputelor de muncă, ci și, mai ales, atunci când se caută sprijin financiar pentru aceste sisteme. Prevenirea disputelor și manipularea rapidă a celor care nu pot fi prevenite, generează beneficii sub forma unor relații îmbunătățite între angajat și manager, o productivitate crescută a muncii, mai puțin timp de producție care se pierde prin acțiuni industriale și, în ultimă instanță, o profitabilitate crescută. Este necesar să se promoveze în mod activ argumentele economice în favoarea sistemelor eficiente de prevenire și soluționare a disputelor de muncă.

Dacă urmează să se înființeze o instituție independentă, imparțială, respectată și de încredere și care să funcționeze eficient, în mod evident trebuie să aibă resurse independente de finanțare. Ea nu poate fi sprijinită financiar de mediul de afaceri, sindicate, partide politice sau alte organizații care au în plan profitul. În unele țări legea permite ca o comisie independentă să primească donații, cadouri și moșteniri cu condiția ca acestea să nu 'îi afecteze independența', dar nu sunt specificații referitoare la ce întâmplă sau nu în cazul unui asemenea compromis. Să te bizi pe fonduri provenite de la mediul de afaceri sau de la sindicate constituie un mare risc. Prin urmare, o comisie independentă trebuie să fie finanțată din resurse guvernamentale în mod neîntrerupt, ca parte a angajamentului guvernului pentru progres național. Acest fapt dă naștere la două probleme.

În primul rând, cum pot fi asigurate fondurile guvernamentale pentru înființare și costurile inițiale pentru funcționarea unei noi instituții?

Acest fapt depinde de disponibilitatea de susținere, angajamentul politic, de suportul părților implicate, de puterea argumentelor pentru schimbare, de beneficiile percepute ale schimbării propuse și de mediul politic și economic din momentul respectiv. Așa cum reiese din experiența înființării Consiliului de Arbitraj din Cambodgia, este posibil să fie atras suport de la donatori ca parte a proiectului de cooperare tehnică din timpul etapei de înființare. Totuși, acest fapt nu garantează că finanțarea guvernamentală se va realiza imediat ce donatorul termină finanțarea proiectului.

În mod ideal, un angajament pe termen lung de finanțare guvernamentală a unui organism independent trebuie să fie asigurat înainte să se înceapă

orice astfel de proiect. Desigur, chiar dacă se oferă un astfel de angajament, nu se garantează că finanțarea va fi posibilă în 4 sau 5 ani de la terminarea proiectului. Finanțarea unei schimbări instituționale de tipul celei pentru soluționarea disputelor prin proiecte tehnice de cooperare finanțate de donator comportă un risc ridicat. Un proiect poate avea mare succes în a-și atinge obiectivele, dar imediat ce încetează finanțarea, sistemul de soluționare a disputelor poate fi îngreunat.

În al doilea rând, cum poate fi asigurat pe termen lung suportul independent și adecvat din punct de vedere financiar?

Serviciile de conciliere/mediere, arbitraj și alte servicii conexe trebuie să fie gratuite pentru angajați și angajatori. Se poate ca instituția să aibă ca obiect de activitate încasarea de taxe pentru serviciile de îndrumare și conexe, incluzând sistemele de dezvoltare și formare pentru întreprinderile care solicită asistență tehnică în domeniul strategiei de prevenire a disputelor. Poate fi, de asemenea, posibil să se taxeze comisioane administrative când se inițiază o cerere pentru serviciile de conciliere/mediere sau de arbitraj. Totuși, se poate ca venitul generat din astfel de activități să reprezinte o mică parte din totalul de venituri necesar sistemului.

În mod evident, guvernele trebuie să își asume responsabilitatea de a furniza fondurile necesare pentru susținerea sistemului de management al disputelor ca parte din angajamentul de dezvoltare națională. Organizațiile patronale, sindicatele, societatea civilă și persoanele cheie trebuie să fie ferme în eforturile lor de a determina guvernul să continue furnizarea fondurilor necesare. Oricum, în final, indiferent de presiunile făcute, guvernul este acela care trebuie să găsească banii necesari.

Acest fapt poate include alocarea unei părți din taxele existente impuse întreprinderilor, din contribuțiile separate sau a unei părți din amenzile colectate de la întreprinderile care nu respectă legislația muncii și cea din domeniul afacerilor.

O sursă de inspirație poate fi reprezentată de țările în care sunt impuse contribuții angajaților și angajatorilor pentru a-i compensa pe angajați în cazul accidentelor la locul de muncă sau în afara acestuia, sau în cazul în care angajatorii sunt obligați să facă o asigurare pentru cheltuieli destinate unor astfel de situații. Folosirea unei părți din contribuții sau din primele de asigurare

pentru prevenirea accidentelor este în interesul tuturor părților. Ar putea să se aplice o contribuție suplimentară pentru prevenirea și soluționarea disputelor de muncă în care fondurile astfel colectate să fie folosite pentru a asigura costurile operaționale (sau doar o parte a acestora) ale unei comisii independente. Ar putea astfel de practici să compromită independența unei comisii?

Provocarea

Lipsa de fonduri reprezintă cel mai mare obstacol pentru crearea unui sistem independent de soluționare a disputelor. Cei care conduc procesul de schimbare și sprijină înființarea unui organism independent de soluționare a disputelor trebuie să ia în considerare problema de susținere financiară ca parte componentă integrantă a schimbării însăși, și nu ca pe ceva care poate fi luat în calcul după înființarea noii instituții.

Limitările bugetare reprezintă, de asemenea, o preocupare a administrațiilor de muncă și a sistemului lor de management al disputelor. Provocarea lor este de a se asigura că resursele existente sunt bine utilizate și că sunt prezentate argumente economice solide pentru a justifica alocările suplimentare.

Economia informală

Munca în economia informală este predominantă atât în economiile industrializate, cât și în cele în curs de dezvoltare, dar mai mult în cele din urmă unde, în unele cazuri, în astfel de activități, este implicată mai mult de 80% din forța de muncă națională. Astfel de persoane nu au de fapt niciun fel de protecție și, în multe cazuri, nu au acces la sistemul național de soluționare a disputelor, în ciuda faptului că mulți sunt angajați și nu antreprenori independenți sau lucrători pe cont propriu.

Angajații din economia informală (ca și persoanele care lucrează ca antreprenori independenți și lucrători pe cont propriu) lucrează în general în condiții dificile cu salarii mici și beneficii reduse, fără protecție a sănătății și securității, fără protecție socială și fără drept de exprimare.

Mulți lucrători din economia informală sunt în relație angajator-angajat, dar au acces limitat sau deloc la procedeele de soluționare a disputelor. Chiar dacă ar avea acces, mulți lucrători ar fi reticenți în a-și exprima propriile probleme, plângeri și dispute de teama represaliilor sau a pierderii locului de muncă în cazul în care un loc de muncă modest este considerat mai bun decât lipsa acestuia.

Prin asigurarea accesului **tuturor** angajaților din economia formală și informală la sistemul național de management al disputelor se poate crea încordare și se poate pune presiune asupra aceluși sistem, dar un astfel de acces este un aspect fundamental al unei bune guvernări. Fie că sistemul funcționează în cadrul unui departament de muncă, fie ca organism autonom, accesul tuturor angajaților este de o importanță fundamentală.

Provocarea

În special în țările în curs de dezvoltare, mulți angajați din economia informală nu au acces la sistemul de soluționare a disputelor și, în multe cazuri, chiar nu au dreptul de a-și adresa plângerile către niciun sistem. În parte, aceasta este o problemă juridică ce necesită intervenție legislativă pentru a asigura ca toți angajații din toate sectoarele și toate ocupațiile, prin lege, să aibă acces la sistemul de soluționare a disputelor pentru a-și adresa plângerile și revendicările. Provocarea este de a introduce reglementări pentru a asigura că angajații din economia informală au acces la procedeele de soluționare a disputelor, fără amenințări și posibilitatea de represalii, în special de pierdere a locului de muncă.

Rolul avocaților

Sistemele de dispută a muncii dominate de procesele de judecată asigură ca părțile în dispută să fie reprezentate la tribunal și astfel să ofere posibilitatea avocaților specialiști să le susțină cauza.

În unele cazuri, implicarea avocaților a creat o atmosferă încordată în cadrul dezbaterilor, deteriorând astfel relațiile dintre angajat și angajator. În plus, unii avocați caută să amâne dezbaterile bazându-se prea mult pe argumente legale și pe amânări excesive, ceea ce nu numai că adaugă costuri suplimentare litigiului, dar și creează întârzieri și sporesc numărul de cazuri nerezolvate.

Pe măsură ce procesele de conciliere/mediere și de arbitraj devin din ce în ce mai mult o formă dominantă de prevenire și soluționare a disputelor, rolul avocaților ca apărători în cadrul sistemului probabil va scădea. Mai puține cazuri vor ajunge la tribunal și acest fapt are ca rezultat o mai mică cerere pentru serviciile unor avocați specializați. În plus, în cadrul proceselor de conciliere/mediere pledoariile avocaților nu sunt permise și implicarea lor în cazurile de arbitraj poate fi limitată dacă părțile și arbitrul nu sunt de acord cu prezența lor.

‘Mai puțină legalitate’ în sistemul de prevenire și soluționare a disputelor nu înseamnă neapărat că nu există un rol pentru avocații pledanți. Poate exista, totuși un rol diferit în cazul avocaților pledanți, după câteva cerințe de perfecționare și acreditare, acceptând poziții de conciliator/mediator, cu program întreg sau parțial, angajați ca independent sau în sectorul privat.

Provocarea

Mai puțină încredere în procesul de judecată și o mai mare utilizare a sistemului de conciliere/mediere și arbitrare în soluționarea disputelor poate însemna mai puțină implicare a avocaților ca reprezentanți ai părților în dispută. Astfel, avocații implicați în soluționarea disputelor de muncă pot să-și schimbe poziția de avocat cu cea de conciliator/mediator sau arbitru, cu condiția să aibă formarea necesară și să îndeplinească standardele de acreditare.

Rolul agențiilor private

Un subiect de luat în considerare la planificarea noilor abordări din domeniul prevenirii și soluționării disputelor de muncă este rolul ce urmează să fie jucat de operatorii din sectorul privat.

În condițiile unui contract comercial obișnuit, întreprinderile sunt libere să achiziționeze servicii asociate activității lor normale și legale, ca de exemplu, servicii de contabilitate, de calculatoare, tehnice, de recrutare a personalului, de catering și alte servicii externe pe bază de contract. Scopul unor astfel de servicii este agreeat între întreprindere și contractor, taxele sunt negociate, munca este prestată și plățile sunt efectuate.

Nu există niciun motiv pentru care serviciile aferente îmbunătățirii relațiilor industriale la locul de muncă sau prevenirea și soluționarea disputelor de muncă să nu fie tratate în mod similar. Întreprinderile au dreptul să angajeze consultanți care să-i îndrume cu privire la modalitățile de cooperare la locul de muncă și să primească un onorariu pentru serviciile lor. Desigur, dacă acești consultanți sunt persoane care se bucură de o bună reputație, sunt profesioniști, respectă codul de conduită, respectă drepturile angajaților și acționează în conformitate cu legea, ei pot reduce presiunea asupra serviciilor finanțate de la buget, iar întreprinderile trebuie încurajate să-i angajeze.

Întreprinderile sau persoanele individuale care furnizează astfel de servicii nu sunt subvenționate din fondurile publice, dar acest lucru nu trebuie să descurajeze organizațiile mai mari care își pot permite să plătească astfel de servicii. Serviciile pot fi oferite rapid, neprotocolar, având focalizarea necesară, cu asigurări de confidențialitate pentru toți cei care contestă unui angajator și pentru care sunt dispuși să plătească.

Unele contracte colective prevăd folosirea de conciliatori/mediatori și arbitri privați în eventualitatea unui impas sau blocaj în procesul de negociere, costurile unor astfel de servicii fiind împărțite între sindicatul și angajatorul implicați.

În cazul în care serviciile de prevenire și soluționare a disputelor din sectorul privat funcționează în paralel cu sistemul finanțat de stat (fie că sunt asigurate prin administrațiile de muncă sau printr-o comisie independentă), este important ca acestea să nu fie total izolate unele de altele și să nu se submineze reciproc.

De asemenea, este posibil ca administrația de muncă sau o comisie independentă să angajeze agenții acreditate pentru a realiza unele aspecte de prevenire sau soluționare a disputelor. Agenții pot fi acreditați și autorizați să presteze munca în numele administrațiilor de muncă sau comisiilor independente ca, de exemplu, să dea îndrumări în domeniul prevenirii disputelor sau să se angajeze în munca de conciliere/mediere sau de arbitraj, dar fără să devină angajați ai sistemului.

Lor li se plătește un onorariu pe baza unui contract pentru servicii (diferit de un contract de prestări servicii) încheiat cu autoritatea responsabilă. Astfel de agenți nu au o relație directă cu întreprinderea și nu primesc nicio plată de la acea întreprindere. Ei doar furnizează servicii în beneficiul întreprinderii (angajatori și angajați) așa cum se stipulează în contractul lor, un contract care

evidențiază imparțialitatea, evitarea conflictelor de interese și aceleași standarde generale de competență profesională și de conduită ca și în cazul conciliatorilor/mediatorilor și arbitrilor care sunt direct angajați în comisiile sau administrațiile de muncă.

Provocarea pentru sistemul de management al disputelor constă în a se asigura că standardele și normele de acreditare sunt elaborate astfel încât doar contractorii calificați și experimentați primesc acreditare, că funcționează modalitatea de scoatere din liste a contractorilor care se dovedesc inacceptabili și că reînnoirea acreditării nu se face automat. Pentru autoritatea de management al disputelor, acreditarea agenților necesită existența unui sistem eficient de monitorizare și management, care să asigure că acești contractori promovează obiectivele autorității și nu critică în mod ostil reputația și statutul acesteia.

Implicarea agenților acreditați în prestarea activității de prevenire și soluționare a disputelor este diferită de angajarea de conciliatori/mediatori sau arbitri cu normă parțială de lucru. Conciliatorii/mediatorii sau arbitrii cu normă parțială de lucru sunt angajați ai autorității de management al disputelor și pot fi plătiți sub diverse modalități din fondul personalului cu normă întreagă, dar cu statutul de angajați. Ei nu sunt contractori care acționează în baza unui contract comercial pentru servicii, ci sunt angajați în baza unui contract de prestări servicii.

Sistemul de management al disputelor trebuie să furnizeze servicii de conciliere/mediere și arbitraj care să fie gratuite pentru angajatori și angajați. Dacă un contract colectiv negociat între un angajator și un sindicat cuprinde prevederi ca orice dispută din acordul mai sus menționat să fie prezentată unui conciliator/mediator sau arbitru așa cum a fost convenit, și plătită chiar de părțile în dispută, un astfel de acord trebuie respectat de autoritatea de management al disputelor. Procesul de soluționare nu mai este gratuit, dar se bazează în mod evident pe consensul părților și respectă cu sfințenie acordul lor.

Accesul la serviciile de conciliere/mediere și arbitraj trebuie să fie voluntar. Termenul 'voluntar' merită câteva explicații și înseamnă că partea care solicită serviciile o face în mod liber și voluntar, iar cealaltă parte din dispută este obligată să răspundă chiar dacă nu dorește să facă acest lucru.

Provocarea

Este inevitabilă implicarea tot mai mare a agenților din sectorul privat în serviciile de furnizare de informații, consultanță, formare, conciliere/mediere și arbitraj ca parte a unui sistem național de prevenire și soluționare a disputelor. Indiferent dacă serviciile sunt furnizate de stat sau de sectorul privat, provocarea cheie rămâne aceeași – să se asigure că sunt furnizate servicii imparțiale și de înaltă calitate profesională, în beneficiul părților în dispută.

Schimbarea situației pe piața muncii

În unele țări există tendința de slăbire a proceselor de negociere colectivă și de accent sporit pe contractele individuale de muncă. Concentrarea pe individualism în relațiile de muncă reprezintă relații industriale mai curând diferite decât diminuate și amplifică accentul pus pe disputele individuale, predominant asupra drepturilor existente.

Acest lucru nu înseamnă că nu mai sunt prezente disputele colective privind atât drepturile cât și interesele. Acest fapt reprezintă, totuși, o schimbare la nivelul de interacțiune și necesitatea ca sistemele de management și prevenire a disputelor de muncă să se adapteze la un număr crescut de dispute privind drepturile individuale.

Provocarea

Slăbirea contractelor colective dintre sindicate și angajatori a făcut ca sistemul de dispute de muncă să se ocupe mai mult de disputele privind drepturile individuale. Provocarea pentru sistem este de a fi suficient de flexibil pentru a gestiona această schimbare, dar, în același timp, de a continua să furnizeze servicii de înaltă calitate de conciliere/mediere sau arbitraj pentru dispute colective.

Disputele din sectorul privat și cel public

Indiferent dacă angajarea are loc în sectorul privat, în serviciul public sau de stat, disputele colective sau individuale tot vor apărea. Înființarea de sisteme separate pentru rezolvarea disputelor din sectorul public sau privat, nu asigură neapărat rezultate mai bune pentru părțile implicate.

În consecință, este meritul agenției de dispute de muncă care își asumă responsabilitatea atât pentru disputele din sectorul public, cât și din cel privat și meritul legislației naționale, care asigură baza legală pentru astfel de acțiuni. În măsura în care disputele din sectorul public sunt văzute ca fiind ‘diferite’ de cele din sectorul privat, poate fi adecvat să se desemneze câțiva conciliatori/mediatori și arbitri în sistemul unitar de soluționare a disputelor, pentru a se specializa în disputele care provin dintr-un anumit sector, dar fără a se limita doar la un anumit tip de dispute.

Provocarea

Sistemul de management al disputelor trebuie să poată furniza o gamă largă de servicii atât pentru sistemul privat cât și pentru cel public și să asigure furnizarea de servicii de cel mai înalt nivel profesional pentru prevenirea și soluționarea disputelor indiferent de sectorul de angajare.

Revitalizarea unui Departament de muncă deja existent, în vederea îmbunătățirii serviciilor de dispute în muncă, ridică un număr de probleme și provocări, dar și mai multe ridică înființarea unei comisii independente mandatate să furnizeze o gamă largă de servicii de prevenire și soluționare a disputelor.

Înființarea unei noi instituții care să o înlocuiască pe cea existentă în mod inevitabil întâmpină rezistență din partea celor care consideră schimbarea ca fiind un dezavantaj, necesitând ca procesul de schimbare să fie gestionat cu grijă, considerație și răbdare, dar și cu devotament și energie nu doar de dragul schimbării în sine ci condus de necesitatea unei performanțe îmbunătățite și a unei mai bune guvernări.

Înființarea unei comisii independente pentru managementul disputelor necesită asigurarea de suport financiar care să corespundă atât costurilor de începere, cât și de continuare a activității. Cerințele de independență și neutralitate instituțională impun ca angajatorii și sindicatele, ca și clienți ai sistemului, să nu furnizeze astfel de fonduri, lăsând guvernului aprobarea fondurilor anuale în parlament, pe baza procedurilor obișnuite de estimare a bugetului.

În mod special, țările în curs de dezvoltare care caută să își reformeze sistemele de management al disputelor fie prin întărirea administrațiilor de muncă existente, fie prin crearea de comisii independente, necesită argumente puternice și riguroase pentru a convinge legislativul să aloce resursele necesare. În acest sens, este necesar să se pună accent pe beneficiile economice care derivă dintr-o nouă abordare a managementului disputelor.

ANEXA A Glosar de termeni cheie

Administrația muncii

Activități de administrație publică în domeniul politicii naționale de muncă, ce cuprind formularea și implementarea politicii prin asigurarea conformității cu legile și reglementările.

Responsabilitățile funcționale importante ale administrației muncii cuprind inspecția muncii (incluzând inspecția referitoare la securitatea și sănătatea în muncă), relațiile industriale, serviciile de ocupare și aspecte ale formării vocaționale, informații și cercetări în domeniul muncii.

Aceste activități se desfășoară în cadrul sistemului de administrație a muncii care include ministere și departamente ale guvernului, agenții regionale și sectoriale, organisme de coordonare și consultative, autorități statutare și alte agenții ale statului.

O comisie independentă de rezolvare a disputelor, ca autoritate statutară legal constituită, este astfel parte din sistemul de administrare a muncii.

Agresiune

Comportamentul unei persoane față de alta cu intenția de a o intimida și de a o umili, incluzând abuz verbal și violență fizică, adesea în fața colegilor de muncă.

Exemple de comportament agresiv față de un lucrător, includ faptul că lucrătorul este:

- tratat incorect în mod regulat
- acuzat de probleme create de alții
- încărcat cu prea multe sarcini de muncă pe care trebuie să le realizeze, cu scopul de a nu reuși să-și îndeplinească obiectivele
- amenințat în mod regulat că va fi concediat

- trecut cu vederea în mod incorect de la promovări și i se refuză oportunitățile de formare
- abuzat fizic sau verbal

Agresiunea poate avea loc față în față, în scris, la telefon, prin fax sau email.

Agresiunea poate fi o cauză de conflicte sau dispute, în primă instanță rezolvată prin procedurile întreprinderii de rezolvare a reclamațiilor.

Angajat

O persoană în serviciul unei alte persoane prin orice fel de contract de muncă, scris sau oral, explicit sau implicit în cazul în care angajatorul are puterea sau dreptul să controleze și să dirijeze acea persoană în ceea ce privește munca ce trebuie realizată.

Un angajat poate fi numit și lucrător. Lucrătorii sunt angajați, dar nu toți angajații satisfac definiția de lucrător (de exemplu, directorul general al unei companii este angajatul acelei companii, dar nu este privit ca un lucrător).

Angajator

O persoană sau instituție care angajează altă persoană sau persoane care se numesc angajați sau lucrători printr-un contract de servicii în care venitul sau salariul sunt plătite sau există obligația să fie plătite în schimbul muncii realizate.

Arb-con

Un proces în care arbitrajul (arb) precede concilierea (con) în procesul de soluționare a disputelor. Hotărârea arbitrajului este pusă într-un plic sigilat și nu este divulgată părților în dispută. Urmează apoi concilierea și dacă aceasta are succes, plicul este distrus. În cazul în care concilierea eșuează, se aplică hotărârea din plicul sigilat.

Arbitraj

Un proces în care o terță parte independentă și imparțială audiază argumentele ambelor părți în dispută și soluționează cazul dând o hotărâre.

Dezbaterile sunt mai puțin formale decât la tribunal, dar sunt câteva asemănări, care includ prezența martorilor, dreptul la examinare încrucișată și dreptul de a fi reprezentat de un avocat.

În majoritatea cazurilor hotărârea este finală și obligatorie. Apelurile sunt de obicei limitate la cazurile în care hotărârea este contrară legii sau nu s-a respectat dreptul părților de a fi audiate.

Arbitraj obligatoriu

Situația în care arbitrajul este impus prin lege sau de către autorități guvernamentale. De asemenea, acoperă și situațiile în care arbitrajul poate fi pus în mișcare de oricare dintre părțile în dispută, fără acordul celeilalte sau poate fi invocat de guvern din proprie inițiativă.

Arbitraj voluntar

O situație în care arbitrajul este pus în mișcare numai cu acordul părților în dispută.

Arbitru

O persoană care conduce o audiere de arbitraj și emite o hotărâre. În unele cazuri audierea de arbitraj este condusă de un complet de judecată sau o comisie care se compune din câțiva membri și nu dintr-o singură persoană.

Blocaj

O oprire a activității în care angajatorul îi împiedică pe lucrători să muncească prin închiderea afacerii.

Un blocaj este realizat cu scopul de a le impune lucrătorilor să accepte termenii și condițiile angajatorului sau să se conformeze cererilor angajatorului.

Buna credință

În contextul negocierii colective buna credință înseamnă că părțile tratează una cu cealaltă în mod onest și corect astfel încât una dintre părți să nu distrugă dreptul celeilalte părți de a primi beneficii în cadrul acordului.

Unele dintre așteptările general acceptate de bună credință în negociere includ:

Părțile să fie receptive și să comunice una cu alta

Părțile să nu facă ceva pentru a induce în eroare sau a înșela cealaltă parte

Părțile să se ocupe de problemele ce apar într-un mod similar cu ceea ce ar face o persoană rezonabilă

Angajatorul să nu facă nimic pentru a convinge un angajat să nu se implice în negociere sau să nu fie cuprins într-un acord colectiv

Părțile să recunoască rolul și autoritatea oricărei persoane alese de ele pentru a le fi reprezentant sau susținător

Părțile să se întâlnească cu o frecvență rezonabilă care să fie compatibilă cu modalitățile convenite

Părțile să-și pună la dispoziție una celeilalte, la cerere și în timp util, informațiile stipulate de lege, necesare în susținerea procesului de negociere

Părțile să-și ia una alteia în considerare propunerile făcute și să răspundă la acestea.

Părțile să continue să se întâlnească, să ia în considerare și să-și răspundă una alteia pe anumite probleme, chiar dacă au ajuns într-un impas sau într-un blocaj în legătură cu alte probleme.

Cercetarea în comun

O situație în care un angajator și sindicatul sunt de acord să studieze împreună o chestiune controversată sau o problemă mai curând decât să realizeze un studiu separat al aceleiași probleme. Studiul poate fi realizat de o terță parte, dar în cadrul termenilor de referință și modalităților agreeate de ambele părți.

Cod de conduită

Un document scris care stabilește standardele de comportament care se așteaptă de la un angajat sau grup de angajați.

Unele coduri sunt obligatorii legal, altele sunt voluntare.

La codul de conduită se face referire uneori ca la un cod de comportament sau un cod de etică ori un cod de practică.

Comunicare

Transferul informațiilor de la o parte la alta sub formă de cuvinte, fie în scris, fie oral, sub formă de imagini sau gesturi pentru a crește gradul de înțelegere dintre părți.

Comunicarea într-un singur sens implică transferul de informații de către o singură parte, dar fără a primi acea informație care reprezintă un feedback sau răspuns sau orice indicație care să arate că mesajul a fost înțeles.

Comunicarea în dublu sens este un proces interactiv în care atât expeditorul, cât și destinatarul informațiilor își răspund unul altuia prin cuvinte, imagini sau gesturi pentru a asigura înțelegerea reciprocă.

Conciliator

O persoană independentă și imparțială care ajută părțile dintr-o dispută să obțină un rezultat mutual acceptabil.

Un conciliator ajută **procesul** de negociere, dar nu are un rol hotărâtor.

Termenul conciliator este uneori diferit de cel de mediator. De exemplu, se poate face o distincție între un conciliator numit de stat și un mediator privat, dar funcțiile lor sunt aceleași.

În unele jurisdicții (de ex. în SUA) este o diferență clară între un mediator și un conciliator. Un mediator interacționează cu părțile aflate în dispută pentru a le ajuta să ajungă la o înțelegere mutual acceptabilă; un conciliator este preocupat să conducă întâlniri separate cu părțile aflate în dispută și să nu le pune față în față.

Conciliere

Un proces în care un terț imparțial și independent ajută părțile în dispută să ajungă la o înțelegere mutual acceptabilă pentru soluționarea disputei.

Concilierea depășește procesul de negociere prin încurajarea părților în dispută să ajungă la un consens, dar fără a impune vreo soluție în cazul disputei. Uneori este numită negociere asistată.

În această lucrare concilierea și medierea sunt utilizate pentru a descrie același proces, ceea ce duce la utilizarea termenilor conciliere/mediere și conciliator/mediator.

Conciliere obligatorie

O situație în care părțile aflate în dispută sunt obligate prin lege să utilizeze serviciul de conciliere oferit de guvern.

Acest lucru se practică în unele țări în care procesele de negociere și tratative nu sunt bine dezvoltate ducând la posibilitatea blocajelor și la recurgerea la acțiunea industrială. Termenul 'obligatoriu' în acest context înseamnă că este obligatorie participarea la întâlnirea de conciliere, dar, chiar prin natura procesului de conciliere, nu există constrângere să se ajungă sau măcar să se încerce să se ajungă la rezolvarea disputei.

Conciliere voluntară

O situație în care părțile în dispută sunt libere să decidă dacă utilizează sau nu serviciul de conciliere disponibil.

Aceasta poate să acopere și situațiile în care părțile în dispută sunt de acord să aleagă drept conciliator o terță parte privată în locul mecanismului de conciliere stabilit de guvern.

Conflict

O stare sau condiție de dezacord, neînțelegere, antagonism sau opoziție dintre un lucrător individual și angajatorul său, dintre un grup de lucrători cum ar fi sindicatul și angajatorul lor sau dintre un sindicat sau grup de sindicate și grupuri de angajatori.

Consens

O situație în care părțile aflate în dispută ajung la un acord reciproc.

Constatarea faptelor

Un proces prin care o terță parte, independentă și imparțială, identifică, analizează și interpretează date referitoare la dispută (de exemplu, referitoare la capacitatea unui angajator de a plăti o mărire de salariu) și prezintă recomandări părților în dispută, dar fără putere de a lua hotărâri, ci pur și simplu având rol de expert.

Scopul fundamental al activităților de constatare a faptelor este de a reduce și poate chiar de a elimina conflictul privind problemele referitoare la date.

Consultare comună

Un proces în care reprezentanții lucrătorilor și angajatorilor se întâlnesc și discută probleme cu scopul mai degrabă de a oferi sugestii angajatorului, decât de a lua decizii obligatorii.

Contractul de muncă

Un acord individual sau colectiv între un lucrător și un angajator care stabilește termenii și condițiile relației lor de muncă și care este obligatoriu din punct de vedere legal pentru ambele părți.

Un contract de muncă poate fi verbal sau scris. Un contract scris este de preferat deoarece oferă informații documentate care pot ajuta la prevenirea și rezolvarea disputelor.

Cooperare la locul de muncă

Acorduri și procese care au loc în cadrul unei întreprinderi, prin care lucrătorii sau reprezentanții acestora interacționează cu reprezentanții conducerii pentru a rezolva problemele de interes comun.

Acesta este un proces bipartit, deși terțe părți neutre pot juca un rol de promovare și facilitare.

În afara schimbului de informații cele mai obișnuite forme de cooperare au loc prin consultare care duce la consilierea conducerii sau prin negociere care duce la un acord cu caracter obligatoriu.

Diagnosticul disputei

Un proces în care părțile în dispută identifică simptomele conflictului și cauzele disputelor pentru a se dota mai bine în scopul rezolvării oricăror dispute care apar.

Simptomele reprezintă semnele și furnizează evidența existenței conflictului. Semnele pot fi evidente cum ar fi opriri în activitate, blocaje, dar și mai puțin evidente, cum ar fi creșterea fluctuației de personal, absenteism crescut, creșterea pierderilor de materii prime sau sabotaje la locul de muncă.

Dialog social

Toate tipurile de interacțiuni între reprezentanții guvernului, angajatorilor și lucrătorilor incluzând schimbul de informații, consultarea și negocierea pe probleme de interes comun referitoare la politica economică și socială.

Termenul se referă și la interacțiunile bipartite dintre lucrători și angajatori fără implicarea guvernului.

Scopul dialogului social este de a promova obținerea consensului și implicarea democratică printre factorii importanți din lumea muncii.

Un dialog de succes necesită:

- lucrători și organizații patronale independente cu capacitatea de a interacționa și cu acces la informații relevante
- voință politică și dedicare pentru a se angaja într-o astfel de interacțiune
- respect pentru drepturile fundamentale privind libertatea de asociere și negocierea colectivă.

Discriminare

Tratament diferențiat care implică unele forme de excludere sau respingere, inclusiv părănirea sau prejudicierea unei persoane pe baza sexului, rasei, culorii, religiei, apartenenței etnice, naționalității sau orientării sexuale. În situații de muncă discriminarea poate acoperi și tratamentul diferențiat în funcție de vârstă, dizabilități, sarcină și boală.

Aceasta implică un comportament dezavantajos care exclude o persoană sau membri ai unui grup de la oportunități care sunt disponibile altor persoane sau grupuri.

Dispută

Neînțelegere și conflict între două sau mai multe părți privind o problemă de interes reciproc.

Dispută colectivă

O neînțelegere între un grup de lucrători reprezentați de obicei, dar nu în mod necesar, de un sindicat și un angajator sau grup de angajatori, în legătură cu drepturile existente sau interesele viitoare.

Dispută de interese

O neînțelegere între lucrători și angajatorul lor privind drepturile și obligațiile viitoare în cadrul contractului de muncă. Astfel de dispute nu se bazează pe drepturi deja existente, ci pe dorința uneia dintre părți de a crea drepturi noi în viitor, cum ar fi un nivel mai ridicat al salariilor și beneficii suplimentare.

Disputele de interese sunt direcționate spre crearea de noi drepturi și apar ca rezultat al eșuării negocierii colective.

Dispută individuală

O neînțelegere între un singur lucrător și angajatorul său, de obicei în legătură cu drepturile existente. Poate include, de asemenea, situații în care mai mulți lucrători nu sunt de acord cu angajatorul lor în legătură cu aceeași problemă, dar fiecare lucrător acționează individual.

Dispută pentru drepturi

Un dezacord între lucrător sau lucrători și angajatorul lor privind încălcarea unui drept existent prevăzut de lege, de un acord colectiv sau de un contract de muncă.

O confruntare care uneori este privită ca o dispută legală.

O astfel de dispută poate fi atât individuală, cât și colectivă.

Economie informală

Activități economice care nu sunt acoperite de legi sau de practică sau sunt insuficient acoperite prin acorduri oficiale, inclusiv prin legi și reglementări.

Aceasta include acele locuri de muncă și activități ce nu sunt acoperite de legi sau sunt numai parțial acoperite, ca și acele locuri de muncă ce în mod normal sunt acoperite de legi, dar din diferite motive legea nu este aplicată (de exemplu, evaziunea intenționată deoarece este prea costisitor să te conformezi sau prea dificil dat fiind numărul de locuri de muncă implicate).

Caracteristicile de bază ale muncii în economia informală includ:

- calitate scăzută a muncii cu productivitate scăzută și plată scăzută
- protecție limitată sau lipsa protecției privind condițiile de muncă
- locuri de muncă nesigure și nesănătoase

- lipsa protecției sociale
- lipsa organizațiilor reprezentative și a dreptului de a-ți face auzită părerea.

Mulți lucrători din economia informală sunt angajați care muncesc pe baza unui contract de servicii verbal, dar nu au acces la sistemul de rezolvare a disputelor deoarece sunt excluși legal, nu-și cunosc drepturile, nu cunosc procedurile și se tem de represalii.

Facilitare

Unul din aspectele procesului de pre-conciliere, în care un conciliator independent și imparțial încurajează părțile în dispută să discute și să se asculte una pe alta și să obțină o mai bună înțelegere a poziției fiecăreia dintre părți înainte de a începe negocierea oficială.

Funcționar de muncă

Un angajat din sistemul administrației muncii care poate fi angajat la inspecția muncii, la relații industriale sau la serviciul de ocupare.

Funcționar de relații industriale

Un angajat al administrației de muncă ce are rol în prevenirea și rezolvarea disputelor de muncă și a problemelor conexe, inclusiv activitățile sindicatelor și organizațiilor patronale.

Termenul este utilizat, de asemenea, pentru a descrie o persoană angajată în sectorul privat care are responsabilități legate de probleme de relații industriale.

Grevă

Oprirea activității cauzată de refuzul lucrătorilor de a lucra.

Acțiunea grevistă poate fi totală, atunci când încetează orice activitate sau poate fi parțială ca, de exemplu, când lucrătorii își reduc producția normală sau ritmul de muncă, refuzând să muncească peste program, așa cum fac în mod obișnuit sau refuzând să manipuleze anumite produse sau să lucreze cu anumiți angajați.

Guvernare

Procesul de luare și de implementare a deciziilor în concordanță cu principiile general acceptate care includ participarea, transparența, receptivitatea, echitatea, incluziunea, eficiența, efectivitatea, responsabilitatea și aderarea la normele legale.

Hărțuire

Orice conduită sau gest neavenit sau nedorit care este jignitor, intimidant, umilitor, răutăcios, degradant sau ofensiv și care influențează negativ performanța și participarea unei persoane sau mediul de muncă.

Comportamentul inadecvat poate fi un incident izolat sau se poate manifesta o perioadă mai mare de timp.

Hărțuirea poate include un comportament fizic degradant sau amenințător, abuz de putere, izolare, discriminare, hărțuirea sexuală și/sau rasială.

Hotărâre

Decizia scrisă a unei audieri de arbitraj, în unele cazuri numindu-se sentință.

Judecată

Un proces de aplanare a unei dispute la tribunal în fața unui judecător sau magistrat în conformitate cu formalitățile și procedurile cerute de lege. Sentința dată poate încheia cazul, dar nu neapărat îl și rezolvă.

Industrie

Un grup de unități sau angajatori care produc produse sau servicii asemănătoare, de exemplu, industria bancară, industria minieră, industria confecțiilor.

Investigare

Un proces în care o terță parte independentă întreprinde o examinare detaliată și raportează asupra chestiunilor sau problemelor controversate

ca, de exemplu, să furnizeze informații ca parte a unei proceduri privind reclamațiile.

Procesul este utilizat mai ales când în dispută sunt cazuri de discriminare, hărțuire sau disponibilizare.

Întărirea relațiilor (Canada)

Un program întreprins de Consiliul de Relații de Muncă din British Columbia, Canada care are ca scop de a se ocupa dinainte de comportamentul conflictual și de a întări și îmbunătăți relațiile dintre părțile în dispută înainte de începerea negocierilor.

Întreprindere

O entitate în care resursele sunt folosite pentru a produce bunuri sau servicii, care funcționează ca o companie publică, compania unui proprietar, un parteneriat sau un comerciant unic.

O întreprindere poate avea mai multe unități și atunci se numește întreprindere cu mai multe unități.

O unitate și o întreprindere sunt una și aceeași în cazul unei firme cu o singură unitate.

Legislație

Legi și reglementări aprobate de legiuitorul aflat la guvernare.

Libertatea de asociere

Dreptul lucrătorilor de a forma și de a intra într-un sindicat, la alegerea lor.

Mediere

În majoritatea jurisdicțiilor termenul este sinonim cu concilierea. Există, totuși, unele aspecte mai academice ale medierii care se concentrează pe diferite abordări ale procesului, dar fără să schimbe orientarea de bază a procesului și rolul său non-decizional.

Medierea de facilitare se concentrează numai asupra procesului fără a oferi părților implicate sugestii sau remedii.

Medierea de evaluare oferă propuneri și face recomandări părților în dispută, dar, prin însăși natura procesului, acestea nu pot fi obligatorii.

Medierea de transformare implică mediatorul în a face ca părțile să-și recunoască reciproc nevoile, interesele, punctele de vedere și valorile, dar tot fără a le impune soluții pentru disputa lor.

Monitorizare

O parte acceptată a procesului de management în care performanța în muncă a indivizilor, unităților, departamentelor și a unei organizații ca întreg este comparată în mod regulat cu standarde și ținte obiective.

Negociere

Un proces în care două sau mai multe părți cu interese atât comune, cât și conflictuale se adună pentru a discuta și asculta, cu scopul de a ajunge la un acord acceptabil reciproc.

Negociere bazată pe interes

Un proces în care părțile în dispută dovedesc că își apreciază una alteia nevoile și problemele și nu adoptă poziții fixe într-o abordare tradițională a negocierii poziționale.

Uneori se face referire la aceasta ca fiind o negociere pentru câștiguri reciproce în scopul de a evidenția explorarea în comun a problemelor de către părțile în dispută.

Negociere colectivă

Un proces de negociere între un sindicat și reprezentanții angajatorului cu scopul de a se ajunge la un acord obligatoriu din punct de vedere legal, care reglementează atât problemele fundamentale, cât și pe cele procedurale de interes comun.

Un sindicat poate negocia cu un singur angajator pentru a ajunge la un acord la nivel de întreprindere sau cu un grup de angajatori pentru a ajunge la un acord mai larg la nivel de ramură industrială.

La rezultatul procesului de negociere se face referire, în mod obișnuit, ca fiind contractul colectiv de muncă (CCM).

Negociere combinată

O formă de negociere care combină elementele negocierii tradiționale poziționale cu elemente ale negocierii pe bază de câștig reciproc, cu scopul nu doar de a ajunge la o înțelegere, ci și de a îmbunătăți cooperarea ulterioară dintre părțile aflate în dispută.

Negocierea pozițională

Un proces de negociere în care părțile adoptă, în cazul unei situații de tratative, un obiectiv sau obiective fixe și predeterminate, nefiind pregătite să meargă mai departe sau să facă un compromis.

În mod obișnuit, părțile adoptă un rol de confruntare în care fiecare se luptă să obțină un rezultat de tip câștig-pierdere.

Organizație patronală

Un organism al angajatorilor, de obicei din același sector sau industrie, asociat pentru a promova interesele membrilor săi prin furnizarea de informații și consultanță și prin conducerea negocierilor cu sindicatele.

Un organism creat pentru a organiza și promova interesele colective pe care angajatorii le au pe piața muncii.

Parteneri sociali

Reprezentanți ai lucrătorilor și angajatorilor și ai organizațiilor lor respective, care interacționează cu agențiile guvernului pe probleme de interes reciproc.

Prevenirea disputei

Modalități și procese care permit ca neînțelegerile și conflictele privind probleme de interes reciproc să fie rezolvate prin acțiuni ale părților implicate.

Modalități care permit ca problemele să fie rezolvate corect și rapid eliminând în acest mod posibilitatea escaladării către o confruntare majoră între părțile în dispută și evitând astfel declararea sau notificarea oficială a disputei.

Recunoaștere

Acceptarea de către un angajator ca un sindicat să negocieze în numele unui anumit grup de lucrători acorduri privind termenii și condițiile de angajare, și la care se face referire ca fiind ‘unitatea de negociere.’

Recunoașterea poate fi voluntar agreată de angajator și sindicat sau poate fi determinată de lege, care solicită, de obicei, dovada din partea sindicatului că acesta reprezintă procentul necesar al lucrătorilor de la locul de muncă.

Este posibil ca un sindicat să aibă drepturi exclusive sau unice de negociere cu un angajator sau angajatorul poate să recunoască mai multe sindicate în scopul negocierii.

Relații bilaterale

Interacțiunea dintre lucrători și angajatori sau reprezentanții lor pentru a soluționa probleme de interes comun.

Uneori interacțiunea se limitează doar la schimbul de informații, uneori la consultări care duc la recomandări și alteori la negocieri care duc la înțelegeri.

Astfel de relații pot avea loc la nivel de întreprindere, la nivel de sector sau de industrie, la nivel de provincie sau de stat, sau la nivel național.

Relații industriale

Interacțiunile dintre lucrători și angajatori și organizațiile lor respective, așa cum sunt influențate de guvern, interacțiuni ce apar în cadrul muncii sau în afara ei.

Rezolvarea disputei

Situația în care disputa ia sfârșit și se ajunge la un acord ca rezultat al comportamentului bazat pe consens al părților în dispută, cu sau fără asistența unui conciliator ca terță parte.

Se referă, de asemenea, la procesul sau pașii ce trebuie urmați de părțile în dispută pentru a-și rezolva diferendele.

Rezolvarea în comun a problemelor

O situație în care părțile în dispută sunt de acord să fie pe o poziție non-conflictuală și să abordeze problemele controversate într-o manieră sistematică și structurată, de multe ori cu ajutorul unui terțe părți neutre.

Această abordare se concentrează mai mult pe problemele în dispută decât pe protagoniști.

Sindicat

O organizație de lucrători care se asociază pentru a-și realiza scopurile comune, mai ales cele legate de protecția și îmbunătățirea termenilor și condițiilor de ocupare.

Unele sindicate sunt asociații ale lucrătorilor din același grup ocupațional (de exemplu, jurnaliști). Altele sunt asociații ale lucrătorilor cu ocupații și profesii diferite, dar care aparțin aceleiași industrii sau sector, cum ar fi, lucrătorii din transporturi, lucrătorii din turism, lucrătorii din construcții.

Sindicatele se pot asocia și se asociază cu alte sindicate pentru a forma federații și consilii naționale.

Stingerea disputei

Situația în care o dispută încetează ca rezultat al deciziei unei terțe părți independente ca, de exemplu, prin decizia sau hotărârea unui arbitru.

Disputa este soluționată în sensul că s-a luat o decizie finală și obligatorie, dar decizia se poate să nu satisfacă părțile implicate.

Tratative

Un proces în care două părți se întâlnesc pentru a soluționa probleme de interes comun cu scopul de a ajunge la o înțelegere obligatorie.

Tripartism

Interacțiunea și dialogul sub toate formele sale dintre reprezentanții guvernului, angajatorilor și lucrătorilor.

Unitate

O entitate care desfășoară afaceri ce implică producerea de bunuri sau servicii sau în care se realizează operații industriale într-un singur amplasament.

ANEXA B Standarde internaționale de muncă relevante

Convenții

C 87, Convenția privind Libertatea sindicală și protecția dreptului sindical (Freedom of Association and Protection of the Right to Organise Convention), 1948

C 98, Convenția privind Aplicarea principiilor dreptului de organizare și negociere colectivă (Application of the Principles of the Right to Organise and to Bargain Collectively Convention), 1949

C 135, Convenția privind Protecția reprezentanților lucrătorilor (Workers' Representatives), 1971

C 150, Convenția privind Administrarea muncii (Labour Administration Convention), 1958

C 151 Convenția privind Protecția dreptul de organizare și procedurile pentru determinarea condițiilor de angajare în serviciul public (Protection of the Right to Organise and Procedures for Determining Conditions of Employment in the Public Service Convention), 1978

C 154, Convenția privind Promovarea negocierii colective (Promotion of Collective Bargaining Convention), 1981

C 158, Convenția privind încetarea ocupării (Termination of Employment Convention), 1982

Recomandări

R 92, Concilierea și arbitrajul voluntar (Voluntary Conciliation and Arbitration), 1951

R 94, Cooperarea la nivelul întreprinderii (Cooperation at the Level of the Undertaking), 1952

R 113, Consultarea și cooperarea dintre autoritățile publice și organizațiile patronale și ale lucrătorilor la nivel industrial și național (Consultation and Cooperation between Public Authorities and Employers' and Workers' Organizations at the Industrial and National Levels), 1960

R 129, Comunicarea în cadrul întreprinderii (Communications within the Undertaking), 1967

R 130, Examinarea revendicărilor din cadrul întreprinderii în vederea soluționării lor (Examination of Grievances within the Undertaking with a view to their Settlement), 1967

R 158, Administrarea muncii (Labour Administration), 1978

R 159, Proceduri pentru determinarea condițiilor de angajare în serviciul public (Procedures for Determining Conditions of Employment in the Public Service), 1978

R 163, Promovarea negocierii colective (Promotion of Collective Bargaining), 1981

ANEXA C Coduri de comportament/conduită profesională

Statele Unite ale Americii – Serviciul federal de mediere, conciliere și arbitraj

Cod de conduită profesională al MEDIATORILOR DE MUNCĂ

Preambul

Practica medierii este o profesie cu responsabilități și obligații etice. Cei care se implică în practica medierii trebuie să se dedice principiilor de negociere colectivă liberă și responsabilă. Ei trebuie să fie conștienți că atribuțiile și obligațiile lor sunt legate de părțile implicate în negocierea colectivă, de orice alt mediator, de agențiile care administrează practica medierii și de publicul larg.

Sunt recunoscute obligațiile și responsabilitățile statutare ale agențiilor federale, statale și municipale. Totuși, acest Cod nu are intenția să definească sau să corecteze niciuna dintre aceste obligații și responsabilități și nici să definească în ce moment și în ce situație trebuie să participe mediatorii de la mai multe agenții. Este mai degrabă un cod personal care se referă la conduita mediatorului individual.

Codul intenționează să stabilească principiile aplicabile tuturor mediatorilor profesioniști angajați de agențiile federale, statale sau municipale, precum și mediatorilor privați angajați de părți.

1. Responsabilitatea mediatorilor față de părți

Responsabilitatea principală pentru rezolvarea disputelor de muncă revine părților implicate. Mediatorii trebuie să aibă tot timpul în vedere că acordurile încheiate prin negociere colectivă sunt realizate de părți în mod voluntar. Responsabilitatea mediatorului este aceea de a ajuta părțile să ajungă la o înțelegere.

Este de dorit să se ajungă la înțelegere prin negociere colectivă fără asistență din partea serviciului de mediere. Totuși, politicile publice și statutele aplicabile recunosc faptul că medierea este forma adecvată de participare guvernamentală în cazurile unde este necesară. Dacă mediatorii trebuie să intervină și când trebuie s-o facă, rămâne la latitudinea părților. Intervenția mediatorilor din inițiativă proprie trebuie să se limiteze la cazuri excepționale.

Mediatorii nu trebuie să se considere limitați doar la păstrarea păcii la masa de negociere. Rolul lor trebuie să fie acela de bază pe care părțile pot să construiască și, când este momentul

potrivit, să fie pregătiți să ofere atât sugestii procedurale cât și de substanță, precum și alternative care să sprijine părțile în negocieri de succes.

Deoarece medierea este în esență un proces voluntar, acceptarea mediatorului de către părți ca persoană integră, obiectivă și corectă este absolut esențial pentru realizarea eficientă a obligațiilor mediatorului. Modul în care mediatorii își îndeplinesc obligațiile și responsabilitățile profesionale reprezintă măsura gradului de utilitate a mediatorului. Tăria lor de caracter, precum și calitățile intelectuale, emoționale, sociale și tehnice vor fi evidențiate de conduită, de comunicarea orală și în scris cu părțile, cu ceilalți mediatori și cu publicul.

2. Responsabilitatea mediatorilor față de ceilalți mediatori

Mediatorii nu trebuie să intre în nicio dispută care este mediată de alt mediator sau de alți mediatori fără să discute mai întâi cu persoana sau persoanele care conduc medierile respective. Mediatorul nu trebuie să intervină într-o dispută numai pentru simplul motiv că participă și alt mediator. Invers, nu trebuie să se considere că lipsa de participare la mediere a unui mediator indică necesitatea participării altui mediator.

În situațiile în care participă mai mult de un mediator într-un anumit caz, fiecare mediator are obligația de a-i informa pe ceilalți despre realizările esențiale făcute în cadrul efortului comun și de a utiliza un comportament plin de curtoazie față de ceilalți mediatori.

Mediatorii trebuie să evite cu grijă orice aparență de dezacord sau critică față de ceilalți colegi mediatori. Discuțiile privind pozițiile și acțiunile pe care trebuie să le întreprindă mediatorii în anumite cazuri trebuie să aibă loc numai între mediatori.

3. Responsabilitatea mediatorilor față de agenție și de profesie

Agențiile care răspund de acordarea serviciilor de mediere părților implicate în negocierea colectivă fac parte din guvern. Mediatorii trebuie să admită că prin aceasta reprezintă guvernul. Mediatorii trebuie să aibă tot timpul în minte că munca lor nu este judecată numai ca indivizi, ci și ca reprezentanți ai agenției de stat. Orice conduită necorespunzătoare sau greșeală profesională caracterizează, deci, nu numai mediatorul individual ci și angajatorul, și prin aceasta compromite eficiența agenției, a altor agenții guvernamentale, precum și acceptarea procesului de mediere.

Mediatorii nu trebuie să-și folosească poziția pentru câștiguri sau avantaje proprii, nici să se angajeze în activități de lucru care ar veni în conflict cu munca de mediere și nici să accepte bani sau orice altă valoare pentru îndeplinirea obligațiilor lor profesionale - altele decât salariul obișnuit - sau să aibă obligații față de o parte, ceea ce ar putea împiedica desfășurarea imparțială a obligațiilor lor.

4. Responsabilitatea mediatorilor față de public

Negocierea colectivă este în esență un proces privat și voluntar. Scopul primordial al medierii este acela de a ajuta părțile să ajungă la o înțelegere. Un astfel de ajutor nu suprimă drepturile părților de a recurge la sancțiuni economice și legale. Totuși, procesul de mediere poate include și responsabilitatea de a afirma interesul public pentru ca o anumită dispută să fie rezolvată;

oprirea lucrului să înceteze și activitățile normale să fie reluate. Trebuie să fie clar înțeles că mediatorii nu reglementează și nici nu controlează conținutul unui acord de negociere colectivă.

Poate exista cazul în care mediatorii să considere necesar să se retragă de la o negociere dacă este cât se poate de clar că părțile intenționează să utilizeze prezența mediatorilor ca o sancțiune implicită a guvernului printr-un acord care să fie în mod evident contrar politicii publice.

Este recunoscut faptul că disputele de muncă se soluționează la masa negocierilor; totuși, mediatorii pot furniza informațiile necesare în legătură cu (1) dorințele părților, (2) cu faptul că aceste informații ajută sau împiedică soluționarea disputei și (3) cu necesitățile de informare ale publicului larg.

Publicitatea nu va fi folosită de mediatorii pentru a-și spori importanța lor sau a agențiilor din care fac parte. Acolo unde există doi sau mai mulți mediatorii care se ocupă de o dispută, informațiile publice trebuie furnizate printr-o procedură reciproc acceptată.

5. Responsabilitatea mediatorilor față de procesul de mediere

Negocierea colectivă este o instituție consolidată în cadrul vieții noastre economice. Practica medierii necesită dezvoltarea de alternative pe care părțile să le accepte în mod voluntar ca bază de soluționare a problemelor lor. Din procesul de mediere nu trebuie să facă parte presiunile incorecte care compromit acțiunea voluntară a părților.

Deoarece statutul, experiența și abilitatea mediatorilor dau greutate sugestiilor și recomandărilor lor, ei trebuie să evalueze cu grijă efectul sugestiilor și recomandărilor lor și să-și asume întreaga responsabilitate pentru onestitatea și meritele lor.

Mediatorii au o responsabilitate permanentă privind studierea tehnicilor de soluționare a relațiilor și conflictelor industriale pentru a-și îmbunătăți deprinderile și a-și perfecționa abilitățile.

Sugestiile făcute părților de mediatorii individuali sau de agenții, care implică faptul că transferarea unui caz de la un “for” de mediere la altul va produce rezultate mai bune, dau dovadă de neprofesionalism și trebuie condamnate.

Informațiile confidențiale dobândite de mediatorii nu trebuie dezvăluite altora în niciun scop, nici într-o procedură legală și nici ca să fie direct sau indirect utilizate în beneficiul personal sau pentru profitul mediatorului.

Pozițiile, propunerile sau sugestiile de negociere făcute mediatorilor în mod confidențial în timpul procesului de negociere numai spre informarea acestora, nu trebuie dezvăluite celeilalte părți fără a căpăta mai întâi permisiunea din partea părții sau persoanei care le-a dat.

COD DE CONDUITĂ PENTRU COMISIONARI

Acest cod este realizat cu referire la Secțiunea 117 din Legea relațiilor de muncă nr. 66 din 1995.

1. SCOP

Scopul acestui cod este de:

- 1.1 a ajuta la menținerea bunei reputații a proceselor de conciliere, mediere și arbitraj și, în special, a reputației biroului CCMA.
- 1.2 a asigura îndrumare tuturor comisionarilor pe probleme de conduită și practică profesională, în general.

2. ATRIBUTE GENERALE ALE COMISIONARILOR

Pentru ca procesele de conciliere, mediere și arbitraj să fie considerate corecte, juste și să câștige încrederea publicului, comisionarii trebuie:

- 2.1 să acționeze cu onestitate, imparțialitate și perseverența necesară, independent de orice presiune externă, în îndeplinirea funcțiilor lor statutare;
- 2.2 să se organizeze în așa fel încât să fie corect pentru toate părțile și să nu fie dominați de teama criticii sau de interesul propriu;
- 2.3 să nu solicite funcții pentru ei. Totuși, acest lucru nu-i împiedică pe comisionari să-și exprime voința de a servi în orice calitate;
- 2.4 să accepte desemnarea numai dacă ei consideră că pot conduce procesul prompt și sunt competenți să-și asume misiunea;
- 2.5 să evite intrarea în orice relație financiară, socială sau de afaceri care ar putea afecta imparțialitatea sau care ar crea percepția de părtinire sau favorizare;
- 2.6 să nu influențeze funcționarii oficiali sau angajații CCMA prin mijloace nepotrivite, inclusiv cadouri sau alte tentații.

3. CONFLICT DE INTERESE ȘI DECLARAȚII

- 3.1 Comisionarii trebuie să declare orice interese sau relații care pot afecta imparțialitatea acestora sau pot crea percepția de părtinire. Obligația acestor declarații revine comisionarilor.
- 3.2 Comisionarii numiți să intervină în vreo chestiune trebuie, înainte de a accepta, să declare direct la CCMA sau prin agenții acreditați:
- 3.2.1 orice interes financiar sau personal, direct sau indirect în chestiunea respectivă;
- 3.2.2 orice relație prezentă sau trecută, de natură financiară, profesională sau familială care poate să influențeze imparțialitatea sau poate duce la o percepție rezonabilă de părtinire sau favorizare;
- 3.2.3 dacă nu sunt cunoscute de către comisionari condițiile care necesită declarațiile înainte de acceptarea numirii, declarațiile trebuie făcute atunci când asemenea situații sunt cunoscute de comisionar. Declarațiile în acest sens pot cuprinde și martorii care pot avea o relație cu comisionarii, în cadrul procedurilor de arbitraj;
- 3.2.4 după declarații, comisionarii pot acționa în continuare dacă doresc acest lucru, dar trebuie să se retragă dacă ei consideră că există un conflict de interese, indiferent de părerea exprimată de părți;
- 3.2.5 în cazul în care nu există consens asupra retragerii comisionarilor, comisionarii nu trebuie să se retragă dacă există următoarele situații:
- Dacă în termenii de referință există o procedură care trebuie urmată pentru stabilirea incompatibilităților pentru comisionari, atunci acea procedură trebuie urmată;
 - Dacă și comisionarii, după examinarea atentă a problemelor, concluzionează că incompatibilitățile nu sunt de substanță și că ei pot acționa cu siguranță imparțial și corect, și că retragerea lor ar determina amânări nejustificate sau ar fi contrare scopului judiciar.

4. CONDUITA LA AUDIERI

- 4.1 Comisionarii trebuie să conducă procedurile corect, sânguincios și într-o manieră echilibrată.

- 4.2 Comisionarii nu trebuie să aibă contacte neoficiale cu niciuna dintre părți sau cu reprezentanții acestora atunci când se ocupă de o problemă, fără prezența sau consimțământul celeilalte părți.
- 4.3 Comisionarii trebuie să aibă răbdare și să fie politicoși cu părțile și reprezentanții acestora sau cu martorii; ei trebuie să încurajeze un comportament similar din partea tuturor participanților la proceduri.
- 4.4 Acordul părților pentru utilizarea înregistrărilor trebuie să fie respectat de comisionarii care acționează ca arbitri.
- 4.5 La stabilirea unei audieri *ex parte*, arbitrul trebuie să țină cont de circumstanțele legale, contractuale și pertinente relevante.
- 4.6 Comisionarul este îndreptățit să treacă la procedurile *ex parte*, dacă partea care a refuzat să participe sau nu s-a prezentat la audieri a fost anunțată în ceea ce privește ora, locul și scopul audierii.
- 4.7 În cazul în care există mai mult de un comisionar care acționează ca și conciliator, mediator sau arbitru, comisionarii trebui să-și acorde unul altuia posibilitatea de a participa la proceduri.
- 4.8 Comisionarii nu-și pot delega obligația de a interveni într-o problemă niciunei alte persoane fără avertizarea prealabilă și consimțământul CCMA.

5. DUPĂ AUDIERE

- 5.1 Comisionarii nu trebuie să dezvăluie hotărârea viitoare niciuneia dintre părți înainte ca aceasta să fie comunicată simultan ambelor părți.
- 5.2 Hotărârea comisionarilor trebuie să fie definitivă, sigură și cât se poate de concisă.
- 5.3 Nu este permisă nicio clarificare sau interpretare a hotărârii fără consimțământul ambelor părți.
- 5.4 În cadrul acordurilor care permit sau necesită clarificarea sau interpretarea unei hotărâri, comisionarii vor acorda fiecărei părți posibilitatea de a fi ascultată.

6. CONFIDENȚIALITATE

Informațiile dezvăluite comisionarilor cu titlu confidențial de către o parte în cursul concilierii, trebuie păstrate de către comisionari în strictă confidențialitate și nu trebuie dezvăluite celeilalte părți sau unei terțe părți decât dacă s-a obținut autorizarea unei astfel de dezvăluiri.

7. JURISDICȚIE

- 7.1 Comisionarii trebuie să respecte în mod corect atât limitările cât și delimitările de jurisdicție conferite de un acord sau de statutul în care se încadrează acțiunile lor.
- 7.2 O înțelegere directă între părți asupra uneia sau mai multor probleme dintr-un caz, în oricare dintre etapele procedurilor, trebuie să fie acceptată de comisionari pentru că îi eliberează de obligațiile ulterioare în ceea ce privește problemele respective.

8. CONCILIEREA PRIN COMISIONARI CARE ACȚIONEAZĂ CA ARBITRI

Comisionarii care acționează ca arbitri pot sugera părților că trebuie să recurgă la conciliere dacă acestea consideră că este oportună concilierea. Comisionarii nu trebuie să mai continue să trateze problema dacă părțile nu sunt de acord.

9. LUAREA ÎN CONSIDERARE A ALTOR HOTĂRÂRI ȘI CERCETAREA INDEPENDENTĂ

Comisionarii care emit hotărâri consultative sau obligatorii pot lua în considerație hotărârile altor arbitri, cazurile rezolvate sau cercetările independente, dar trebuie să-și asume întreaga și unica responsabilitate pentru fiecare problemă pentru care au luat o decizie.

10. EVITAREA ÎNTÂRZIERILOR

- 10.1 Comisionarii au obligația de a-și planifica orarul de lucru în așa fel încât să asigure îndeplinirea la timp a angajamentelor asumate de CCMA.
- 10.2 Comisionarii trebuie să colaboreze cu părțile și cu CCMA pentru a evita întârzierile.
- 10.3 La finalizarea audierilor, comisionarii trebuie să respecte termenele pentru emiterea unei hotărâri.

11. TAXE ȘI CHELTUIELI

- 11.1 Comisionarii cu normă parțială de lucru, care acționează în această calitate, trebuie să se conducă după structura de taxe a CCMA și nu trebuie să se angajeze în nicio combinație cu părțile în ceea ce privește taxele.
- 11.2 Comisionarii trebuie să țină o evidență corespunzătoare care să dovedească prețul pentru servicii și cheltuieli și trebuie să dea periodic explicații la CCMA.

12. COMPETENȚĂ

- 12.1 Comisionarii trebuie să refuze numirea, să se retragă sau să ceară asistență tehnică atunci când consideră că o problemă depășește sfera lor de competență.
- 12.2 Comisionarii care acționează ca și conciliatori trebuie să înțeleagă problemele care fac parte din dispută înainte să încerce să acorde asistență părților privind rezolvarea acelei dispute. În acest sens, comisionarii trebuie să-și petreacă mai mult timp la începutul procedurilor pentru a se asigura că înțeleg pozițiile, nevoile și așteptările părților.

13. BAZA PROCEDURILOR DE CONCILIERE

Comisionarii care acționează ca și conciliatori trebuie să hotărască la începutul unei probleme dacă procedurile vor avea loc „fără prejudiciu” și să se asigure de acordul părților în această privință.