



International
Labour
Organization



SISTEMI RADNIH SPOROVA

Smjernice za efikasnije djelovanje



SISTEMI RADNIH SPOROVA

Smjernice za efikasnije djelovanje

Copyright © International Training Centre of the International Labour Organization, 2013.
Sva prava zadržana.

Prvi put objavljeno 2013

Publikacije Međunarodnog centra za obuku MOR-a uživaju autorsko pravo na osnovu Protokola 2. Univerzalne konvencije o autorskim pravima. Zahtjev za odobravanje reprodukcije, prijevoda ili prilagođavanja dijela ili cijelog njenog sadržaja se treba dostaviti International Training Centre of the ILO. Centar pozdravlja takve zahtjeve. Ipak, kratki izvaci se mogu reprodukovati bez odobrenja, pod uslovom da se navede izvor.

Sistemi radnih sporova: smjernice za efikasnije djelovanje

ISBN 978-92-9049-677-9 – publikacija

ISBN 978-92-9049-678-6 – CD-ROM

ISBN 978-92-9049-679-3 – Web PDF

Izrazi korišteni u publikacijama Međunarodnog centra za obuku MOR-a a koji su u skladu s praksom Ujedinjenih nacija, te predstavljanje materijala u njima, ne podrazumijevaju izraz bilo kakvog mišljenja od strane Centra o tj. pravnom statusu bilo koje zemlje, područja ili teritorije ili njihovih vlasti, niti se odnose na razgraničenje njihovih granica.

Odgovornost za mišljenja izražena u potpisanim člancima, studijama i drugim doprinosima snose isključivo a njihovi autori, i publikacija ne predstavlja potvrdu od strane Centra za mišljenja koja su u njima izražena.

Pozivanje na imena kompanija i komercijalnih proizvoda i procesa ne podrazumijeva njihovu potvrdu od strane Međunarodne kancelarije rada, i bilo koji propust da se spomene određena kompanija, komercijalni proizvod ili proces ne predstavlja znak neodobravanja.

Publikacije Centra, kao i katalog ili lista novih publikacija se mogu dobiti putem na sljedećoj adresi:

Publications, International Training Centre of the ILO
Viale Maestri del Lavoro, 10 – 10127 Turin, Italy
Telephone: +39 011 6936693
Fax: +39 011 6936352
E-mail: Publications@itcilo.org

Dizajnirao i štampao Međunarodni centar za obuku MOR-a, Torino – Italija

Predgovor

U današnje vrijeme se sve veća pažnja posvećuje sprečavanju i rješavanju sporova, jer je efikasno sprečavanje i rješavanje radnih sporova od ključnog značaja za zdrave i produktivne radne odnose širom svijeta. Proces i za rješavanje sporova nude zainteresovanim stranama pomoć u kolektivnom pregovaranju i jačaju socijalno partnerstvo.

S obzirom da je sukob svojstven radnim odnosima i neminovan, uspostavljanje efikasnih procesa za sprečavanje i rješavanje spora je glavno sredstvo kojim se nastanak i posljedice sukoba na radnom mjestu svode na najmanju mjeru. Ovaj vodič ima za cilj da stručnjacima pomogne da uspostave, procijene i poboljšaju ove procese.

Mnoge zemlje su uspostavile sisteme za sprečavanje i rješavanje spora, kako u okviru ministarstava rada, tako i van njih, s različitim organizacionim strukturama i ulogama. Međunarodna organizacija rada pomaže državama članicama i organizacijama radnika i poslodavaca da uspostave ili osnaže ove sisteme.

Ovaj vodič predstavlja dio napora koje MOR ulaže u jačanje prevencije i rješavanja radnih sukoba davanjem savjeta konstituentima MOR-a i stručnjacima za industrijske odnose koji su zainteresovani za rješavanje sporova. Vodič daje savjete u vezi s koracima koji se trebaju preduzeti kako bi se oživio postojeći sistem ili osnovala nezavisna institucija, te obezbijedilo da efikasno rade i pružaju efikasne usluge rješavanja sporova.

Ovaj vodič je rezultat zajedničkog napora Odjeljenja za industrijske i radne odnose MOR-a i Programa za socijalni dijalog, radno zakonodavstvo i upravu za rad Međunarodnog centra za obuku MOR-a iz Torina.

Želimo se zahvaliti gospodinu Leonu Robertu Heronu za pripremanje ovog vodiča. Osim gospođe Susan Hayter, gospođe Minawa Ebisui i gospodina Sylvaina Baffia koji su koordinirali projektom, mnogi službenici MOR-a su dali svoje komentare u različitim fazama: gospođa Katherine Torres, gospođa Angelika Muller, gospodin John Ritchotte, gospođa Corinne Vargha, gospodin Lympho Mandoro, gospođa Susanna Harkonen, gospodin Chang-Hee Lee, gospodin Jules Oni, gospodin Ibrahima Barry,

gospodin Jose Luis Daza, gospođa Marleen Rueda Carty, gospodin Wael Issa i gospođa Dimity Leahy.

Ovaj vodič je pregledan i potvrđen na radionici održanoj u Torinskom centru u februaru 2012.godine. Na ovoj radionici su učestvovali sljedeći stručnjaci: Gospodin Sok Lor, Fondacija arbitražnog vijeća, Kambodža; gospodin Francisco J. Leturia, Stalna misija Čilea pri Kancelariji Ujedinjenih nacija i drugih međunarodnih organizacija u Ženevi; gospodin Paolo Vettori, Regionalna inspekcija rada Ligurije, Italija; gospodin Mohammud Haniff Peerun, Kongres rada Mauricijusa; gospođa Hermogena Aquino, Savez poslodavaca Filipina; gospođa Nerine Khan, Komisija za mirenje, posredovanje i arbitražu, Južna Afrika; gospodin José Antonio Zapatero, Škola za inspekciju rada i socijalnu zaštitu, Španija; gospodin John Taylor, Služba za savjetovanje, mirenje i arbitražu, Velika Britanija; gospođa Allison Beck, Savezna služba za posredovanje i mirenje, Sjedinjene Američke Države; i gospođa Felicity Steadman, stručna miriteljica i medijatorica.

Nadamo se da će ovaj priručnik biti koristan alat za konstituente MOR-a i stručnjake za industrijske odnose, te da će doprinijeti jačanju sistema za sprečavanje i rješavanje radnih sporova. Mi ćemo i dalje dopunjavati ovaj vodič tehničkim savjetima i razvijanjem kapaciteta konstituenata MOR-a.

Patricia O'Donovan

Direktorica

*Međunarodni centar za obuku
MOR-a, Torino*

Moussa Oumarou

Direktor

*Odjeljenje za upravljanje i tripartizam
Međunarodna kancelarija rada*

Februar 2013

SADRŽAJ

Uvod	1
------------	---

POGLAVLJE 1

Industrijski odnosi i rješavanje sporova	3
--	---

POGLAVLJE 2

Ocjenjivanje postojećih aranžmana	25
---	----

POGLAVLJE 3

Revitalizacija postojećeg sistema za radne sporove..	59
--	----

POGLAVLJE 4

Uspostavljanje nezavisnog tijela	77
--	----

POGLAVLJE 5

Podizanje svijesti i informisanje	117
---	-----

POGLAVLJE 6

Veća efikasnost 131

POGLAVLJE 7

Praćenje efikasnosti 161

POGLAVLJE 8

Upravljanje sukobom na radnom mjestu..... 173

POGLAVLJE 9

Pitanja i izazovi 193

POGLAVLJE 10

Prilozi.....215

Uvod

Cilj Vodiča za stručnjake je da poboljša efikasnost prevencije i rješavanja sporova osnivanjem ili revitalizacijom institucija i administrativnih jedinica za posredovanje i dobrovoljnu arbitražu, da bi se osnažili konsenzualni procesi i smanjila sistemska potreba socijalnih partnera da pribjegavaju sudskim postupcima.

Odgovornost za upravljanje radnim sporom tradicionalno pripada ministarstvima ili odjeljenjima za rad, a sporove rješavaju državni službenici u organima uprave za rad. Međutim, organi uprave za rad, uz neke izuzetke, su relativno spori u smislu smanjivanja svog oslanjanja na sudski postupak kao sredstva za rješavanje sporova, i danas bi trebali da razmisle o tome šta bi se moglo uraditi da povećaju svoju efikasnost i u prevenciji i u rješavanju sporova, češćim korištenjem konsenzualnih aranžmana. Cilj ovih smjernica je da tim tijelima pomognu u jačanju i revitalizaciji njihovih sistema za upravljanje sporovima.

Neke zemlje su usvojile institucionalne aranžmane osnivanjem namjenske jedinice za upravljanje sporovima u okviru uprave za rad ili nezavisnih i samostalnih zakonskih tijela, koja preuzimaju odgovornost za sprečavanje i rješavanje sporova čime su se ranije bavili organi uprave rada. Takva tijela i dalje zavise od državnih sredstava, ali funkcionišu bez uplitanja vlade i nezavisno od uticaja poslovne zajednice, poslodavca ili sindikata. Ovaj vodič sadrži kratki pregled onoga što zemlja treba da uradi ako teži da reorganizuje i restrukturiira svoj cjelokupan sistem upravljanja radnim sporom stvaranjem nezavisnog tijela ili komisije.

Bez obzira da li sporove rješavaju organi uprave rada ili nezavisne komisije ili se rješavaju na neki na drugi način, uključujući i putem privatnih agencija, ima mjesta za veću efikasnost. Postizanje veće efikasnosti započinje s jasnom procjenom prednosti i slabosti postojećih aranžmana za sprečavanje i rješavanje sporova, utvrđivanjem nedostataka u postizanju veće efikasnosti i planiranjem i provođenjem izvodljivih strategija za ispravljanje uočenih nedostataka. U nekim

slučajevima da bi se povećala efikasnost mogu biti potrebne značajne promjene koje podrazumijevaju nove institucije, nove strukture i nove operativne aranžmane. U drugim situacijama, poboljšanje je moguće postići i neznatnim promjenama, kao što su novi dizajn, bolji protok informacija ili prekvalifikacija službenika.

Smjernice se fokusiraju na potrebe osoba koje se bave praktičnim aspektima unapređenja sistema i procesa radnog spora, a koje su u prilici da procijene trenutno stanje, i koje su spremne da planiraju i provode pozitivne promjene. Smjernice su relevantne za inicijative koje podrazumijevaju različite promjene, uključujući i uspostavljanje sistema za upravljanje sporovima ako prije nije postojalo bilo kao dijela organa uprave rada bilo kao nezavisne komisije, odnosno jačanje i unapređenje postojećeg sistema, bilo državnog bilo nezavisnog.

Ova publikacija se bavi i prevencijom i rješavanjem spora. Prevencija sporova putem upravljanja sukobom na radnom mjestu je predstavljena kao važna komponenta zdravog sistema industrijskih odnosa, a zrelost sistema industrijskih odnosa usko je povezana s kapacitetom poslodavaca i zaposlenih i njihovih organizacija da bez intervencije države rješavaju svoje sporove putem razmjene informacija, dijaloga, konsultacija, pregovora i kolektivnog pregovaranja.



POGLAVLJE 1 Industrijski odnosi i rješavanje sporova

Uvod	6
Stranke u interakciji	7
Interaktivni procesi	12
Autputi interakcije	13
Rezultat interakcije	14
Neminovnost sukoba	16
Oblici i uzroci radnih sporova	17
Vrste sporova	18
Rješavanje sporova	19

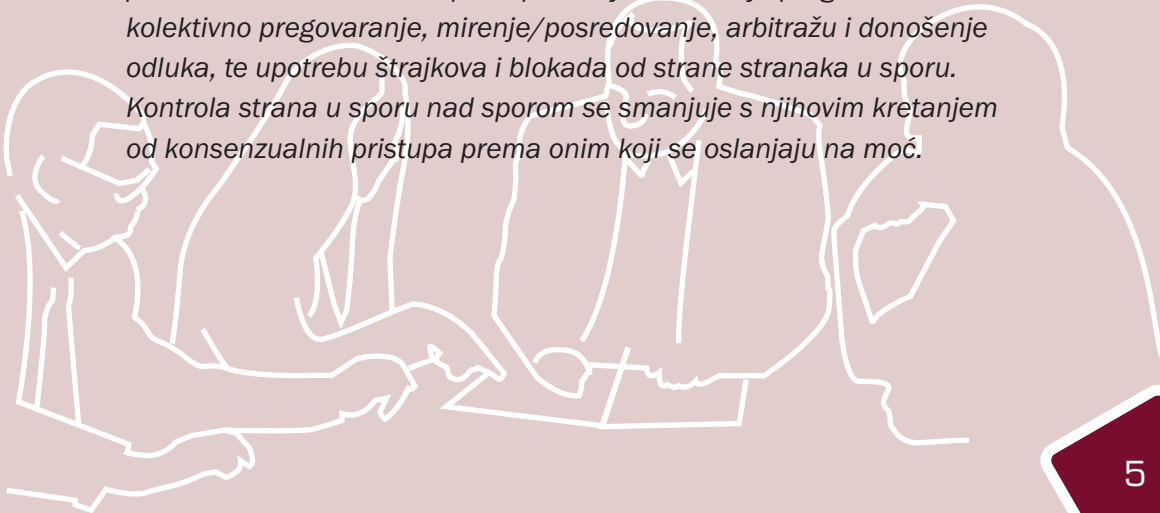
POGLAVLJE 1

Industrijski odnosi i rješavanje sporova

Ovo poglavlje ocrta prirodu sistema industrijskih odnosa i interakcije koje se u njemu odvijaju. Ishodi ovih interakcija mogu dovesti do sukoba i sporova između zaposlenih i njihovih poslodavaca, zbog čega je potreban sistem za upravljanje sporom, a prije svega i kad god je moguće, za sprečavanje njihovog nastanka.

Iako se u tržišnoj ekonomiji sukob prihvata kao neminovnost, prerastanje takvih neslaganja u velike sporove se može spriječiti i riješiti tako što će se smanjiti potreba za sudskim odlučivanjem. Zbog toga je potrebno da sistemi za upravljanje sporom pružaju niz usluga kako bi podstakli poslodavce i zaposlene da konsenzualnim inicijativama spriječe nastanak sporova, a istovremeno im se pružile usluge mirenja/posredovanja i arbitraže kada nisu u stanju da spriječe prerastanje njihovih razlika u sporove koji zahtijevaju intervenciju trećih strana. Efikasni sistemi za upravljanje sporom smanjuju troškove i štede vrijeme u vezi sa sporovima.

Ovo poglavlje se odnosi na kontinuitet procesa za rješavanje sporova, počevši od konsenzualnih pristupa a koji obuhvataju pregovore i kolektivno pregovaranje, mirenje/posredovanje, arbitražu i donošenje odluka, te upotrebu štrajkova i blokada od strane stranaka u sporu. Kontrola strana u sporu nad sporom se smanjuje s njihovim kretanjem od konsenzualnih pristupa prema onim koji se oslanjaju na moć.



Uvod

Industrijski odnosi se bave interakcijom između poslodavaca i zaposlenih i njihovih organizacija – na koje utiču intervencije vlade – na radnom mjestu ili izvan radnog mjesta.

Ova interakcija se može odvijati na različitim nivoima, kao na primjer, između zaposlenog i njegovog ili njezinog poslodavca u preduzeću ili na radnom mjestu, između grupe zaposlenih ili sindikata i poslodavca, između sindikata ili sindikata i organizacije poslodavaca u industriji ili na nivou sektoru, kao i između najviših predstavničkih tijela zaposlenih i poslodavaca na nacionalnom nivou.

Ovo sugerše da interakcija radnik-poslodavac može biti:

- individualna ili kolektivna;
- u pojedinačnim preduzećima ili na radnim mjestima;
- u grupama preduzeća ili industrije;
- na pokrajinskom ili državnom nivou;
- na nacionalnom nivou.

Bez obzira na nivo interakcije, jasno je da zaposleni i poslodavci i njihove odgovarajuće organizacije, imaju i zajedničke i suprotstavljene interese.

Zajednički interes se odnosi na proces proizvodnje koji stvara robe i/ili usluge i pripadajuća dobit, koja preduzećima omogućava da opstanu, rastu i ostvaruju profit, a zaposlenima istovremeno obezbjeđuje sredstva da zarađuju plaće i primaju naknade.

Suprotstavljeni interesi se odnose na udio u prihodima od proizvodnje. Zaposleni teže da povećaju svoje plaće i naknade koje nisu vezane za plaću: poslodavci nastoje da povećaju profit i povrat uložених sredstava za vlasnike i dioničare. Tipičan primjer sukoba interesa je kada poslodavci traže diskreciono pravo u vezi sa zapošljavanjem i otpuštanjem, dok radnici žele zaštitu od nepravrednih radnih praksi.



U sistemima industrijskih odnosa kojima dominiraju tržišne sile, sukob između zaposlenih i poslodavaca i njihovih organizacija je neizbježan, što dovodi do nesporazuma i sporova koje treba riješiti. Sporovi se mogu spriječiti i riješiti konsenzualnim akcijama samih poslodavaca i zaposlenih ili, alternativno, akcijama treće strane kroz procese mirenja i pregovaranja.

Stranke u interakciji

Radi boljeg razumijevanja prirode industrijskih odnosa i mjere u kojoj preovladava saradnja ili sukob potrebno je istražiti prirodu i karakteristike stranaka u interakciji s jedne strane, i sredine u kojoj se odvija interakcija, s druge strane.

Strane u interakciji su:

- zaposleni;
- poslodavac;
- grupe zaposlenih ili sindikata;
- organizacija poslodavaca;
- savez sindikata;
- savez poslodavaca;
- državne agencije.

Stranke u interakciji se mogu razlikovati na osnovu:

- **moći** koju posjeduju;
- njihovih **vrijednosti**;
- **sredine** u kojoj djeluju.

Moć

Moć jednostavno znači sposobnost da se utiče na druge, kao rezultat položaja osobe ili institucije, stručnosti i sposobnosti osobe ili institucije, kao i ličnih karakteristika osoba koje su u interakciji. Ukratko, moć je kombinacija položaja, stručnosti i ličnosti.

Radnik pojedinac, na primjer, ima ograničenu pozicionu moć. Sindikat, međutim, a posebno onaj koji predstavlja sve ili značajan broj zaposlenih u preduzeću ili industriji, može raspolagati značajnom moći, i samim tim je u stanju da utiče na ishod svoje interakcije s pojedinačnim poslodavcem ili grupom poslodavaca.

Poslodavac pojedinac, posebno onaj koji zapošljava značajan dio radne snage ili koji značajno doprinosi državnim prihodima, raspolaže značajnom pozicionom moći i može da dominira u interakciji sa svojim pojedinačnim zaposlenicima, sindikatima, pa čak, i samom vladom.

Na interakciju između zaposlenih i poslodavaca ne utiče samo moć kojom raspolažu, nego i način njene upotrebe. Kada se moć koristi da bi se dominiralo nad drugom stranom ili se ishod jednostrano određuje (npr. nivo plaća i naknada koje se isplaćuju radnicima), i ako se ne ulažu se naponi da se moć dijeli u bilo kojem obliku ili formi, a očito neslaganje se može izbjeći, sukob će se neizbježno manifestovati u jednom ili drugom obliku.

Vrijednosti

Zaposleni i poslodavci mogu donijeti različite vrijednosti ili uvjerenja u njihovu interakciju. Na primjer, za zaposlene je važno pravo na udruživanje, konsultacije i pregovaranje da bi se poboljšao njihov položaj, dok je za poslodavaca važnija interakcija s pojedincima, nego s grupama i pravo da jednostrano odlučuje o svemu što se tiče radnog odnosa.

Za sindikat su možda važni principi socijalne pravde i potreba da se zakonom propišu i primjenjuju najniži standardi, dok poslodavac možda smatra da se intervencijama vlade i sindikata deformišu tržišne snage i da su zbog toga nepoželjne.



Kada se vrijednosti zaposlenih i poslodavaca fundamentalno razlikuju, ideološki sukob može da podrži interakciju čiji ishodi tada više zavise od sposobnosti stranaka da promovišu svoje ideologije. Kada su vrijednosti zaposlenih i poslodavaca slične kao, na primjer, kada i jedni i drugi vjeruju u djelovanje tržišnih snaga koje je ublaženo izbalansiranim intervencijama, kako bi se obezbijedio minimum prihvatljivih standarda, sukob će se nastaviti, ali više zbog standarda nego zbog ideologije.

Različite vrijednosti mogu podržati interakciju između zaposlenih i poslodavaca, ali to ne znači da se stranke ne uvažavaju i da nemaju integritet. Bez obzira na različite vrijednosti, stranke još uvijek mogu postići konsenzus.

Okruženje

Interakcija između zaposlenika i poslodavaca se odvija u okruženju sastavljenom od nekoliko faktora, koji igraju ključnu ulogu u određivanju ishoda te interakcije.

Političko okruženje

- Je li to okruženje u kojem postojeća vlast podržava slobodu udruživanja i pravo na kolektivno pregovaranje, ili ono koje se protivi sindikalnim aktivnostima?
- Je li to okruženje koje priznaje i primjenjuje zdrave principe upravljanja tržištem rada, uključujući učestvovanje, uključenost, transparentnost, nediskriminaciju, jednakost i odgovornost, ili ono u kojem se ne vode konsultacije o odlukama koje se tiču pitanja tržišta rada, ne poštuju standardi pravednosti i transparentnosti, i općenito ne postoji razumna ravnoteža između interesa radnika i poslodavaca.

- Je li to okruženje koje promoviše obavezne sisteme za rješavanje sporova kojima upravlja država ili se podržavaju i podstiču dobrovoljne opcije?
- Je li to okruženje koje se pokušava uplitati u svaki aspekt interakcije zaposleni-poslodavac ili ono u kojem su njegove intervencije ograničene na podsticanje zaposlenih i poslodavaca da riješe svoje probleme?

Zakonsko okruženje

- Jesu li zakoni o radu u skladu s političkim izjavama? Na primjer, političkim izjavama se može povećati značaj kolektivnog pregovaranja, ali se postojećim zakonima o radu u praksi mogu stvoriti razne prepreke kolektivnom pregovaranju, uključujući stroge uslove za registraciju i priznavanje sindikata u svrhe pregovaranja, kao i odobravanje kolektivnih ugovora.
- Podstiču li i podržavaju zakoni o radu institucionalne aranžmane za dijalog između radnika i poslodavaca na nivou preduzeća, a poslodavci, zaposlenici i vlade na industrijskom, regionalnom ili nacionalnom nivou?
- Je li zakonski ambijent dovoljno fleksibilan da se prilagodi promjenjivim okolnostima? Na primjer, u nekim zemljama izmjene i dopune zakona o radu u parlamentu mogu potrajati više godina, zbog čega je potrebno da zakonski ambijent obezbijedi intervencije putem propisa koje je odobrio kabinet i ministarskih uredbi u skladu s odgovarajućim konsultativnim procesima.
- Jesu li zakoni, kao produžetak političkog okruženja, negativno uplitanje ili pozitivna intervencija prema mišljenju poslodavaca, zaposlenih ili oboje?
- Šta je definicija "zaposlenog"? Imaju li netipični zaposlenici, uključujući i one koji su angažovani u neformalnoj ekonomiji i one koje poslodavci smatraju nezavisnim ugovaračima, pristup postupcima za rješavanje sporova?



Ekonomsko okruženje

- Je li je ekonomija snažna i raste li, ili je slaba i smanjuje se?
- Raste li nezaposlenost?
- Zatvaraju li se preduzeća, šta je uzrok otkazima?
- Raste li inflacija?
- Koji sektori se šire a koji se smanjuju?

Tehnološko okruženje

- Je li naglasak na radno intenzivnom ili kapitalno intenzivnom načinu proizvodnje?
- Koliko je kvalifikovana radna snaga?

Društveno i kulturološko okruženje

- Koji su tradicionalni načini rješavanja sukoba?
- Je li naglasak na takmičenju i pobjeđivanju ili na saradnji i kompromisu?
- Postoji li tendencija da se na interakciju industrijskih odnosa utiče vjerskim uvjerenjima?
- Utiče li religija na zakone o radu?

Faktori okruženja se mijenjaju tokom vremena što dovodi do promjena u interakciji između poslodavaca i zaposlenih. Na primjer, preobražaj političkog okruženja, od onog koje je naklonjeno pravima zaposlenih i zaštiti na radu u okruženje s konzervativnim vrijednostima i vođeno reformom tržišta rada, će vjerovatno pratiti pokušaji razvodnjavanja sindikalne moći i konfrontacije i sukobi između zaposlenih i poslodavaca.

Uobičajeno je da pregovaračka moć zaposlenika opada a zahtjevi za boljim plaćama i uslovima rada smanjuju zbog promjena u ekonomskom okruženju, koje se kreću od rasta i gotovo pune zaposlenosti do recesije i viših stopa nezaposlenosti.

Interaktivni procesi

Interakcija između zaposlenih, poslodavaca i vlade može da varira od skoro nepostojeće do obimne i detaljne.

Jednostrano donošenje odluka se odnosi na situacije u kojima jedna stranka dominira i diktira odluke bez uključivanja ili konsultovanja zainteresovanih stranaka, što predstavlja nultu interakciju. Primjeri uključuju situacije kada vlada mijena iznos najniže plaće a da ne vodi računa o stavovima poslodavaca i zaposlenih; poslodavca koji mijenja raspored smjena bez ikakve rasprave sa zaposlenicima; zaposlene koji s posla odlaze bez znanja poslodavca i odbijaju da rade jer smatraju da je posao previše opasan, a radno mjesto nebezbedno.

Bilateralna ili dvostrana interakcija između zaposlenih i poslodavaca ima dva glavna oblika, odnosno konsultacije sa savjetima, ali s poslodavcem koji donosi konačnu odluku, i pregovore i nagodbe koji dovode do sporazuma. Kolektivno pregovaranje koje rezultira pravno obavezujućim ugovorom između poslodavaca i zaposlenih je zreli oblik interakcije, koji naravno zavisi od onoga 'o čemu se može pregovarati', i o čemu ne može. U nekim zemljama, na primjer, kolektivni ugovori jednostavno ponovo navode najniže standarde već utvrđene zakonom zbog čega su u velikoj mjeri besmisleni. U takvim situacijama bilateralna interakcija postoji, ali ona ima za rezultat ugovor kojim se ne stvaraju nikakva nova prava i obaveze za bilo koju stranu.

Tripartitna interakcija između zaposlenih, poslodavaca i vlade se najčešće odvija u obliku konsultacija koje više rezultiraju pružanjem savjeta vladi nego pravno obavezujućim ugovorima. Konsultacije u vezi s pitanjima kao što su promjene u politici rada, revizija zakona o radu, korekcija iznosa najniže plaće, promjene u aranžmanima vezanim za sigurnost i zdravlje na radu, iako ne dovode do obavezujućih ugovora, će vjerovatno uticati na bolje odlučivanje vlade pomoći u izgradnji povjerenja među strankama.



Kvalitet interakcije između zaposlenih i poslodavaca u velikoj mjeri zavisi od:

- spremnosti na interakciju;
- sposobnosti da se to uradi.

Spremnost na interakciju se odnosi na nivo ozbiljnosti stranaka u interakciji u vezi s dijeljenjem moći i njihove posvećenosti postizanju obostrano prihvatljivog ishoda. Spremnost na interakciju se dokazuje nivoom razmjene informacija između stranaka, ustupcima u reagovanju na dobre argumente i iskrenim nastojanjima da se postigne sporazum zasnovan na praksi dobre vjere. Nedostatak spremnosti se može uočiti u slučaju kada stranke zauzmu utvrđene i nerazumne pozicije, uskraćuju relevantne informacije jedna drugoj i općenito se malo trude da riješe pitanja koja su pred njima.

Sposobnost za interakciju se odnosi na sposobnost stranaka da efikasno komuniciraju, što uključuje ne samo sposobnost da razgovaraju, već i sposobnost da slušaju, pripreme plan i strategiju pregovaranja, analiziraju i procjenjuju informacije, formulišu zdrave argumente i protuargumente, kao i sposobnost da se pobrinu da riječi korištene prilikom izrade ugovora odražavaju stvarne namjere stranaka.

Autputi interakcije

Interakcija između zaposlenih i poslodavaca proizvodi autput u vidu pravila – novih pravila radi regulisanja njihovih budućih poslova ili varijantu postojećih pravila.

Neki posmatrači smatraju industrijske odnose procesom u kojem se stvaraju pravila i koji traži da se u obzir uzmu moć i vrijednosti stranaka u interakciji, sredina u kojoj djeluju i priroda njihove interakcije (da li je konsultativna ili obavezujuća). Autputi ili pravila koja iz toga proizađu mogu biti ili

- materijalna pravila; ili
- proceduralna pravila.

Materijalna pravila su ona koja imaju jasno mjerljiv sadržaj i odnose se na nova prava i obaveze iz radnog odnosa. Primjeri materijalnih pravila obuhvataju sljedeće:

- plaće će se povećati za 5 posto, počevši od naredne kalendarske godine;
- zaposleni će dobiti dva dodatna dana godišnjeg odmora;
- zaposlenima će se obezbijediti određeni dijelovi zaštitne odjeće i opreme;
- 50 radnika će se otpustiti u narednih 12 mjeseci;
- probni period za novozaposlene će se smanjiti sa 3 na 2 mjeseca.

Proceduralna pravila se fokusiraju na način na koji se stvari trebaju uraditi, a ne na stvarni, mjerljivi sadržaj određenog pravila. Primjeri proceduralnih pravila obuhvataju sljedeće:

- preduzeće će u konsultaciji sa predstavnicima zaposlenih pripremiti politiku i procedure seksualnog uznemiravanja;
- preduzeće će u konsultaciji sa predstavnicima zaposlenih pripremiti novi plan za hitne slučajeve i plan evakuacije;
- zaposleni će se pridružiti radnoj grupi da bi razmotrili način za unapređenje naplatnog postupka kompanije.

Rezultat interakcije

Autputi stvarne i iskrene konsenzualne interakcije će vjerovatno dovesti do zdravih i stabilnih radnih odnosa i saradnje. Ova saradnja može trajati sve dok jedna ili obje strane ne uoče potrebu za promjenom tih pravila, da bi se odgovorilo na promjenjive okolnosti. Kada se to dogodi sklad i saradnju mogu zamijeniti sukob i neslaganja, dok se ne dogovore nova pravila. Sukobe i neslaganja treba rješavati, a odgovarajućim aranžmanima za rješavanje sporova u i izvan preduzeća obezbijediti moćno sredstvo za upravljanje takvim sukobom.



Autputi koji su rezultat unilateralnih procesa mogu direktno dovesti do ishoda sukoba. Svakako da to zavisi od mjere u kojoj se se sama pravila smatraju pravednim.

Sukob koji je nastao jer jedna stranka koristi moć stranke da bi drugoj nametnula pravila se možda ne izražava otvoreno (na primjer, kada se zaposleni plaše odmazde njihovog poslodavca, ako se žale na svoje uslove rada). Takav sukob, iako stvaran, se može teško otkriti, jer je komunikacija između poslodavca i zaposlenih jednosmjerna. On se, međutim, može prikazati kroz nizak moral zaposlenika, loš kvalitet proizvoda, visoku stopu obrta radne snage, veliko rasipanje sirovina ili čak, razne vidove sabotaze. Sukob koji nije otvoreno izražen treba rješavati promjenom procesa donošenja pravila od onog koji se zasniva na 'nadmoćnosti' u onaj u kome je naglašeno učešće u moći.



Ako interakcija rezultira sukobom, razdorom, neslogom i sporovima treba promijeniti autpute. Tu su potrebni ili različiti inputi (npr. promjena okruženja, promjena vrijednosti) ili različiti procesi (npr. pretvaranje jednostranog u dvostrani proces što znači veće učešće u moći), ili promjene i u inputima i u procesu.

Neminovnost sukoba

Sukob i sporovi se mogu svesti na minimum, ali priroda interakcije zaposleni-poslodavac u tržišnoj ekonomiji nagovještava neminovnost sukoba. Industrijski odnosi u tržišnoj ekonomiji prihvataju i priznaju da zaposleni i menadžment imaju odvojene interese, da je neki sukob neizbježan i da njime treba upravljati. Sukob se može manifestovati u vidu spora.

Međutim, odvojeni interesi ne moraju podrazumijevati stalne sporove. Zaposleni i poslodavci mogu zajedno raditi na prevazilaženju svojih razlika i postizanju dogovora, a da nesuglasice ne prerastu u formalne sporove. Suprotstavljeni interesi stvaraju potrebu za razgovorima i pregovorima, a zajednički interes daje podsticaj za postizanje kompromisa i dogovora. Sporovi se mogu spriječiti i rješavati djelovanjem samih stranaka, bez intervencije trećih lica. Oni se također mogu spriječiti ili riješiti uslugama tijela koja država potpomaže ili operativnih tijela ili privatnog sektora.

Cilj efikasnog sistema za upravljanje sporom na prvom mjestu teži ka prevenciji, te mirnom i propisnom rješavanju svih sporova koji nastaju uprkos preventivnim naporima, prije svega zahvaljujući naporima samih stranaka u sporu.

Suština efikasnog sistema su konsenzualni pristupi putem kolektivnog pregovaranja. Uloga vlade u takvom sistemu je da:

- podstiče kolektivno pregovaranje stvaranjem povoljnog zakonskog okvira;
- osigura mehanizme dobrovoljnog mirenja/posredovanja i arbitraže koji su slobodni i ekspeditivni;



- obeshrabri industrijsku akciju dok funkcionišu procesi mirenja/posredovanja i arbitraže;
- obezbijedi da dogovori postignuti kolektivnim pregovaranjem i mirenjem/posredovanjem, kao i arbitražnim odlukama, budu u pisanoj formi i pravno obavezujući.

Oblici i uzroci radnih sporova

Radni sporovi mogu biti mali ili veliki, individualni ili kolektivni, ograničeni na jedno radno mjesto ili prošireni na više preduzeća. Uzroci ovih sporova su brojni i različiti, i kreću se u rasponu od jednostavnog prigovora zaposlenog na pravo na novčane isplate, prigovora grupe radnika zbog nesigurnih ili nezdravih radnih aranžmana, do obustave rada svih zaposlenih na radnom mjestu koji tvrde da im je onemogućeno osnivanje sindikata radi unapređenja njihovih interesa.

Neki sporovi se rješavaju veoma brzo, kao na primjer, kada nadzornik objašnjava zaposlenom na koji način je izvršen obračun na zaposlenikovoj platnoj listi, a zaposlenik prihvati to objašnjenje. Problem je riješen na licu mjesta, a spor je završen.

Međutim, za rješavanje nekih sporova treba više vremena. Na primjer, prigovor grupe zaposlenih zbog nebezbednih ili nezdravih radnih aranžmana se ne može riješiti na licu mjesta. Ako se prigovor odnosi na nedostatak mehaničke zaštite ili prekomjernu prašinu ili nivo buke u određenom dijelu fabrike, poslodavac to ne može odmah riješiti. Neslaganje između poslodavca i zaposlenika može nastati u vezi s postojanjem ili nepostojanjem opasnosti, stepenom rizika koji je opasnost nametnula i načina na koji se rizik može smanjiti. Može se ukazati potreba da se poslodavac posluži savjetodavnim uslugama specijaliste za sigurnost i zdravlje, međutim problem i dalje postoji, sukob traje, a postoji i mogućnost obustave rada ili nekog drugog oblika industrijske akcije.

Vrste sporova

Neki sporovi su po svojoj prirodi individualni, a neki su kolektivni. Neki sporovi su identifikovani kao sporovi o pravima, a drugi kao sporovi o interesima.

Individualni spor je neslaganje između radnika i njegovog ili njenog poslodavca, obično u vezi s postojećim pravima. On također može da obuhvati situacije u kojima se više radnika ne slaže sa svojim poslodavcem u vezi s istim pitanjem, ali gdje svaki radnik djeluje kao pojedinac.

Kolektivni spor je neslaganje obično između grupe radnika, ali ne i nužno, koju zastupa sindikat i poslodavca ili grupe poslodavaca u vezi s postojećim pravima ili budućim interesima.

Spor o pravima je neslaganje između jednog radnika ili radnika i njihovog poslodavca u vezi s kršenjem postojećeg prava oličenog u zakonu, kolektivnom ugovoru ili ugovoru o radu. Takvi sporovi se obično pojavljuju u obliku prigovora zaposlenih da im se uskraćuju njihova prava u vezi sa stvarima kao što su plaće, prekovremeni rad, godišnji odmori i radna sredina – dakle sve ono na što po zakonu imaju pravo. Sporovi o pravima mogu biti individualni ili kolektivni.

Spor o interesima je neslaganje između radnika i njihovog poslodavca u vezi s budućim pravima i obavezama na osnovu ugovora o radu. U praksi, većina interesnih sporova je rezultat neuspjeha u procesu pregovaranja sa strankama koje ne uspijevaju da postignu dogovor o uslovima zaposlenja, koji će se primjenjivati u budućnosti. Sporovi o interesima su po prirodi obično kolektivni.

Neki pravosudni sistemi utvrđuju razne, posebne vrste sporova o pravima, uključujući i one koji se odnose na priznavanje sindikata, određivanje pregovaračkih jedinica, tumačenje i primjenu kolektivnih ugovora, i onih koji se odnose na neosnovane otkaze. Time se pokreće pitanje da li se takvi "posebni" sporovi trebaju drugačije rješavati od uobičajenih sporova o pravima, koji uključuju posebne institucije i procese.

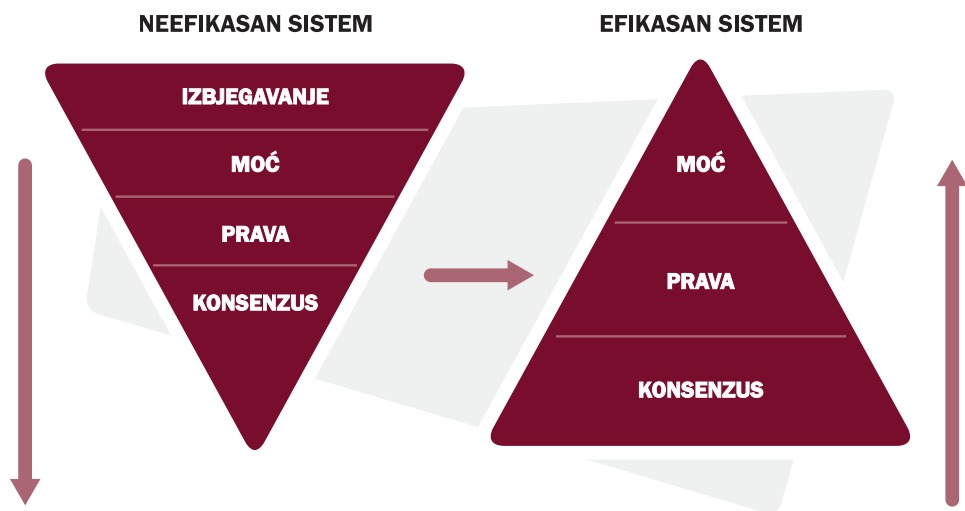


Rješavanje sporova

Obično postoje četiri pristupa u rješavanju sporova, tačnije

- **izbjegavanje**, gdje se stranka jednostavno ne bavi sporom;
- **moć**, gdje stranka koristi prinudu kako bi drugu natjerala da uradi ono što želi;
- **prava**, gdje stranka koristi neki samostalni standard prava ili pravičnosti da riješi spor;
- **konsenzus**, gdje stranka nastoji da se pomiri, postigne kompromis ili prilagodi pozicije ili osnovne potrebe.

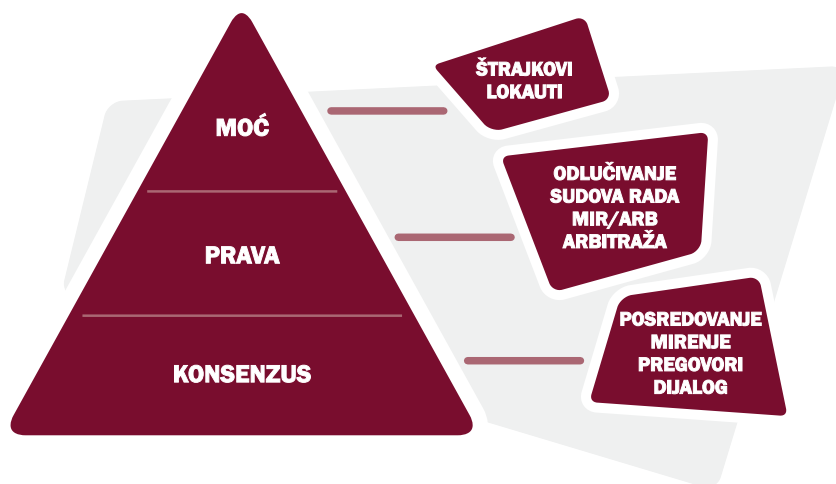
Pristup u rješavanju sporova često slijedi prethodno opisani redoslijed, ali idealno zamišljen pristup bi trebao imati obrnut redoslijed počevši konsenzusom, zatim pravima i na kraju moć, uz potpunu eliminaciju izbjegavanja.



Kako se krećemo prema vrhu piramide u efikasnom sistemu, idealni redoslijed će biti **konsenzus**, **prava**, **moć**.

Efikasan sistem počinje s konsenzualnim procesima i najviše se na njih oslanja, a nastavlja s procesima zasnovanim na pravima, dok se moć koristi samo kada se ne može pronaći neko drugo rješenje. Treba napomenuti da:

- se mjera u kojoj stranke kontrolišu ishod spora smanjuje ovim redoslijedom;
- se stepen potencijalnog zadovoljstva stranaka ishodom smanjuje ovim redoslijedom;
- se mjera u kojoj se pravi uzroci ovog spora rješavaju smanjuje ovim redoslijedom;
- se stepen postupanja u skladu s ishodom smanjuje ovim redoslijedom;
- stepen rješavanja stvarnih potreba stranaka opada ovim redoslijedom;
- se stepen ugrožavanja odnosa između stranaka povećava ovim redoslijedom;
- se stepen potencijalne narušenosti odnosa između stranaka povećava ovim redoslijedom;
- su veće šanse da se vrijeme i troškovi koji su uključeni povećaju ukoliko se slijedi ovaj redoslijed.



Definicije navedenih izraza su predstavljene na sljedećoj stranici.



DEFINICIJE

Dijalog	Proces razgovaranja i slušanja, razmjene informacija, ideja i interesa.
Pregovaranje	Proces u kome se dvije ili više strana, i sa zajedničkim i sa suprotstavljenim interesima, sastaju da razgovaraju i jedne druge saslušaju, radi postizanja obostrano prihvatljivog sporazuma.
Obavezno mirenje/posredovanje	Situacija u kojoj se po zakonu traži od stranaka u sporu da koriste usluge mirenja koje je vlada obezbijedila. (U ovu svrhu izrazi mirenje i posredovanje se naizmjenično koriste.)
Dobrovoljno mirenje/posredovanje	Situacija u kojoj se mirenje pokreće samo uz sporazum stranaka u sporu.
Obavezna arbitraža	Situacija u kojoj se arbitraža nameće zakonom ili je nameću državni organi. Ona takođe obuhvata situaciju u kojoj arbitražu može pokrenuti bilo koja stranka u sporu bez saglasnosti druge stranke, ili da je pozove vlada na vlastitu inicijativu.
Dobrovoljna arbitraža	Situacija u kojoj se arbitraža pokreće samo uz sporazum stranaka u sporu.
Presuda	Proces upućivanja spora sudu na razmatranje pred sudijom u skladu s formalnostima i postupcima propisanim zakonom.
Štrajk	Zajedničko obustavljanje procesa rada ili povlačenje iz procesa rada grupe radnika jednog preduzeća ili više preduzeća radi izražavanja zabrinutosti ili provođenja zahtjeva. Akcije štrajka mogu biti potpune ili djelimične.
Lokaut	Obustava procesa rada gdje poslodavac sprečava radnike da rade tako što obustavlja poslovne aktivnosti.

Ostale definicije su prikazane u **Rječniku termina** u **PRILOGU A**.



Industrijski odnosi se bave interakcijom zaposlenih i njihovih poslodavaca. Na prirodu njihove interakcije utiču njihove vrijednosti, moć i okruženje u kojem djeluju i vrsta spora koji nastoje riješiti.

Mnoge sporove – ali ne sve – rješavaju same stranke putem konsenzualnog procesa dijaloga, pregovora i nagodbi.

Intervencija treće strane je potrebna ako kolektivno pregovaranje i pregovori ne uspiju i dođe do zastoja, da bi strankama u sporu pomoglo da riješe svoj sukob. Neke intervencije poput mirenja/posredovanja su još uvijek konsenzualne, dok druge, preciznije, arbitraža i sudsko odlučivanje uključuje treće strane koje odlučuju o načinu na koji bi se spor trebao riješiti.

Odjeljenja za rad koja funkcionišu kao dio vlade ili komisije ili slična tijela koje finansira država, ali koja su nezavisna od političkih stranaka, poslovnih interesa, poslodavaca i radnika mogu pružiti pomoć strankama u sporu. Privatni sektor također može pomoći.

Efikasno djelovanje sistema industrijskih odnosa je usko povezano s prirodom i kvalitetom sistema za upravljanje sporom i uslugu koje on pruža. Jačanje i revitalizacija ovih pružaoca usluga i, u nekim slučajevima, njihovo restruktuiranje i reorganizacija, je važna komponenta sistema industrijskih odnosa, koja nastoji riješiti probleme izvan sudskog postupka.

[illegible]

Bilješke

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



POGLAVLJE 2

Ocjenjivanje postojećih aranžmana

Vrste sistema za upravljanje sporovima	28
Ocjenjivanje postojećeg stanja	29
Specifični elementi efikasnog sistema za rješavanje sporova	30
Karakteristike dobrog upravljanja	34
Ocjenjivanje postojećeg sistema za prevenciju i rješavanje radnih sporova	38
Korištenje smjernica	50
Intervjui s korisnicima	53
Slabosti u efikasnosti	55

POGLAVLJE 2

Ocjenjivanje postojećih aranžmana

Jačanje, uspostavljanje
ili oživljavanje
mehanizama radnog spora
podrazumijeva razmatranje
procesa promjene.

*Logična polazna tačka u ciklusu
promjena je procjena postojećeg stanja,
kako bi se utvrdilo ko šta radi, kako se
sistem i njegovo funkcionisanje mjere u
odnosu na opća načela dobrog upravljanja, i
kako se sistem poredi s prihvaćenim načelima zdravog upravljanja
sporom.*

*Ovo poglavlje obuhvata dijagnostički alat koji pomaže u procjeni
efikasnosti nacionalnog, državnog ili regionalnog sistema za upravljanje
sporom i pruža savjet u vezi s njegovim korištenjem. Dijagnostičko
sredstvo obuhvata općeprihvaćena mjerila dobrog upravljanja, kao i
mjerila koja vrijede za efikasan sistem za upravljanje sporovima.*

*Treba naglasiti da procjena ne treba da konstatuje da je sistem 'dobar' ili
'loš', već da ukaže na način na koji se on može poboljšati, u skladu sa
stepenom razvoja svake zemlje, države ili regije koja je predmet procjene.*



Vrste sistema za upravljanje sporovima

Sistemi za upravljanje sporovima se razlikuju od zemlje do zemlje. Kao što je navedeno u Članu 1 Preporuke MOR-a br. 92 o dobrovoljnom mirenju i arbitraži, sistemi za upravljanje sporom moraju odgovarati nacionalnim uslovima. Ovo je veoma bitno da bi se obezbijedila efikasnost sistema, a njegovi korisnici mogli pouzdati u njega i steći povjerenje.

Međutim, sistemi za upravljanje sporom uglavnom spadaju u tri glavne kategorije, kako slijedi.

- **Ministarstva ili odjeljenja za rad** gdje su prevencija i rješavanje radnog spora u nadležnosti nacionalnih i državnih uprava za rad, kao dijela javne službe čiji je mandat da upravlja aktivnostima u području politike rada, često uključujući niz funkcija koje se ne odnose na rješavanje radnog spora. Procesi mirenja i arbitraže su čvrsto u rukama službenika odjeljenja za rad, iako nacionalni uslovi mogu dozvoliti ograničeno učešće privatnih agencija u procesu rješavanja sporova.

Ovaj pristup se i dalje primjenjuje u mnogim afričkim, azijskim, evropskim, arapskim i američkim zemljama.

- **Samostalna zakonska tijela** gdje su prevencija i rješavanje radnog spora u nadležnosti organa kojeg finansira država, ali koji u svom djelovanju imaju visok stepen samostalnosti i nezavisnosti. Prevencija i rješavanje radnog spora spadaju u nadležnost nezavisne komisije, organa ili sličnog tijela koje funkcioniše u skladu sa vlastitim propisima, i ima upravno vijeće ili odbor. Mandat i funkcija takvih tijela, kao i njihova nezavisnost od političkih stranaka, biznisa i sindikata se utvrđuju zakonom. Nezavisno tijelo obično podstiče i podržava angažovanje privatnih agencija u procesima za rješavanje sporova. Ova kategorija se može opisati kao **savremena-nezavisna**, iako neka od tih tijela funkcionišu više od 60 godina.

Tipični primjeri su Savezna služba za posredovanje i mirenje (FMCS) u Sjedinjenim Američkim Državama osnovana 1947. godine, Savjetodavna služba za mirenje i arbitražu (ACAS) u Velikoj Britaniji, osnovana 1976. godine, Komisija za radne odnose (LRC) u Irskoj,



osnovana 1991. godine; i odnedavno Komisija za mirenje, posredovanje i arbitražu (CCMA) u Južnoj Africi, osnovana 1995. godine, Nacionalna komisija za rad Gane (NLC) osnovana 2005. godine, i Komisija za posredovanje i arbitražu Tanzanije (CMA), osnovana 2007. godine.

Kao nezavisna zakonska tijela, takve komisije nisu dio centralne uprave za rad, već su dio šireg sistema uprave.

- **Zajednički aranžmani** gdje su prevencija i rješavanje radnog spora dijelom u nadležnosti uprave za rad, a dijelom u nadležnosti samostalnog tijela kao, na primjer, Odjeljenja za rad u Ministarstvu rada i stručne obuke (MOLVT) i Arbitražnog vijeća u Kambodži.

Druge vrste zajedničkih aranžmana obuhvataju one u kojima su u velikoj mjeri uključene organizacije poslodavaca i sindikata poput španske Inter-sektorske službe posredovanja i arbitraže (SIMA), koja ima nadležnost nad sporovima koji prevazilaze granice pojedinačne autonomne zajednice. SIMAU finansira država, ali njom upravljaju socijalni partneri.

Socijalni partneri u Belgiji također imaju zajedničku nadležnost za sprečavanje i rješavanje kolektivnih sporova. Ako kolektivni sukob ne spriječe predstavnici radnika i poslodavaca, on se upućuje na bipartitni odbor za mirenje, kojim predsjedava državni službenik a koji djeluje kao posrednik i koji je nezavisno, nepristrasno lice koje imenuje federalni ministar rada.

Ocjenjivanje postojećeg stanja

U nekim zemljama sistemi za upravljanje sporom funkcionišu na prihvatljivom nivou. Međutim, mnogi ne funkcionišu i treba ih prilagoditi i promijeniti. Procesom promjena treba upravljati na efektivan način počevši od opće ocjene postojećeg sistema.

U tu svrhu se trebaju koristiti neki kriteriji ocjenjivanja koji se ogledaju u jednom broju konvencija i preporuka MOR-a, a posebno u Preporuci br. 92 o dobrovoljnom mirenju i arbitraži (1951.). Ovi kriteriji spadaju u dvije kategorije, i to:

- specifični elementi efikasnog sistema za rješavanje sporova;
- opće karakteristike dobrog upravljanja.

Specifični elementi efikasnog sistema za rješavanje sporova

U nastavku su date specifične reference za efikasan sistem za upravljanje sporovima.

- naglasak na sprečavanju;
- raspon usluga i intervencija;
- besplatne usluge;
- dobrovoljnost;
- neformalnost;
- inovativnost;
- stručnost;
- nezavisnost;
- resursi;
- pouzdanost i povjerenje korisnika.

Naglasak na prevenciji

Član 1 Preporuke br. 92 o dobrovoljnom mirenju i arbitraži (1951.) navodi da mehanizam za rješavanje sporova kojeg osnuje država treba pomoći u sprečavanju industrijskih sporova.



Stavljanje naglaska na sprečavanje spora zahtijeva da se poslodavcima i zaposlenim stave na raspolaganje sredstva, da bi im se pomoglo da spriječe pojavljivanje sporova putem usluga savjetovanja, informisanja i obučavanja, kao i zajedničkog obučavanja, a što se odnosi na jačanje i unapređenje aranžmana i procesa za dijalog, konsultacije i pregovaranje, te unapređenje odnosa između radne snage i menadžmenta na nivou preduzeća.

Raspon usluga

Efikan sistem za upravljanje sporom treba da obezbijedi niz usluga vezanih za potrebe njegovih klijenata, uključujući pružanje informacija, savjeta, obuke, olakšica, vršenje istraga, mirenje, arbitražu, kao i mirenje-arbitražu (mir-arb) i arbitražu-mirenje (arb-mir) gdje je to potrebno. Usluge treba da budu podjednako dostupne i javnom i privatnom sektoru (uključujući zakonskim organima i državnim korporacijama).

Uslugama se može obuhvatiti čitav niz sporova, uključujući pojedinačne, kolektivne, sporove o pravima i interesima, kao i one koji se odnose na organizaciona prava, priznavanje radi pregovaranja, tumačenje kolektivnih ugovora, diskriminaciju, nepravedne radne prakse, smanjenje troškova i otkaze.

Član 3 (2) Preporuke br. 92 navodi da ove usluge treba da budu dostupne na zahtjev bilo koje stranke u sporu, te da se aktiviraju na inicijativu javne institucije, koja je nadležna za nadgledanje industrijskih odnosa.

Besplatne usluge

- Prema Članu 3 (1) Preporuke br. 92 postupci dobrovoljnog mirenja treba da budu besplatni.
- Besplatna usluga zahtijeva da usluge mirenja i arbitraže budu besplatne za stranke u sporu, ali je moguće da neke troškove vezane za procese mirenja i arbitraže, uključujući usluge prevođenja, svjedoka i troškova u vezi s predstavnicima stranke, snosi dotična stranka.

Dobrovoljnost

Dobrovoljnost znači da stranke u sporu slobodno odlučuju da li da koriste postupke mirenja i arbitraže ili ne, a po zakonu nisu obavezne da koriste usluge mirenja i arbitraže koje finansira država. Ovaj princip ima ključno mjesto u Preporuci br. 92, kojom je predviđeno da će mehanizam za mirenje koji je uspostavila država biti dobrovoljan.

Dobrovoljnost također znači da stranke mogu izabrati privatnu treću stranu kao miritelja, odnosno arbitra, umjesto mehanizma mirenja ili arbitraže kojeg je uspostavila država.

Ako se stranke dobrovoljno dogovore da se podvrgnu obaveznom mirenju/posredovanju ili arbitraži, kao dijelu procesa pregovaranja ne smatra se da je narušeno načelo dobrovoljnosti.

Jednostavnost

Efikasan sistem upravljanja sporom ima jasne, jednostavne i neformalne postupke i radnje, i koristi formulare koji su jednostavni za korisnike za onoliko operativnih pitanja koliko je moguće (npr. podnesak za mirenje, zahtjev za arbitražu). Sastanci za mirenje/posredovanje i arbitražna ročišta treba da izbjegavaju koliko god je moguće izgled i praksu sudskih postupaka.

Jednostavnost procedura i radnji je od ključnog značaja ekspeditivnost i blagovremenost dobrovoljnih postupaka mirenja koje je uspostavila država, kao što preporučuje Član 3 (2) Preporuke br. 92.

Stručnost

Stručnost znači da je svo osoblje sistema radnih sporova pošteno izabrano, dobro osposobljeno kako bi zadovoljili uslove sadržane u opisima njihovih zadataka i da poštuju kodeks ponašanja/ vladanja radi regulisanja svog ponašanja prema klijentima, kolegama, njihovom poslodavcu i zajednici kao cjelini.



Inovativnost

Inovativnost podrazumijeva spremnost na fleksibilnost i prilagodljivost da bi se pružile najbolje moguće usluge u korist klijenata. Inovativnost se pokazuje kroz nove pristupe u rješavanju sporova (npr. mir-arb i arb-mir) i niza preventivnih inicijativa, uključujući medijaciju, vršenje istrage, utvrđivanje činjeničnog stanja, zajedničko istraživanje, zajedničku obuku i unapređenje odnosa. Inovativnost se također odnosi na pružanje mobilnih usluga osobama na udaljenim lokacijama i izvlačenje maksimalne koristi iz računarsko informatičke tehnologije.

Nezavisnost

Nezavisnost znači da sistem ne pripada niti je pod kontrolom bilo koje političke stranke, poslovnih interesa, poslodavaca ili sindikata, te da funkcionira bez miješanja vlade. Osiguravanje jednake zastupljenosti socijalnih partnera u sistemu za rješavanje sporova, kao što je razmatrano u članu 2 Preporuke br. 92, je važan element kojim se obezbjeđuje nezavisnost sistema. Međutim, nezavisnost ne podrazumijeva finansijsku nezavisnost od vlade, s obzirom da će sistemi za upravljanje sporovima, koji funkcioniraju kao zakonska tijela, zavisiti od državnih sredstava.

Resursi

Efikasnom sistemu radnih sporova treba dovoljno sredstava da se pokriju kapitalni i periodični rashodi povezani s pružanjem usluga klijentima, uključujući i dovoljan broj stručnog i pomoćnog osoblja, odgovarajući prostor i opremu, te računarski sistem i sistem telekomunikacija.

Pouzdanost i povjerenje korisnika

- Efikasan sistem radnih sporova pruža usluge koje njegovi korisnici cijene i u koji se pouzdaju i kojem vjeruju. On preduzima potrebne korake da ocijeni u kojoj su mjeri njegovi korisnici zadovoljni rasponom i kvalitetom pruženih usluga i radi sve što je u njegovoj moći da održi svoju nepristrasnost, i pruža usluge svima koji potpadaju pod njegovu nadležnost pošteno i bez diskriminacije.

Karakteristike dobrog upravljanja

Jednostavno rečeno, upravljanje se bavi načinom na koji se odluke donose i provode unutar jedne organizacije, uključujući državnih ministarstava i odjeljenja, zakonom propisanih tijela, preduzeća, sindikata, organizacije poslodavaca – zaista u bilo kojoj organizaciji u kojoj se odluke donose i provode – ili u nekim slučajevima, tamo gdje se donose, ali se uopće ne primjenjuju. Zbog toga je uobičajeno da se govori o nacionalnom upravljanju, državnom ili pokrajinskom upravljanju, korporativnom upravljanju, kao i lokalnom ili oblasnom upravljanju.

Koncept upravljanja nije novi. Međutim, ono što je relativno novo je stavljanje naglasaka na "dobro upravljanje" i mjeru u kojoj se prihvaćeni principi zdravog upravljanja zaista primjenjuju u praksi. Ovo bliže ispitivanje također uključuje ispitivanje uloge ključnih aktera u procesima donošenja odluka i provođenja, uključujući i vlade, ali se ne ograničavajući samo na njih. Ovo također uključuje ocjenu i analizu struktura koje su uspostavljene da bi se odluke donosile i provodile.

Nekoliko zemalja ili institucija, bilo javnih, privatnih ili iz civilnog društva, mogu tvrditi da zadovoljavaju sve karakteristike dobrog upravljanja. Međutim, postojanje takvog ideala osigurava standard efikasnosti, na osnovu kojeg se mogu porediti stvarni i postojeći nivoi efikasnosti i preduzimati odgovarajuća radnja.

Općeprihvaćene karakteristike dobrog upravljanja su predstavljene u nastavku.



Učešće

Učešće zainteresovanih aktera, i muškaraca i žena, u donošenju odluka je kamen temeljac dobrog upravljanja. Ovo se ogleda u članu 2 Preporuke MOR-a br. 92 o dobrovoljnom mirenju i arbitraži (1951), koji navodi da

"Gdje je mehanizam za dobrovoljno mirenje zajednički osnovan, on treba da podrazumijeva jednaku zastupljenost poslodavaca i radnika."

Učešće može da bude neposredno ili putem legitimnih, posredničkih institucija ili predstavnika. Predstavnička demokratija ne mora automatski podrazumijevati da se prilikom donošenja odluka povede računa o brigama najosjetljivijih u društvu. Da bi se to dogodilo učešće treba da bude široko reprezentativno, informisano i organizovano. Sloboda udruživanja i izražavanja i organizovano civilno društvo su od ključne važnosti za smisljeno učešće u donošenju odluka.

Vladavina prava

Dobro upravljanje traži pravedne zakonske okvire koji se nepristrasno provode. Ono također zahtijeva punu zaštitu ljudskih prava, posebno prava manjina. Nepristrasno provođenje zakona traži nezavisno sudstvo i nepristrasne i nepodmitljive izvršne agencije.

Transparentnost

Transparentnost znači da se odluke donose i provode poštovanjem pravila, propisa i poznatih procedura. Ovo također znači da je informacija besplatno dostupna i direktno pristupačna onima na koje se te odluke i njihovo provođenje odnose. Osim toga, transparentnost zahtijeva da se njihovim potencijalnim korisnicima pruži dovoljno informacija i u lako razumljivoj formi.

Odziv

Dobro upravljanje zahtijeva da se institucije i procesi potrudu da u razumnom roku opsluže sve aktere. Ono također zahtijeva dovoljnu fleksibilnost donosioca odluka u reagovanju na nove situacije i potrebe novih aktera.

Orijentisan prema konsenzusu

U društvu postoji mnogo aktera i mnogo stajališta. Dobrom upravljanju treba umjerenost različitih interesa u društvu radi postizanja širokog konsenzusa u vezi s onim što je u najboljem interesu cijele zajednice, i načina na koji se to može postići. Ono također traži široku i dugoročnu perspektivu u vezi s onim što je potrebno za održivi ljudski razvoj i načina na koji se mogu postići ciljevi takvog razvoja. Ono može proizaći samo iz razumijevanja istorijskog, kulturnog i društvenog konteksta jednog društva ili zajednice.



Jednakost i inkluzivnost

- Blagostanje društva zavisi od toga da se svim njegovim članovima obezbijedi osjećaj da učestvuju u njemu i da se ne osjećaju isključenim iz glavnih tokova društva. Ovo zahtijeva da sve grupe, a posebno najosjetljivije, imaju priliku da poboljšaju ili održe svoje blagostanje.

Učinkovitost i efikasnost

- Dobro upravljanje podrazumijeva da procesi i institucije daju rezultate koji zadovoljavaju potrebe društva, te da istovremeno na najbolji način koriste raspoložive resurse. Efikasnost u kontekstu dobrog upravljanja također obuhvata i održivo korištenje prirodnih resursa i zaštitu okoliša.

Odgovornost

- Odgovornost je ključni uslov dobrog upravljanja. Ne samo državne institucije, nego i privatni sektor i organizacije civilnog društva moraju biti odgovorne prema javnosti i svojim institucionalnim akterima. Ko kome odgovara zavisi od toga da li su donesene odluke ili preduzete radnje svojstvene organizacijama ili institucijama ili ne. U principu, organizacija ili institucija je odgovorna onima na koje će se odnositi njene odluke i radnje. Odgovornost se ne može provesti bez transparentnosti i vladavine prava.

Sve u svemu, 18 indikatora koji služe za mjerenje trenutnog učinka navedeno je u sljedećem dijagnostičkom alatu. Ako sistem ne zadovoljava sve standarde ne mora značiti da je "neefikasan". Namjera je da se identifikuju područja gdje je poželjna veća efikasnost i preduzmu mjere za ispravljanje nedostataka zavisno od raspoloživosti sredstava i zahtjeva sistema.

Ocjenjivanje postojećeg sistema za sprečavanje i rješavanje radnih sporova

(NP = Nije primjenjivo)

Učešće	Da	Ne	NP
Jesu li predstavnici poslodavaca i zaposlenih bili konsultovani u vezi s uspostavljanjem sistema?	☐	☐	☐
Jesu li bili konsultovani ostali učesnici?	☐	☐	☐
Rukovodi li reprezentativno vijeće, komitet ili odbor trenutno sistemom?	☐	☐	☐
- Ako je odgovor da, je li to tijelo osnovano zakonom? - Jesu li poslodavci i radnici podjednako zastupljeni? - Jesu li zastupljeni nezavisni stručnjaci (npr. naučnici)? ... - Postoji li razumna rodna ravnoteža? - Sastaju li se redovno? - Jesu li njegove aktivnosti uključene u godišnji izvještaj? ..			

Vladavina prava	Da	Ne	NP
Postoji li zakonski okvir?	☐	☐	☐
Primjenjuju li se zakoni nepristrasno?	☐	☐	☐
Postoji li nagovještaj korupcije od strane službenika za rad ili sudija?	☐	☐	☐
Je li presudu u vezi sa sporovima donose			
- posebni tribunali rada? - opšti sudovi?	☐	☐	☐
Kasni li sistem presuđivanja?	☐	☐	☐



- Ako kasni, jesu li zakašnjenja

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - manja od 1 godine..... | ☐ | ☐ | ☐ |
| - veća od 1 godine, ali manja od 2 godine..... | ☐ | ☐ | ☐ |
| - 2 godine ili više, ali manje od 5 godina | ☐ | ☐ | ☐ |
| - više od 5 godina..... | ☐ | ☐ | ☐ |

Ako se sporovi upućuju sudovima opće nadležnosti, jesu li sudije obučene u pitanjima koja se odnose na rad? ☐ ☐ ☐

Je li sistem presuđivanja sporova dostupan i van glavnih gradova? ☐ ☐ ☐

- Ako jeste, je li to obezbijeđeno

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - putem stalnog suda na decentralizovanim mjestima? | ☐ | ☐ | ☐ |
| - putem mobilnih ili ciklusnih sudova? | ☐ | ☐ | ☐ |

Transparentnost Da Ne NP

Jesu li pravila i postupci uglavnom dobro poznati? ☐ ☐ ☐

Jesu li informacije u vezi s primjenom pravila i postupaka na raspolaganju i dostupne onima na koje mogu uticati?..... ☐ ☐ ☐

Jesu li redovni izvještaji u vezi funkcionisanja sistema dostupni korisnicima sistema? ☐ ☐ ☐

Priprema li se i dostavlja godišnji izvještaj o funkcionisanju sistema? ☐ ☐ ☐

Izdaje li sistem redovni bilten ili sličnu publikaciju?..... ☐ ☐ ☐

Izdaje li sistem redovna saopštenja za javnost?..... ☐ ☐ ☐

Ima li sistem web stranicu? ☐ ☐ ☐

Je li web stranica interaktivna i koriste li se socijalni mediji i SMS servisi? ☐ ☐ ☐

Transparentnost **Da** **Ne** **NP**

Čini li sistem sve napore da se odgovori na interese svih legitimnih aktera? ☐ ☐ ☐

Je li sistem u stanju da se prilagodi promjenjivim okolnostima (npr. povećan broj sporova o pravima, sporova koje prijavljuju zaposleni u neformalnoj ekonomiji?) ☐ ☐ ☐

Provodi li sistem ankete u vezi sa zadovoljstvom korisnika? ☐ ☐ ☐

- Ako provodi, reaguje li sistem na rezultate takvih anketa? ... ☐ ☐ ☐

Orijentisanost prema konsenzusu **Da** **Ne** **NP**

Podstiče li sistem kolektivno pregovaranje? ☐ ☐ ☐

Podstiče li sistem konsenzualne pristupe rješavanju sporova? ... ☐ ☐ ☐

Jesu li usluge pred-mirenja i mirenja odmah spremne da pomognu strankama u sporu da postignu konsenzus? ☐ ☐ ☐

Jesu li službenici obučeni u vještinama i tehnikama postizanja konsenzusa? ☐ ☐ ☐

Jednakost i inkluzivnost **Da** **Ne** **NP**

Je li sistem dostupan u svim situacijama poslodavac-zaposleni, uključujući i sporovima koji nastaju u neformalnoj ekonomiji? ... ☐ ☐ ☐

Opslužuje li sistem i privatni i javni sektor (uključujući javna preduzeća i zakonom osnovana tijela)? ☐ ☐ ☐



Je li sistem decentralizovan da omogući pristup osobama izvan glavnih centara?	☐	☐	☐
Jesu li obezbijedene mobilne usluge?	☐	☐	☐
Postoji li razumna rodna ravnoteža stručnog osoblja?	☐	☐	☐
Postoji li razumna rodna ravnoteža pomoćnog osoblja?	☐	☐	☐

Orijentisanost prema konsenzusu Da Ne NP

Ima li sistem jasno navedene ciljeve i svrhe?	☐	☐	☐
Pridržava li se sistem postupaka i praksi upravljanja efikasnošću?	☐	☐	☐
Ima li sistem jasne, mjerljive i dostižne ciljeve (npr. stope uspješnosti mirenja)?	☐	☐	☐
Jesu li na raspolaganju mjerljivi indikatori za poređenje stvarnog s planiranim učinkom?	☐	☐	☐
Postoje li aranžmani za ocjenu uticaja sistema na ukupni ekonomski rezultat zemlje?	☐	☐	☐
Koristi li sistem raspoložive ljudske resurse na najbolji način?	☐	☐	☐
Koristi li sistem raspoložive materijalne resurse na najbolji način?	☐	☐	☐
Obavlja li se mirenje u određenom roku od dana obavještanja o sporu (npr. u roku od 30 dana)?	☐	☐	☐
Zakazuju li se arbitražna ročišta u određenom roku od dana podnošenja zahtjeva (npr. u roku od 30 dana)?	☐	☐	☐
Postoje li smjernice za sve vrijeme trajanja postojećih postupaka mirenja (npr. 1 dan)	☐	☐	☐
Poštuju li se uopće takve smjernice?	☐	☐	☐

Jesu li smjernice postavljene za sve vrijeme trajanja arbitražnih ročišta?	☐	☐	☐
Poštuju li se uopće takve smjernice?	☐	☐	☐
Raspolaže li sistem kompjuterizovanim sistemom za vođenje parnica?	☐	☐	☐
Pružila li sistem za vođenje parnica informacije u realnom vremenu?	☐	☐	☐

Odgovornost.	Da	Ne	NP
--------------------------	-----------	-----------	-----------

Je li sistem odgovaran svojim akterima i široj javnosti?	☐	☐	☐
Raspolaže li sistem aranžmanima da se obezbijedi odgovornost (npr. javno data obećanja, etički kodeks, izjave o misiji, kodeks ponašanja, nezavisna mišljenja, konferencije za štampu?	☐	☐	☐
Je li je sistem odgovoran za korištenje sredstava koja mu stoje na raspolaganju?	☐	☐	☐
Je li je sistem odgovoran ne samo za svoje odluke, već i za procese u kojima se donose odluke?	☐	☐	☐

Naglasak na prevenciji	Da	Ne	NP
-------------------------------------	-----------	-----------	-----------

Osigurava li sistem usluge za podsticanje zaposlenih i poslodavaca da usvoje konsenzualni pristup za njihov sukob i sporove?	☐	☐	☐
Osigurava li sistem informacije posebno usmjerene na sprečavanje spora?	☐	☐	☐
Provodi li sistem aktivnosti obuke koje poslodavac i radnik pohađaju zajedno?	☐	☐	☐



Pružila li sistem savjete u vezi s rješavanjem sukoba i nesporeduma na radnom mjestu? ☐ ☐ ☐

Prima li sistem informacije o potencijalnim područjima sukoba od inspektora rada ili bilo kojeg državnog službenika? ☐ ☐ ☐

Raspon usluga. Da Ne NP

Pružila li sistem sljedeće usluge? ☐ ☐ ☐

• Informativne ☐ ☐ ☐

• Savjetodavne ☐ ☐ ☐

• Obučavanja ☐ ☐ ☐

• Istrage. ☐ ☐ ☐

• Utvrđivanje činjeničnog stanja ☐ ☐ ☐

• Zajedničkog rješavanja problema. ☐ ☐ ☐

• Mirenja ☐ ☐ ☐

• Arbitraže ☐ ☐ ☐

• Mir-Arb ☐ ☐ ☐

Je li sistem u stanju da se bavi svim vrstama sporova navedenih niže? ☐ ☐ ☐

• Postojeća prava ☐ ☐ ☐

• Budući interesi. ☐ ☐ ☐

• Neosnovan otkaz ☐ ☐ ☐

• Otpremnina ☐ ☐ ☐

• Smanjenje troškova ☐ ☐ ☐

• Probni rad. ☐ ☐ ☐

• Diskriminacija	☐	☐	☐
• Organizaciona prava	☐	☐	☐
• Priznavanje u svrhu pregovaranja	☐	☐	☐
• Tumačenje kolektivnih ugovora	☐	☐	☐
• Objavljivanje informacija	☐	☐	☐
• Odbijanje pregovora	☐	☐	☐
• Nepravedne radne prakse	☐	☐	☐

Besplatne usluge. Da Ne NP

Pruža li sistem besplatne usluge mirenja strankama u sporu? ... ☐ ☐ ☐

Pruža li sistem besplatne usluge arbitraže? ☐ ☐ ☐

Stvara li sistem prihode od usluga savjetovanja, obuke i informisanja koje pruža? ☐ ☐ ☐

Naplaćuju li se naknade ili administrativne takse kada stranka podnese zahtjev za usluge mirenja/posredovanja ili arbitraže? . . ☐ ☐ ☐

Dobrovoljnost. Da Ne NP

Obezbeđuje li način na koji sistem funkcioniše dobrovoljno mirenje/posredovanje (značenje koje je dogovoreno između obje strane)? ☐ ☐ ☐

Predviđa li sistem dobrovoljnu arbitražu? ☐ ☐ ☐

Omogućava li sistem strankama da se dogovore u vezi privatnog miritelja/posrednika, kojeg stranke plaćaju? ☐ ☐ ☐

Omogućava li sistem strankama da se dogovore u vezi s privatnim arbitrom, kojeg stranke plaćaju? ☐ ☐ ☐



Jednostavnost Da Ne NP

Koriste li se pro-formulari za obavještanje o sporovima? ☐ ☐ ☐

- Ako se koriste, daju li se uputstva kako bi se strankama pomoglo da ih završe? ☐ ☐ ☐
 - Daju li se uputstva na jednom ili više jezika? ☐ ☐ ☐
 - Jesu li takvi formulari dostupni na internetu? ☐ ☐ ☐

Je li informacija dostupna u obliku pogodnom za nepismene ljude? ☐ ☐ ☐

Je li dostupan sistem pomoći putem telefonske linije? ☐ ☐ ☐

- Ako jeste, koristi li sistem snimljene poruke? ☐ ☐ ☐
 - Jesu li poruke na dva ili više jezika? ☐ ☐ ☐
 - Može li osoba koja poziva zaista razgovarati sa službenikom kako bi dobila pomoć? ☐ ☐ ☐
 - Ima li osoba koja poziva mogućnost izbora jezika? ☐ ☐ ☐

Stručnost Da Ne NP

Jesu li službenici / stručno osoblje angažovani putem konkursa? ☐ ☐ ☐

Imaju li svo osoblje detaljan opis posla koji sadrži zadatke i standarde učinka? ☐ ☐ ☐

Jesu li svi zaposlenici dobili uvodnu obuku? ☐ ☐ ☐

Imaju li službenici / stručno osoblje mogućnosti za obuke za obnavljanje znanja i usavršavanje? ☐ ☐ ☐

Imaju li menadžeri sistema koristi od obuke menadžmenta? ☐ ☐ ☐

Imaju li službenici / stručno osoblje mogućnosti za samostalno učenje tokom radnog vremena?	☐	☐	☐
Postoji li kodeks ponašanja / vladanja za službenike / stručno osoblje?	☐	☐	☐
Je li kodeks pravno obavezujući?	☐	☐	☐
Postoji li sistem za ocjenjivanje učinka osoblja?	☐	☐	☐
Postoji li sistem mentorstva za pomoć u razvoju manje iskusnog osoblja?	☐	☐	☐
Mora li honorarno zaposleno osoblje proći uvodnu obuku?	☐	☐	☐
Postoje li kriteriji za registraciju akreditovanih agenata?	☐	☐	☐
Je li uvodna obuka osigurana za akreditovane agente?	☐	☐	☐
Postoji li sistem za odjavu akreditovanih agenata?	☐	☐	☐

Inovativnost **Da** **Ne** **NP**

Jesu li dostupne mir-arb postupci?	☐	☐	☐
Jesu li usluge sprečavanja spora (savjeti, informacije, obuka) obezbijeđene preduzećima?	☐	☐	☐
Jesu li obezbijeđene usluge netipičnim zaposlenicima (npr. radnici koji rade kod kuće, sezonski radnici, radnici po ugovoru)?	☐	☐	☐
Obučavaju li se službenici u vezi s "novim" pristupima u prevenciji i rješavanju spora?	☐	☐	☐
Koristi li sistem računarske i informatičke tehnologije?	☐	☐	☐
• Ako koristi, za telekonferencije sa stranama u sporu?			
– za obuku osoblja?	☐	☐	☐



- za evidencije vođenja predmeta? ☐ ☐ ☐
- za administrativne procese? ☐ ☐ ☐

Funkcioniše li sistem akreditacije privatnih agenata za mirenje / posredovanje i arbitražu? ☐ ☐ ☐

Prenosi li sistem funkcije mirenja / posredovanja i arbitraže pregovaračkim vijećima ili sličnim zajedničkim poslodavačko-sindikalnim entitetima? ☐ ☐ ☐

Nezavisnost Da Ne NP

Je li sistem nezavisan od ministarstva ili odjeljenja za rad (ili Ministarstva nadležnog za pitanja rada)? ☐ ☐ ☐

- Ako je odgovor da, je li zakonom uspostavljeno nezavisno tijelo / odbor ☐ ☐ ☐

Ima li ono ima svoj upravni odbor? ☐ ☐ ☐

Dobija li sistem druga sredstva, osim vladinih? ☐ ☐ ☐

- Ako je odgovor da, da li iz naknade za uslugu aktivnosti?
 - donacije? ☐ ☐ ☐
 - bespovratna sredstva? ☐ ☐ ☐
 - ostavštine? ☐ ☐ ☐
 - dažbine? ☐ ☐ ☐
 - projekti? ☐ ☐ ☐

- Ako je odgovor da, prima li sistem sredstva od poslodavaca? (Osim plaćanja naknade za uslugu)? ☐ ☐ ☐

- Ako je odgovor da, prima li sistem sredstva od sindikata? (Osim plaćanja naknade za uslugu)? ☐ ☐ ☐
-

Resursi **Da** **Ne** **NP**

Dobija li sistem dovoljno sredstava da postigne svoju svrhu i ciljeve na prihvatljivom nivou? ☐ ☐ ☐

U vezi s potražnjom njegovih usluga ima li sistem dovoljno

- stručnog osoblja? ☐ ☐ ☐
- pomoćnog osoblja? ☐ ☐ ☐
- opreme (uključujući računare)? ☐ ☐ ☐
- telekomunikacija? ☐ ☐ ☐
- prevoznih sredstava? ☐ ☐ ☐
- kancelarijskog prostora? ☐ ☐ ☐

Je li sistem namijenio prostor za postupak mirenja / posredovanja i arbitraže? ☐ ☐ ☐

Pouzdanost i povjerenje korisnika **Da** **Ne** **NP**

Provodi li sistem redovne ankete u vezi sa zadovoljstvom klijenata? ☐ ☐ ☐

Iznose li sindikati u javnost svoju podršku sistemu? ☐ ☐ ☐

Iznose li organizacije poslodavaca u javnost svoju podršku sistemu? ☐ ☐ ☐

Je li sistem dobio neke nagrade ili priznanja u znak priznanja za dobre usluge? ☐ ☐ ☐

Da li se broj preduzeća koja koriste savjetodavne usluge sistema i usluge obuke i informisanja

- općenito povećava? ☐ ☐ ☐



- općenito opada? ☐ ☐ ☐
- ostaje isti? ☐ ☐ ☐

Da li se broj osoba koje traže usluge mirenja / posredovanja

- općenito povećava? ☐ ☐ ☐
- općenito opada? ☐ ☐ ☐
- ostaje isti? ☐ ☐ ☐

Da li se broj osoba koje traže usluge arbitraže

- općenito povećava? ☐ ☐ ☐
- općenito opada? ☐ ☐ ☐
- ostaje isti? ☐ ☐ ☐

Da li se broj predmeta prelaska na odlučivanje (na sudu ili tribunalu)

- općenito povećava? ☐ ☐ ☐
- općenito opada? ☐ ☐ ☐
- ostaje isti? ☐ ☐ ☐

Je li rukovodilac sistema postavljen na osnovu javnog konkursa? ☐ ☐ ☐

Je li rukovodilac imenovan na određeni period? ☐ ☐ ☐

Je li rukovodilac odgovoran vladajućem vijeću ili tijelu? ☐ ☐ ☐

Ministru? ☐ ☐ ☐

Korištenje smjernica

Smjernice obuhvataju niz zatvorenih pitanja, s tim da se od odgovora na ta pitanja ne može očekivati da pruže cjelovitu ocjenu efikasnosti sistema za upravljanje sporom. Odgovori DA ili NE ili NEPRIMJENJIVO će u principu pokazati trenutno stanje sistema, s tim da upitnik sa više otvorenih pitanja može dati precizniju informaciju.

Kontrolnu listu mogu koristiti

- pojedinac ili mali tim u samom sistemu za upravljanje sporom;
- tim sastavljen od osoba iz sistema za upravljanje sporom i predstavnika poslodavaca i zaposlenika, kao korisnika sistema;
- nezavisni konsultant.

Ocjenjivanje bi moglo da bude sasvim neformalno kao, na primjer, kada visokopozicionirani član sistema za upravljanje sporom koristi kontrolnu listu da "pregledom dokumentacije ocijeni" sistem. Ako nisu predviđeni intervjui rezultat je relativno brzo ocjenjivanje sistema, da bi se naglasilo "gdje smo" i u širem smislu identifikovala područja u kojima bi se mogle izvršiti korekcije.

Umjesto toga, ocjenjivanje bi moglo da bude formalnije i strukturisanije uz angažovanje većeg broja ljudi, duži rok i koja bi rezultirala izradom izvještaja o postizanju veće efikasnosti. Predloženi koraci koje treba preduzeti u sprovođenju formalnije i strukturisanijeg ocjenjivanja su navedeni u daljnjem tekstu.

- Korak 1** Funkcioneri ili upravno vijeće sistema radnih sporova odobrava potrebu za ocjenjivanjem.
- Korak 2** Formiran je mali tim ili radna grupa, uključujući predstavnike korisnika i eventualno nezavisne osobe s ekspertizom u upravljanju sporom.
- Korak 3** Osoblje sistema za upravljanje sporom je obaviješteno o ocjenjivanju i upoznato s njegovom svrhom s naglaskom na podizanju efikasnosti.



- Korak 4** Radna grupa priprema plan rada i vremenski raspored u kojem se jasno navodi početak i kraj ocjenjivanja, ko će biti intervjuisan i kada.
- Korak 5** Radna grupa provodi intervjue, uključujući i intervjue s korisnicima sistema, korištenjem kontrolne liste za intervjue s osobljem sistema za upravljanje sporom i posebnom grupom pitanja (vidi u nastavku) za intervjue s korisnicima / klijentima.

Kontrolnu listu treba da popuni član radne grupe, a ne ispitani.

Intervjui bi trebali rezultirati u evidentiranju odgovora DA, NE i NIJE PRIMJENJIVO, ali bi također trebalo prikupiti informacije na osnovu otvorenih pitanja koje je potrebno razraditi.

Anketare treba stalno podsjećati da intervju nije ispitivanje: svrha je da se prikupe informacije.

Tim treba da iskoristi priliku da posmatra funkcionisanje sistema, uključujući, gdje je to moguće miritelje/posrednike i arbitre 'u akciji', rad pomoćnog osoblja, formulare koji se koriste u okviru sistema, sistem evidentiranja predmeta, SOS telefon i terenske kancelarije.

- Korak 6** Radna grupa se treba sastati kako bi razgovarala o završenim kontrolnim listama zajedno s informacijama koje su prikupljene posmatranjem.
- Korak 7** Radna grupa treba da se potruži da grupiše uočene nedostatke u efikasnosti na sistematičan način. Time bi se na primjer, mogli ocijeniti kao veoma važni, važni ili ne baš važni neki nedostaci u efikasnosti, i istovremeno sugerisati način na koji se to može riješiti kao lako rješivo, manje rješivo i veoma teško za rješavanje. Rezultat bi mogao da bude okvirna matrica br. 9 prikazana u daljem nastavku.

	Lako	Nije baš lako	Veoma teško
Veoma važno			
Važno			
Nije baš važno			

Na primjer, ocjenjivanje može pokazati da ne postoji kompjuterizovan sistem upravljanja parnicama, ukazati da je sadašnji papirni sistem i neefikasan i neučinkovit, te identifikovati to pitanje kao veoma važno. Iako je veoma važno naznačiti problem, to bi moglo biti veoma teško zbog poznatih budžetskih ograničenja. Dakle, to pitanje bi bilo evidentirano u dijelu matrice "veoma važno / veoma teško".

Korak 8 Radna grupa treba da pripremi "Izveštaj o većoj efikasnosti" uz naglašavanje prioriteta za akciju i identifikovanjem opcija koje treba razmotriti, kako bi se rješavao svaki utvrđeni deficit u efikasnosti.



Intervjui s korisnicima

Ocjenjivanje bi bilo nepotpuno bez inputa korisnika sistema spora. Ovo bi moglo obuhvatati korištenje anketnog formulara koji predstavlja kombinaciju zatvorenih pitanja, bodovne ljestvice i otvorenih pitanja, u vezi s narednim linijama, ali koje su prilagođene lokalnim prilikama.

Ovaj obrazac se može koristiti za sindikate, organizacije poslodavaca, zaposlenih i pojedinačnih poslodavaca.

- Naziv(Pojedinac/Organizacija)
- Koliko puta ste koristili usluge sistema radnih sporova u posljednjoj godini?.....
- Jeste li u posljednjoj godini koristili njegove usluge koje se odnose na sprečavanje spora i pomoć u unapređenju odnosa poslodavac-zaposleni na nivou preduzeća?
 Da = ☐ Ne = ☐
 - Ako jeste, kako biste ocijenili svoje zadovoljstvo tim uslugama u vezi s korištenim metodama i procesima?
 Vrlo zadovoljni = ☐ zadovoljni = ☐ nismo previše zadovoljni = ☐
 - Postignuti ishodi?
 Vrlo zadovoljni = ☐ zadovoljni = ☐ nismo previše zadovoljni = ☐
- Jeste li u posljednjih godinu dana koristili njegove usluge u vezi s mirenjem / posredovanjem?
 Da = ☐ Ne = ☐
 - Ako jeste, kako biste ocijenili svoje zadovoljstvo tim uslugama u vezi s korištenim postupcima i procesima?
 Vrlo zadovoljni = ☐ zadovoljni = ☐ nismo previše zadovoljni = ☐
 - Postignuti ishodi?
 Vrlo zadovoljni = ☐ zadovoljni = ☐ nismo previše zadovoljni = ☐

- Jeste li u posljednjih godinu dana koristili njegove usluge u vezi s arbitražom?
 - Ako jeste, kako biste ocijenili svoje zadovoljstvo tim uslugama u vezi s korištenim postupcima i procesima?
 Vrlo zadovoljni = ☐ zadovoljni = ☐ nismo previše zadovoljni = ☐
 - Postignuti ishodi?
 Vrlo zadovoljni = ☐ zadovoljni = ☐ nismo previše zadovoljni = ☐
- Jeste li u posljednjih godinu dana pregledali webstranicu sistema?

Da = ☐ Ne = ☐

 - Ako jeste, kako biste ocijenili svoje zadovoljstvo pruženim informacijama?
 Vrlo zadovoljni = ☐ zadovoljni = ☐ nismo previše zadovoljni = ☐
- Jeste li posljednjih godinu dana pristupili sistemu linije za pomoć?

Da = ☐ Ne = ☐

 - Ako jeste, kako biste ocijenili svoje zadovoljstvo pruženim uslugama?
 Vrlo zadovoljni = ☐ zadovoljni = ☐ nismo previše zadovoljni = ☐
- Sve u svemu, koje su po vašem mišljenju glavne vrline sistema radnih sporova?.....

- Šta smatrate njegovim glavnim nedostacima?

- Smatrate li da su usluge za rješavanje sporova koje pruža sistem bolja opcija u odnosu na upućivanje predmeta sudu?
 Da = ☐ Ne = ☐
- Zašto?.....

- Imate li sugestije za unapređenje usluge sistema radnih sporova?.....



Slabosti u efikasnosti

Svrha ocjenjivanja je da pomogne u identifikovanju slabosti u efikasnosti nacionalnog sistema za radne sporove. Neke od tih slabosti su strukturne prirode, neke se odnose na zakonodavstvo, druge se odnose na konsultativne aranžmane, fokus i pokrivenost uslugama, postupke, radnje, informacije, menadžment, osoblje i resurse. Za rješavanje tih slabosti potrebno je razmotriti dvije glavne alternative, to jest

- revitalizaciju postojećeg sistema za radne sporove, ili
- stvaranje nečeg novog.

Pitanje revitalizacije postojećeg sistema obrađeno je u poglavlju 3. Uspostavljanje nečeg novog kao na primjer, nezavisne komisije ili sličnog tijela se obrađuje u poglavlju 4.



Promjena je proces kojim treba upravljati. Bitno polazište je "inventura" i ocjena postojećeg stanja, prije nego što se pripreme planovi i strategije da zamijene, restrukturiraju, revitaliziraju, ponovo osmisle ili saniraju.

Ocjenjivanje postojećeg stanja se treba izvršiti sistematski i objektivno, i po mogućnosti, u konsultaciji s klijentima i korisnicima tog sistema, kao i onim koji su odgovorni za njegovo funkcionisanje.

Sistematsko i objektivno ocjenjivanje sistema za radne sporove treba da se vodi pozivanjem na karakteristike sistema za sprečavanje i rješavanje sporova različitih zemalja koji dobro funkcionišu, kao i opće prihvaćene principe dobrog upravljanja.

Ocjenjivanje samo po sebi predstavlja izazov, ali je pravi izazov donošenje odluke o tome šta da se uradi, ako ocjena pokaže da sistem funkcioniše ispod prihvatljivog nivoa. Ako su neznatne slabosti u efikasnosti, korekcije se mogu izvršiti revitalizacijom i sanacijom. Ako su slabosti u efikasnosti značajne, potrebna je drastičnija promjena, uključujući i glavno restrukturiranje i reorganizaciju.



Bilješke

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bilješke

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



POGLAVLJE 3

Revitalizacija postojećeg sistema za radne sporove

Revitalizacija	62
Planiranje i provođenje promjene	64
Planiranje za promjenu	66

POGLAVLJE 3

Revitalizacija postojećeg sistema za radne sporove

Prethodno poglavlje je u glavnim crtama navelo dijagnostički alat koji pomaže da se ocijene efekti sistema jedne zemlje za upravljanje sporom. Alat se može koristiti za ocjenjivanje sistema u nadležnosti ministarstva ili odjeljenja za rad, ili onog koje funkcioniše kao nezavisno zakonom osnovano tijelo. Ishod procesa ocjenjivanja treba da bude identifikacija područja gdje je potrebna veća efikasnost.

Ovo poglavlje se fokusira na unapređenje efikasnosti postojećeg sistema za sprečavanje i rješavanje sporova. Ono se odnosi i na korekcije u sistemu za koji je nadležna državna uprava za rad, kao i u postojećem nezavisnom sistemu koji u nadležnosti zakonom osnovanog organa.



Revitalizacija

Revitalizirati znači oživjeti, osvježiti, renovirati, aktivirati i unaprijediti. Revitalizacija se za ovu svrhu odnosi na obnavljanje nečega što već postoji. To "nešto" može biti odjeljenje ili ministarstvo rada ili, alternativno, nezavisni zakonski organ. Odluka da se sistem za radne sporove revitalizira je jedan od tri moguća ishoda procesa ocjenjivanja.

- **Ne preduzimajte nikakvu akciju.** Postoji mogućnost da nepristrasno i detaljno ocjenjivanje otkrije da postojeći sistem za upravljanje sporovima funkcioniše na prihvatljivom nivou efikasnosti i da nisu potrebne nikakve korekcije. Sistem koji raspolaže s dovoljno resursa i kojim se dobro upravlja mogla bi odgovarati opcija da se "ništa ne radi", međutim, čak i u najboljim sistemima postoje mogućnosti za korekcije, a ishod ocjenjivanja "nemoj ništa raditi" sugerije sljedeće. Postoje tri mogućnosti kako slijedi.

 - nedostatak objektivnosti i konsultacija u samom procesu ocjenjivanja;
 - da donosilac odluka ukine proces ocjenjivanja kao neželjen i nepotreban;
 - stepen samozadovoljstva donosioca odluka;
 - zatvorenost i pristup samo-opsluživanja koji korekcije smatra preprekama;
 - strah od promjena i otpor promjenama;
 - nedostatak resursa kao izgovor za neaktivnost u vezi s utvrđenim korekcijama.
- **Revitalizirajte putem unutrašnjeg prilagođavanja sistema da bi se pružale bolje usluge klijentima sistema, ali bez većih restrukturiranja ili reorganizacije.** Revitalizacija ne mijenja svrhu i mandat sistema, nego se fokusira na unapređenje postojećih procesa, umjesto uvođenja novih institucionalnih aranžmana. Može se ukazati potreba za određenom unutrašnjom reorganizacijom, ali se naglašava obavljanje poslova na bolji način u okviru institucije koja izvana izgleda isto kao prije.



Odluka o revitalizaciji se donosi kada proces ocjenjivanja pokaže da su potrebne neke korekcije, s tim da u principu, sistem za radne sporove funkcionije prilično dobro. Udovoljeno je glavnim zahtjevima dobrog upravljanja i institucionalne efikasnosti, s tim da će neke promjene biti korisne. Zato je potrebno da proces procjenjivanja i utvrđivanja nedostataka u efikasnosti jasno ukaže na područja u kojima su potrebne korekcije.

Na primjer, ocjenjivanje može pokazati da

- nema dovoljno konsultacija s klijentima sistema, odnosno, poslodavcima, sindikatima i pojedinačnim zaposlenim u vezi s planom i funkcionisanje sistema za upravljanje sporom;
- je neprihvatljivo mali broj uspješnih mirenja;
- sistem nedovoljno ističe sprečavanje spora;
- odrednice u predmetima arbitraže nisu dosljedne;
- se loše vode evidencije predmeta i da im se ne može lako pristupiti;
- se licencirani agenti iz privatnog sektora nedovoljno koriste za sprečavanje i rješavanje sporova;
- ne postoji sistematski i planski pristup obuci službenika rada u mirenju/posredovanju i arbitraži;
- nema dovoljno prostora kojim se omogućava funkcionisanje sistema na svim traženim lokacijama;
- se sistem SOS telefona nedovoljno koristi;
- osobe koje traže usluge mirenja/posredovanja ne znaju šta da rade.

Promjene koje su potrebne za rješavanje ovih nedostataka u efikasnosti može izvršiti sam sistem za rješavanje sporova. Treba ispitati operativne aranžmane i postupke, ali nisu potrebne promjene politike na visokom nivou ili zakonodavne revizije, možda s izuzetkom, upotrebe privatnih agencija u rješavanju spora i postupcima rješavanja, gdje mogu biti potrebne neke zakonske intervencije.

- **Izvršite temeljne promjene.** Proces ocjenjivanja može sugerisati da je učinak sistema za rješavanje sporova znatno niži od prihvatljivog nivoa, da se ne vide karakteristike dobrog upravljanja, da nedostaju elementi "dobrog" sistema za upravljanje radnim sporovima, kao i da cijeli sistem treba pretrpiti temeljne promjene. Sam sistem ne može riješiti nedostatke koje ima, nego su potrebni nova vizija, novi mandat i novi operativni aranžmani, s tim da svi zajedno budu podržani općim karakteristikama dobrog upravljanja i specifičnim elementima i funkcijama evidentnim u efikasnom sistemu rješavanja sporova. Ovaj problem je predmet narednog poglavlja.

Planiranje i provođenje promjene

Nedostatke u efikasnosti koje treba korigovati inicijativama za revitalizaciju treba detaljno ispitati prije planiranja i izvođenja konkretne radnje, kao što je prikazano u sljedećem primjeru. Sva pitanja, čak i ona koja se čine relativno neznatnim, se trebaju uzeti u obzir u skladu sa sljedećim:

- Koje se činjenice odnose na određeni problem ili nedostatak?
- Šta pokazuje analiza ovih činjenica?
- Koje su opcije na raspolaganju za rješavanje problema ili nedostatka?
- Koje je željeno rješenje problema?
- Koji su aranžmani potrebni kako bi se pratilo da li je problem ili nedostatak prevaziđen?

**Primjer:**

Neprihvatljivo je mali broj uspješnih mirenja/posredovanja sistema za radne sporove.

Činjenice

Kolika je aktuelna stopa uspješnosti mirenja/posredovanja u posljednjih 12 mjeseci (npr. 25%)?

Kolika je ciljana efikasnost (npr. 60%)?

Kolike su klasifikovane stope uspješnosti, na primjer, prema mjestu (područje, pokrajina ili regija), prema vrsti spora, prema industriji, prema grupama zanimanja, prema godinama iskustva miritelja/posrednika.

Koliki je postotak uspješnog mirenja/posredovanja okončan u propisanim rokovima?

Analiza

Je li ciljana efikasnost realna?

Je li problem prisutniji u jednom ili više područja, pokrajina ili regija?

Je li problem veći gdje rade neiskusni miritelji/posrednici?

Je li problem specifičan za granu industrije ili je opće prirode?

Šta kažu miritelji/posrednici o problemu?

Šta kažu zaposleni i predstavnik poslodavca?

Jesu li važni vanjski faktori (npr. ekonomski ambijent)?

Mogućnosti

Planirajte i provodite program obuke za miritelja/posrednika na osnovu detaljne procjene potreba za obukom.

Pripremite priručnike za miritelje/posrednike.

Imenujte iskusne miritelje/posrednike da podučavaju novoimenovane.

Vršite povjerljivo savjetovanje.

Snizite standarde.

Zakazujte informativne sastanke.

Uvedite sistem nagrađivanja za dobre rezultate (kolektivno i pojedinačno).

Odluka

Procijenite potrebe za obukom, osmislite i provedite program obuke i imenuje mentore (po mogućnosti na nepuno radno vrijeme).

Praćenje

Pratite stopu uspješnosti nakon obuke. Ako ne dođe do poboljšanja, ponovo ocijenite problem i rješenje. Na primjer, obuka je možda dobro rješenje, ali je kurs obuke loše osmišljen, loše organizovan ili nije dobro predstavljen. Imenovanje mentora je možda dio rješenja, ali je možda bio loš njihov stvarni izbor.

Identifikujte konkretne prvake da pruže pomoć i uspostave formalni sistem za praćenje.

Gornji primjer pokazuje da treba izvršiti detaljno istraživanje prije radnje kojom se rješava problem, a nakon što su široko utvrđeni nedostaci u efikasnosti.

Jasno je, međutim, da prije bilo kakve radnje, treba pažljivo planirati, provoditi i pratiti. Lako je reći da će "obuka unaprijediti naš rad", "računari će poboljšati stanje", "pomoći će nam bolji informatički sistemi" i "više osoblja će riješiti sve naše probleme". Ali, svaka inicijativa za promjene koja je utvrđena u procesu ocjenjivanja, zahtijeva pažljivo planiranje i imenovanje glavne osobe koja je odgovorna za planiranje i provođenje procesa.

Planiranje za promjenu

Ako ocjenjivanje i s tim vezano utvrđivanje činjenica i analiza pokažu da su korekcije potrebne, proces planiranja koji treba da utiče na potrebne promjene će se razlikovati u zavisnosti od veličine predviđene promjene. Predstavljena su dva primjera, tj. planiranje obuke za miritelje/posrednike i planiranje uvođenja kompjuterizovanih sistema za upravljanje parnicama radnog spora.



Obuka za miritelja/posrednika

Plan za obuku miritelja/posrednika može biti u obliku akcionog plana kojim se identifikuje željeni cilj, ko šta treba da radi i kada, koji su indikatori uspješnosti i koji su resursi potrebni.

Akcioni plan: *Primjer*

Cilj Planiranje, vođenje, provođenje i praćenje 5-dnevne obuke za miritelje/posrednike kako bi im se pružila znanja i vještine, koji su potrebni za što efektivnije i efikasnije rješavanje svih aspekata procesa mirenja / posredovanja.

Koraci aktivnosti	Ko	Ostali	Kada	Primjedbe
Korak 1				
Korak 2				
Korak 3				
Korak 4				
Korak 5				
Korak 6				
Korak 7				
Korak 8				
Korak 9				
Korak 10				
Potrebni resursi				
Indikatori uspješnosti				

Neki od **koraka aktivnosti** koje treba preduzeti, obuhvataju sljedeće:

- Donesite odluku o broju učesnika;
- Identifikujte aktuelne učesnike;
- Identifikujte direktora kursa;
- Navedite konkretne ciljeve obuke (npr. za šta bi učesnici trebali biti sposobni na kraju obuke?);
- Pripremite plan obuke (ciljevi, sadržaj, metodologija);
- Pripremite raspored koji prikazuje redoslijed materijala; koji će se predstaviti na seriji sastanaka;
- Odredite glavne predavače;
- Pripremite materijale za obuku, uključujući nastavne materijale, vježbe, primjere simulacije slučaja;
- Odredite odgovarajuće mjesto održavanja, uključujući i prostor za grupni rad;
- Nabavite opremu za obuku (“media player“, računar, bijele table, table s listovima papira za pisanje);
- Organizujte osvježenje tokom pauza;
- Provedite stvarnu obuku;
- Izvršite evaluaciju kursa (na kraju kursa ili eventualno na kraju svakog dana);
- Izvršite evaluaciju učinka nekoliko sedmica/mjeseci nakon obuke, kako biste procijenili da li su pojedini učesnici uspješniji i efikasniji;
- Izvršite procjenu uticaja nekoliko mjeseci nakon obuke, kako biste procijenili da li cjelokupni sistem mirenja/ posredovanja daje bolje rezultate.

Indikatori uspješnosti bi mogli obuhvatiti

- Ocjene date svim vježbama i testovima provedenim za vrijeme obuke;



- Stopu prisustvovanja za vrijeme kursa;
- Broj pozitivnih reakcija dobijenih evaluacijom;
- Pozitivne komentare učesnika na radnom mjestu neko vrijeme po završetku obuke;
- Stope uspješnosti mirenja/posredovanja prije i poslije obuke;
- Broj pozitivnih odgovora u anketama o zadovoljstvu klijenata;
- Mentorske izvještaje o polaznicima.

Jasno, aktivnosti obuke se trebaju pažljivo planirati, ako im je cilj da postignu željeni uticaj na rezultate. Obuka ima cijenu, kako u pogledu direktnih troškova same obuke, tako i vremena tokom kojeg učesnici nisu dostupni za obavljanje svojih redovnih dužnosti i zbog čega onda nisu produktivni. Međutim, pažljivo planiranje može obezbijediti da koristi od obuke budu veće od troškova i da svaka aktivnost predstavlja "dobru vrijednost".

Obuka je također obrađena u poglavlju 6.

Kompjuterizovani sistem za upravljanje parnicama

Kompjuterizacija sistema za upravljanje parnicama zahtijeva detaljnije planiranje od onog koje je potrebno za akcioni plan koji se odnosi na jednu aktivnost a kao što je naprijed opisano. To zahtijeva pripremu detaljnog projektnog prijedloga s jasnim ciljevima, autputima i krajnjim rezultatima, kao i aktivnostima, potrebnim resursima, rokovima i aranžmanima upravljanja i praćenja. Projekt ove veličine će također uključiti pripremanje i realizaciju različitih akcionih planova za konkretne aktivnosti u okviru cjelokupnog projekta, uključujući na primjer, razvoj softvera, nabavku opreme, obuku osoblja i sistem praćenja. Dodatne informacije koje se odnose na sisteme upravljanja parnicama su date u poglavlju 6.

Prijedlog za projekt ove vrste bi se mogao izraditi sa sljedećim naslovima.

Pozadina i opravdanost

Ovaj dio bi mogao iskazati prirodu postojećeg sistema za upravljanje parnicama uz naglašavanje njegovih glavnih nedostataka. Mogle bi se navesti prednosti kompjuterizovanog sistema, kao i kako bi to uticalo na ukupni učinak sistema radnih sporova.

Ovaj dio treba da prikaže probleme kojima će se baviti projekat, ubijedi donosiocje odluka u potrebu za promjenom, te prikaže koristi koje će klijenti i korisnici sistema radnih sporova imati od novog sistema.

Trajanje

Ovaj dio treba da navede trajanje projekta i predloženog datuma njegovog početka. Pretvaranje manualnog u kompjuterizovani sistem za upravljanje parnicama će vremenski potrajati, naravno u zavisnosti od količine opterećenja parnicama i količine informacija koje sistem nastoji da pohrani.

Svrha i ciljevi

Ovaj dio u širem smislu treba da navede opštu svrhu kompjuterizovanog sistema, a potom još konkretnije, šta će se postići do kraja projekta. Neki primjeri izjava 'do kraja projekta' uključuju

- 'kompjuterizovani sistem za upravljanje parnicama će se projektovati, testirati i biti potpuno operativan "
- 'svi službenici će se obučiti da rade s novim sistemom'
- 'sve terenske kancelarije će se opremiti potrebnim računarima i bit će u stanju pristupiti centralnoj banci podataka' i unositi podatke u nju.

Indikatori učinka, koji će se koristiti da se procijeni da li su postignuti navedeni ciljevi, treba da podupru izjavu o ciljevima. Oni su obično mjerljivi i uključuju i takve stvari, kao što su broj nabavljenih i instaliranih računara, broj obučених službenika i broj predmeta u sistemu.



Navođenje konkretnih ciljeva projekta je važno ne samo da bi se usmjeravala realizacija projekta, već i za proces evaluacije projekta u kojem se stvarni rezultati porede s planiranim.

Autputi i aktivnosti

Da bi se postigli projektni ciljevi potrebno je proizvesti autpute. Ovi predstavljaju planirane projektne rezultate gdje svaki autput podržava nekoliko aktivnosti, kako bi se osiguralo da je autput stvarno proizveden. Prema tome, ciljevima su potrebni autputi, a autputima aktivnosti.

Na primjer, autput koji navodi '200 službenika će se obučiti za unošenje i preuzimanje podataka o parnicama iz sistema' traži više aktivnosti, uključujući

- planiranje programa obuke;
- pripremu operativnih priručnika;
- provođenje obuke;
- osiguravanje praćenja;
- praćenje učinka.

Autputi bi se trebali predstaviti u logičnom nizu. Na primjer, pružanje obuke u računarskim vještinama bi se normalo odvijalo nakon osmišljavanja i testiranja kompjuterizovanog sistema, kako bi se obuci osigurao potrební fokus.

Potrebe za resursima

Autputi zahtijevaju aktivnosti, a aktivnosti zahtijevaju resurse. Svaki autput i za njega vezane aktivnosti bi trebali da sadrže procjenu troškova za takve stavke kao što su troškovi obuke, nabavka hardvera, izrada softvera, naknade za konsultante, lokalne troškove prijevoza, zaista, svaki izdatak koji je potreban da bi se omogućilo odvijanje aktivnosti i proizvodnja srodnog autputa.

Budžet projekta bi se obično trebao iskazati za svaku godinu, uz pravljenje razlike između kapitalnih i periodičnih izdataka. Treba jasno prikazati ukupno procijenjenu vrijednost, eventualno uključujući i iznos za nepredviđene troškove. Budžetske evaluacije treba da su što je moguće preciznije, da bi podržale realističnu procjenu isplativosti predloženog projekta s aspekta troškova, kako bi donosioci odluka mogli odlučiti da li se on isplati s aspekta traženog izdatka.

Upravljanje i praćenje

Projektni prijedlog bi trebalo navesti kako će se upravljati projektom. Normalno je da se imenuje rukovodilac projekta, kojem pomaže radna grupa ili tim koji u idealnom slučaju obuhvata predstavnike poslodavaca i zaposlenih, kao i specijaliste za računarske sisteme.

Rukovodilac projekta može biti iz samog sistema za radne sporove ili posebno angažovan za taj zadatak. Angažovanje izvana će povećati projektne troškove, ali pruža mogućnost angažovanja specijaliste s potrebnim iskustvom.

Rukovodilac projekta, skupa s timom radne grupe treba se pobrinuti da uvođenje novog kompjuterizovanog sistema ne izazove poremećaje u uslugama sistema za radne sporove. Manuelno vođenje i razvoj kompjuterizovanog sistema će se odvijati istovremeno, i morat će se pripremiti i provesti promjena plana kako bi se službe za radni spor nastavile rad bez prekida.

Izveštavanje

Rukovodilac projekta bi obično pripremio izvještaj o početku projekta u prvih 3-6 mjeseci projekta, radi informisanja o napretku glavnih donosioca odluka i onih koji obezbjeđuju resurse. Nakon toga treba pripremati redovne izvještaje o napretku koji skreću pažnju na uspjehe i dostignuća, kao i nedostatke i probleme koje treba riješiti.



Evaluacija

Rukovodilac projekta i radna grupa su odgovorni za svakodnevno praćenje projekta da bi obezbijedili izvršavanje aktivnosti prema planu i na vrijeme, da projekt ostane u okviru svog budžeta, kao i da se zaista proizvedu planirani autputi.

Osim tekućeg praćenja projekta dobra strana je što postoji i srednjoročna evaluacija projekta, kako bi se procijenilo da li je projekt na pravom putu i vjerovatnoća za postizanje njegove ukupne svrhe ili krajnjeg ishoda. To može uraditi nezavisni evaluator ili tim, koji može pružiti savjet u vezi s bilo kojim pitanjem projektnog dizajna i predložio kako bi se mogla poboljšati implementacija projekta.

Može se također izvršiti završna evaluacija projekta radi procjene ukupnih rezultata i efekata, te utvrdilo da li je kompjuterizovani sistem za upravljanje parnicama efikasan i efektivan i da li stvara koristi zbog kojih je osmišljen.



Revitalizacijom se može postići veća efikasnost postojećeg sistema radnih sporova, pod uslovom da su izvršene stvarne a ne kozmetičke promjene, i da su propisno isplanirane i izvršene predano i energično.

Dobro isplaniran sistem obuke, kompjuterizacija postojećih manuelnih sistema, preoblikovanje forme i ujednačavanje procedura, bolje rukovođenje, bolja komunikacija i bolji industrijski odnosi u okviru sistema mogu napraviti razliku i rezultirati boljim uslugama za korisnike sistema. Uz izuzetak kompjuterizacije, potrebe za resursima za takve promjene nisu pretjerane i mogu se zadovoljiti boljim korištenjem onih resursa koji su već na raspolaganju sistemu.

Međutim, ako sistem podbaci u pružanju smislenih usluga svojim korisnicima, izgubi poštovanje zaposlenih i poslodavaca i nema jasnu viziju i misiju, tada revitalizacija nije dovoljna. Potrebna je korjenitija promjena.



Bilješke

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bilješke

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



POGLAVLJE 4

Uspostavljanje nezavisnog tijela

Politički pravac	80
Uspostavljanje nezavisnog tijela:	
Donošenje prave politike	81
Preduzimanje inicijative:	
Ko će voditi proces promjena?.....	94
Zakonodavni aranžmani	95
Nezavisno tijelo: Struktura i djelovanje.....	108

POGLAVLJE 4

Uspostavljanje nezavisnog tijela

Prethodno poglavlje se bavilo pitanjem veće efikasnosti putem revitalizacije i jačanja postojećeg sistema upravljanja sporom. Revitalizacija se odnosi na obavljanje stvari na drugačiji način – za oživljavanje, aktiviranje energije, stimulisanje, podmlađivanje – ali bez velikog restrukturiranja ili reorganizacije, politike i zakoni ostaju uglavnom isti, a korekcije se oslanjaju na veću podršku u resursima, aktivnostima obučavanja i sličnim aktivnostima, kompjuterizaciju i promjenu postojećih sistema i postupaka. Promjena je postepena i evolutivna, ali često ne uspijeva riješiti temeljne probleme.

Ovo poglavlje razmatra šta treba uraditi kada revitalizacija ne dovede do veće efikasnosti, a prepozna se potreba za korjenitijom promjenom. Njegov cilj je da pruži smjernice donosiocima odluka koji žele da sistem upravljanja sporovima kojim upravlja država i koji postoji u tipičnom odjeljenju za rad zamijene s nezavisnim, samostalnim tijelom koje funkcioniše na osnovu svojih propisa i upravnog vijeća.



U nekim situacijama proces ocjenjivanja donosi zaključak da se revitalizacijom neće prevladati slabosti u efikasnosti. Treba izvršiti veliko restrukturiranje, što znači da postoji potreba za korjenitim preusmjeravanjem sistema za upravljanje sporom, koji je usmjeren ne samo na to da se stvari rade drugačije, nego i da se rade različite stvari. Promjena je više potpuna nego djelomična, više revolucionarna nego evolutivna, koja uključuje stvaranje novih institucija i uvođenje novih aranžmana i postupaka, koje uživaju podršku novih politika i novih zakona, ako je potrebno.

Politički pravac

Takva korjenita i revolucionarna promjena traži novi politički pravac. Termin politika može zbunjivati. U nekim kontekstima se odnosi na operativne postupke i pravila, kao na primjer, korporativna politika o sigurnosti i zdravlju, disciplini ili uznemiravanju na radnom mjestu. Ovaj nivo politike se fokusira na pravila koja se primjenjuju i provode i primjenu sankcija kada se pravila prekrše.

U drugim kontekstima, politika se posmatra u istom svjetlu kao i zakoni: pročitajte zakon i politika je očigledna.

Međutim, u ovu svrhu politika se odnosi na izjave o namjeri koje daju smjernice za buduće djelovanje. Politike same po sebi nisu pravno obavezujuće i traže uvođenje konkretnih intervencija da bi se obezbijedilo da se namjere pretvore u promjenu ponašanja u ciljanim institucijama i pojedincima.

Korjenita promjena nacionalnog sistema za upravljanjem sporovima traži zdrave političke smjernice pripremljene u uskim konsultacijama sa svim akterima, što bi urodilo izradom strateškog dokumenta, koji razrađuje zašto je promjena potrebna, koje su promjene planirane, te kako će se izvršiti te promjene. Dokument o politici, kada se dovrši i usvoji, će u većini slučajeva zahtijevati konkretne zakonske intervencije – nove zakone ili izmjene i dopune onih koji već postoje – kako bi osigurali da se namjere politika realizuju u praksi.



Uspostavljanje nezavisnog tijela: Donošenje prave politike

Izvođenje temeljite reforma i restrukturiranje nacionalnog sistema radnih sporova stvaranjem novog tijela, koje bi zamijenilo postojeće, traži jasne političke smjernice. U pravilu, nova samostalna, nezavisna komisija ili tijelo preuzima funkcije odjeljenja za rad u vezi sa sprečavanjem i rješavanjem sporova, ali s novom vizijom, novom misijom i novim aranžmanima.

Priprema dokumenta o politici kojim se podržava stvaranje nezavisnog tijela može da obuhvati sljedeće komponente.

Pozadinu

Svrhu i ciljeve

Elemente politike

Strukturu i organizaciju

Operativne aranžmane

Implikacije u vezi s resursima

Prijelazne aranžmane

Pozadina

Ovaj dio dokumenta o politici treba da navede zašto je potrebna promjena. On bi mogao da sadrži:

- kratki pregled postojećih aranžmana;
- slabosti i nedostatke postojećih aranžmana, uključujući i činjenične i anegdotalne informacije (npr. prevlast sudskog odlučivanja sa srodnim troškovima i zakašnjenjima, kontradiktornu prirodu sudskih postupaka, niske stope uspješnosti mirenja/posredovanja, naglasak na rješavanju, a ne na sprečavanju);
- značaj konsenzualnog donošenja odluka putem ugovaranja i pregovaranja i za sprečavanje i rješavanje sporova;

- važnost učinkovitih usluga mirenja/posredovanja i arbitraže u odnosu na sudsko odlučivanje, ne samo za rješavanje sporova, već i za njihov doprinos nacionalnom društvenom i ekonomskom napretku;
- ekonomske koristi efikasnog sistema za radne sporove za naciju i njena preduzeća, značaj dobrog upravljanja i poštivanja njegovih glavnih karakteristika;
- važnost dobre prakse u vezi sa sistemima za radne sporove i poštivanje glavnih elemenata tih sistema.

Kontekstualni dio dokumenta o politici može posebno istaknuti potrebu za stvaranjem učinkovitih radnih mjesta putem novih pristupa sprečavanju i rješavanju sporova, kao sredstva za povećanje produktivnosti i profitabilnosti preduzeća, što podstiče poslodavca da podrži predložene nove pristupe.

Svrha i ciljevi politike

Ovaj dio dokumenta o politici treba da u općim crtama navede šta politika nastoji da postigne, kao i konkretne rezultate koji će proizaći iz provođenja politike.

Kao primjer, dokument o politici može uključiti izjavu sastavljenu od sljedećih redaka.

Sveobuhvatni cilj ove politike je da se restruktuiru i reformišu nacionalni sistem za rješavanja radnog spora stvaranjem nove institucije pod nazivom "Komisija za mirenje i arbitražu" koju finansira država, ali koja je nezavisna od bilo koje političke stranke, sindikata, poslodavca ili biznisa, čiji je cilj da spriječi i riješi sve vrste radnih sporova, i u privatnom i u javnom sektoru, koja djeluje u skladu s univerzalnim principima i karakteristikama dobrog upravljanja, čime doprinosi nacionalnom ekonomskom napretku i društvenom skladu.

(Jasno je da je naziv nezavisnog tijela nešto o čemu odlučuje svaka država. Korištenje naziva 'Komisija za mirenje i arbitražu' je čisto ilustrativnog karaktera i nije obavezna u bilo kojem smislu).



Što se tiče konkretnih ciljeva u vezi s politikom, referenca bi se mogla napraviti u vezi sa sljedećim.

Konkretnije, uspješna realizacija ove politike ima za cilj da:

- osigura da poslodavci i zaposleni preuzmu veću odgovornost za sprečavanje i smanjenje sukoba i sporova na radnom mjestu,
- podstakne poslodavce i zaposlenike da riješe sukob i neslaganje konsenzusom, pregovorima i kolektivnim pregovaranjem bez intervencije treće strane,
- osigura da strane u sporu imaju pristup slobodnom i dobrovoljnom mirenju / posredovanju i srodnim uslugama kako bi im pomogao da riješe svoje razlike,
- osigura da strane u sporu u situacijama u kojima je mirenje / posredovanje bilo bezuspješno imaju pristup uslugama nepristrasne arbitraže, kako bi se ona upoznala s njihovim sporom i donijela odluku,
- osigura akreditovanje agencija u privatnom sektoru i pojedinaca, kako bi im omogućila ulogu u pružanju usluga prevencije i rješavanja spora,
- osigura da zaposlenici i poslodavci u cijeloj zemlji lako pristupaju uslugama koje pruža sistem za upravljanje sporom.

Važno je da se izjava o svrsi i ciljevima fokusira na ono što je realno ostvarljivo. Na primjer, dokument politike koji izražava ili podrazumijeva da će se radni sporovi eliminisati kao rezultat predloženih promjena, će se vjerojatno oštro kritikovati kao nerealan i potpuno špekulativan.

Vizija i izjava o misiji

Dokument o politikama može sadržavati viziju i misiju institucije, ali to bi se obično desilo kasnije, kako bi se obezbijedilo da upravni odbor i direktor komisije igraju ključnu ulogu u pripremi izjave o viziji i misiji.

Vizija je pismena izjava, obično kratka i jednostavna, koja sadrži aspiraciju institucije, čemu ona teži, kako sebe vidi i kako želi da je vide drugi.

Vizija Službe za savjetovanje, mirenje i arbitražu Ujedinjenog Kraljevstva (ACAS) je

- Da bude britanski šampion za uspješna radna mjesta i motivisanu radnu snagu.

Južnoafrička komisija za mirenje, posredovanje i arbitražu (CCMA) ima sljedeću viziju:

- Da bude najbolja organizacija za upravljanje i rješavanje sporova.

Izjava o misiji sadrži **šta** i **zašto** jedne organizacije ili institucije – šta ona treba da radi, i krajnjeg cilja za stvari koje ona radi. Ona također može da obezbijedi osnove na kojima se može ocjenjivati njen ukupni rad.

CCMA u Južnoj Africi ima sljedeću izjavu o misiji.

- Svrha CCMA je da promoviše socijalnu pravdu i ekonomski razvoj u svijetu rada i da bude najbolja organizacija za upravljanje i rješavanje sporova kojoj vjeruju naši socijalni partneri.



Misija Nacionalne komisije za rad (NLC) u Gani glasi

- Da razvije i održi mirno i skladno industrijsko okruženje korištenjem efektivnih praksi rješavanja sporova, promocijom saradnje između aktera na tržištu rada i međusobnim uvažavanjem njihovih prava i obaveza.

Izjave o misiji utvrđuju generalne funkcionalne odgovornosti institucije i na taj način osiguravaju suštinsku osnovu za stvaranje struktura i operativnih aranžmana za podršku njenom radu.

Elementi politike

Dokument o politici bi trebao navesti namjere nove institucije. Elementi politike bi mogli obuhvatiti sljedeće

Prevenција i rješavanje na radnom mjestu

U okviru ovog elementa bi se mogla dati referenca u vezi s komisijom:

- pomoć da se izgradi temelj povjerenja između poslodavaca i radnika;
- podsticanje i podržavanje organizacija poslodavaca i sindikata da pomognu u izgradnji ovog temelja;
- pružanje informacija i savjeta o izvodljivim aranžmanima za razmjenu informacija i konsultacije na radnom mjestu;
- pružanje informacija, savjeta i obuke primjenom konsenzualnog pristupa u donošenju odluka i podjeli vlasti na radnom mjestu, s posebnim naglaskom na kolektivno pregovaranje i kolektivne ugovore;
- pružanje savjeta u vezi s pripremom političkih dokumenata u specifičnim područjima kao što su ne-diskriminacija, uznemiravanje i maltretiranje, i podnošenje prigovora;

- pružanje informacija i savjeta u vezi s rodnim pitanjima za koja bi se mogla ukazati potreba da se rješavaju na radnom mjestu i putem kolektivnog pregovaranja i konsultativnog procesa;
- podsticanje radnika i poslodavaca da zajedno učestvuju u aktivnostima obuke;
- omogućavanje aktivnosti za zajedničko rješavanje problema, utvrđivanje činjenica i vođenja istraga da bi se spriječili zastoji u pregovaračkom procesu;
- omogućavanje na svaki mogući način u okviru svog mandata da same strane rješavaju sporove na radnom mjestu.

Mirenje/posredovanje u sporovima

U okviru ovog elementa bi se mogla dati referenca u vezi s komisijom:

- uvođenje sistema kako bi se omogućilo upućivanje na mirenje/posredovanje u svim sporovima, osim onim koji su izvan njene nadležnosti (kao što su privredni sporovi);
- pružanje usluga pred-mirenja/posredovanja s ciljem filtriranja onih sporova koji se nalaze izvan nadležnosti službe mirenja/posredovanja;
- pružanje stranama u sporu usluga mirenja/posredovanja koje su dobrovoljne i besplatne;
- obezbjeđivanje da usluge mirenja/posredovanja pružaju kvalifikovani i kompetentni miritelji/posrednici u cilju postizanja najviše moguće stope riješenih sporova u fazi mirenja/posredovanja;
- obezbjeđivanje da imenovanje miritelja/posrednika uzme u obzir relevantne demografske karakteristike zemlje, uključujući i spol.

Arbitriranje u sporovima

U okviru ovog elementa bi se mogla dati referenca u vezi s komisijom:

- uvođenje sistema kako bi se stranama u sporu omogućilo da zatraže arbitražu za sporove koji nisu riješeni u fazi mirenja/posredovanja;



- pružanje usluga arbitraže koje su relativno neformalne, manje legalističke i brže nego sudski postupci;
- omogućavanje ročišta "mirenje-arbitraža" gdje nakon neuspješnih mirenja odmah slijedi (i gdje je to moguće istog dana) arbitraža, kao dio procesa 'jedna sjednica, dva koraka';
- obezbjeđivanje da kvalifikovani i nepristrasni, neutralni arbitri vode arbitražna ročišta;
- obezbjeđivanje da imenovanje arbitara demografski predstavlja stanovništvo zemlje.

Privatni i javni sektor

U okviru ovog elementa bi se mogla dati referenca u vezi s komisijom:

- osiguravanje usluga prevencije i rješavanja sporova i privatnom i javnom sektoru (kao i državnim organima i zakonom osnovanim tijelima) na ravnopravnoj osnovi;
- odlučivanje da li nezavisno tijelo treba imati strukturu i osoblje tako da se zadovolje posebni interesi javnog sektora;
- odlučivanje da li nezavisno tijelo treba imati strukturu i osoblje tako da se zadovolje posebni interesi pojedinih industrijskih sektora u privatnom sektoru (npr. rudarski, pomorski, odjevni predmeti).

Pregovaračka vijeća

U okviru ovog elementa bi se mogla dati referenca u vezi s komisijom:

- podsticanje formiranja pregovaračkih vijeća na nivou industrije, sektora ili regije, tamo gdje je to prikladno, takva tijela bi trebala da se sastoje od predstavnika poslodavca i predstavnika radnika i da budu ovlaštena za rješavanje sporova koji proizilaze iz kolektivnog pregovaranja za dotične industrije, sektore ili regije;

- organizovanje sistema za akreditovanje takvih pregovaračkih jedinica, kako bi im se omogućilo da osiguraju isti obim usluga za njihove određene industrije, sektore ili regije, kao da to rade same komisije.

Učešće privatnog sektora

U okviru ovog elementa bi se mogla dati referenca u vezi s komisijom:

- podrška učešću privatnih agencija u sistemu za rješavanje sporova kroz sistem akreditacije i re-akreditacije koje odobrava upravni odbor komisije;
- savjetovanje u vezi s listom naknada koje stranke u sporu isplaćuju privatnim miriteljima / posrednicima i arbitrima;
- traženje da privatni miritelji / posrednici i arbitri potpišu kodeks ponašanja sličan kodeksu koji se traži od miritelja / posrednika i arbitara komisije.

Netipični radni aranžmani

U okviru ovog elementa bi se mogla dati referenca u vezi s komisijom:

- pružanje usluga rješavanja spora svim zaposlenicima, uključujući i one koji su angažovani u netipičnim radnim aranžmanima, kao i ugovorne radnike, radnike kod kuće, radnike u poljoprivredi, radnike u domaćinstvu, ulične prodavače i druge, gdje je očigledan odnos poslodavac-zaposlenik.

Usluge koje se pružaju širom zemlje

U okviru ovog elementa bi se mogla dati referenca u vezi s komisijom:

- obezbjeđivanje da su njene usluge dostupne u cijeloj zemlji putem osnivanja područnih, pokrajinskih ili regionalnih kancelarija po potrebi;
- pružanje mobilnih usluga i tehnoloških inovacija zaposlenicima i poslodavcima u onim dijelovima zemlje gdje su kancelarije komisije teže dostupne.



Rodna pitanja

U okviru ovog elementa bi se mogla dati referenca u vezi s komisijom:

- osiguravanje, koliko je razumno moguće, ravnopravne zastupljenosti spolova u njenom upravnom vijeću;
- osiguravanje razumne rodne ravnoteže prilikom imenovanja miritelja / posrednika i arbitara;
- vođenje računa o rodnim pitanjima prilikom akreditovanja pregovaračkih jedinica i agencija u privatnom sektoru;
- osiguravanje da se rodna pitanja obrade u njenim informacijama, savjetodavnim i trening aktivnostima, kao i u njenim postupcima mirenja / posredovanja i arbitraže;
- uspostavljanje i održavanje odnosa s vladinim ministarstvima i agencijama, kao i organizacijama civilnog društva koji su odgovorni za rodna pitanja.

Upravno vijeće

U okviru ovog elementa bi se mogla dati referenca u vezi s komisijom:

- koja ima široko reprezentativno upravno vijeće utvrđeno zakonom i koja ukazuje ko će biti nadležan za imenovanje svojih članova;
- ima predsjedavajućeg svog upravnog vijeća i ukazuje na procedure za imenovanje predsjedavajućeg;
- ima propise koji će utvrditi kriterije podobnosti članova vijeća i nadležnosti vijeća koje mogu uključivati, na primjer, osiguranje da komisija poštuje visoke standarde korporativnog upravljanja, pravilno koristi sredstva koja su joj na raspolaganju, djeluje efektivno i efikasno, brine se da se javna sredstva pravilno koriste, i funkcioniraju u skladu sa svojom misijom i vizijom.

Direktor

U okviru ovog elementa bi se mogla dati referenca u vezi s komisijom:

- ima direktora, kao svog glavnog izvršnog službenika i navodi ko je odgovoran za imenovanje direktora;
- ima dužnosti i odgovornosti njenog direktora koje su utvrđene zakonom;
- propisuje mandat direktora.

Izještavanje i transparentnost

U okviru ovog elementa mogla bi se dati referenca u vezi s komisijom:

- pripremanje izvještaja (kvartalno ili polugodišnje) o svojim aktivnostima u štampanoj i elektronskoj formi po potrebi;
- pripremanje godišnjeg izvještaja o svojim aktivnostima uključujući revizorski izvještaj o prihodima i rashodima o kojem se raspravlja u parlamentu;
- angažovanje u aktivnostima podizanja svijesti i publiciteta u skladu sa smjernicama utvrđenim od strane upravnog vijeća i u skladu s potrebom da se poštuje povjerljivost.

Organi uprave za rad

U okviru ovog elementa mogla bi se dati referenca u vezi s komisijom:

- uspostavljanje i održavanje odnosa s drugim komponentama sistema nacionalnog organa uprave za rad, posebno onih dijelova koji se na neki način odnose na sprečavanje spora (npr. inspekcija rada).



Struktura i organizacija

Dokument politike bi mogao dati smjernice u vezi s osnivanjem i funkcionisanjem upravnog vijeća radi vršenja nadzora nad radom komisije, praćenja njegovog ukupnog rada u odnosu na njegov mandat, i obezbjeđivanjem funkcionisanja tijela u skladu sa zahtjevima dobrog upravljanja.

Dokument politike bi mogao također da upućuje na potrebu uspostavljanja upravnog vijeća ili odbora nezavisnog tijela na osnovu zakona. Ova referenca može da uključi:

- značaj nezavisnog upravnog vijeća;
- prijedloge u vezi sa članstvom u vijeću, kao na primjer, jednaku zastupljenost vlade, poslodavaca i radnika, kao i stručnjaka iz područja industrijskih odnosa;
- obavezanost na razumnu demografsku zastupljenost u vijeću;
- aranžmane za izbor članova i predsjedavajućeg vijeća;
- nadležnosti predsjedavajućeg, uključujući izvještavanje o finansijskom stanju;
- aranžmane za imenovanje direktora i zamjenika direktora nezavisnog tijela;
- uloga vijeća u izboru miritelja/posrednika, arbitara i drugog osoblja nezavisnog tijela;
- ulogu vijeća u pripremi vizije nezavisnog tijela i izvještaja o misiji i njegovih strateških planova.

Dokument politike bi mogao navesti da li bi nezavisno tijelo trebalo da ima decentralizovanu strukturu s terenskim kancelarijama koji bi se uspostavili na različitim lokacijama, i da li bi se mogle osigurati mobilne usluge za udaljene lokacije.

Politika treba da sadrži određene reference u vezi sa službama koje su potrebne da podrže strukturu za pružanje finansijskih, nabavnih, administrativnih, kadrovskih i informatičkih usluga. Mogla bi se unijeti posebna referenca u vezi s važnošću računarskih tehnologija, uključujući

internet, intranet, sms i e-mail, koji su u skladu s položajem tijela kao moderne, napredne i prema klijentima usmjerene ustanove.

Operativni aranžmani

Politika bi mogla da sadrži određene reference u vezi s operativnim aranžmanima, s tim da se oni dalje razrade u zakonodavstvu i internim procedurama. One bi mogle da uključe:

- procedure za poslodavce i zaposlenike koje trebaju primjenjivati kada zatraže pomoć u savjetodavnim uslugama i uslugama obuke;
- procedure i sisteme, uključujući formulare i šablone, za obavješćavanje o sporovima i upućivanje sporova koji se odnosi za mirenje / posredovanje;
- procedure u fazi pred-mirenja / posredovanja;
- postupke koji se primjenjuju za ishod mirenja / posredovanja, uključujući i uspješna i neuspješna mirenja / medijaciju / posredovanja;
- procedure za traženje usluga arbitraže, uključujući formulare i šablone;
- pripremu arbitražne odluke i ukazivanje na ograničene okolnosti u kojima se mogu uložiti prigovori;
- procedure koje se trebaju primjenjivati u 'mir-arb' postupcima;
- procedure i aranžmane za akreditaciju pregovaračkih vijeća i obim njihovog djelovanja;
- procedure i aranžmane za akreditaciju privatnih agenata koji nude usluge mirenja i arbitraže.

Pored konkretnih aspekata operativnih procedura, politika bi se također mogla odnositi na važna operativna pitanja koja se generalno primjenjuju.



To uključuje stvari poput:

- kodeks ponašanja / vladanja za zaposlenike, uključujući sve miritelje / posrednike i arbitre, bilo na puno ili nepuno radno vrijeme, kao i akreditovane privatne agente;
- indikatore učinka i ciljeve za miritelje / posrednike i arbitre, te s njima povezani proces praćenja;
- kvalifikacije i zahtjeve za obukom za sve miritelje / posrednike i arbitre, uključujući akreditovane privatne agente;
- kompjuterizovani sistem za upravljanje parnicama, kako bi se pružile blagovremene informacije o svakom predmetu upućenom komisiji.

Sredstva

Dokument politike bi trebao jasno navesti da komisija finansijski zavisi od vlade, iako predstavlja nezavisan, samostalan organ. U zakonu treba navesti obavezu vlade da komisiji obezbijedi finansijska sredstva na osnovu evaluacije godišnjeg budžeta komisije.

Pored toga, politika bi mogla da pruži smjernice u vezi s okolnostima pod kojima je komisija ovlaštena da prima donacije, poklone i ostavštine, da li se takse mogu naplaćivati za savjetodavne usluge i usluge obuke koje pruža, kao i da li se mogu naplaćivati administrativne takse i takse za podnošenje prijava.

Prijelazni aranžmani

Temeljna promjena u sistemu radnog spora zahtijeva posvećivanje pažnje postojećim aranžmanima, kako bi se izvršio prijelaz iz starog u novi, iz tradicionalnog sistema kojim upravlja vlada, u nezavisni sistem.

Hoće li se stari sistem jednostavno zatvoriti da bi se na određen datum u budućnosti zamijenio nečim novim i drugačijim, ili će stari sistem i dalje funkcionisati paralelno s novim za određeni period?

Dokument o politikama bi mogao da sadrži vremenski okvir za početak rada komisije, s tim da se obezbijedi dovoljno vremena za raspravu o pitanjima politike, izmjenu i dopunu postojećih zakona ili pripremu novih zakona, osnivanje upravnog odbora, imenovanje direktora i zamjenika direktora komisije, imenovanje i angažovanje miritelja / posrednika i arbitara, uspostavljanje kancelarije i nabavku opreme, osmišljavanje formulara i šablona, te postavljanje operativne procedure i instaliranje računarskih sistema.

Preduzimanje inicijative: Ko će voditi proces promjena?

Inicijativu za suštinske promjene mogu dati sindikati kada vide da su tradicionalni sistemi organa uprave za rad pristrasni u korist poslodavaca, i stoga pružaju slabe izglede za fer i nepristrasno rješavanje sporova.

Alternativno, inicijativa može doći od poslodavaca koji smatraju da sistem favorizuje radnike.

Inicijativa za suštinske promjene može doći od prosvijećenog organa uprave rada, ali pošto se time uprava može uključiti u borbu za moć, želja za promjenama koja dolazi s te strane strane je manje vjerovatna.

Inicijativa može da dođe s političkog nivoa posebno kada je industrijski konflikt imao značajne negativne efekte prelijevanja u smislu štrajkova, izgubljene proizvodnje, izgubljene zarade i razočarane javnosti.

Pokretačka sila za fundamentalne promjene je spoznaja 'da nešto nije u redu sa sistemom' s jedne strane, i 'da se s tim u vezi nešto mora uraditi' s druge strane.

Spoznaja da "nešto nije u redu" može da proizađe iz velikog događaja ili niza događaja (demonstracija i nasilja, zatvaranja preduzeća), ili može da bude povezana s političkim promjenama, gdje nova stranka na vlasti kaže 'mi smo već izvjesno vrijeme upoznati s tim da nešto nije u redu i sada planiramo da nešto uradimo po tom pitanju.'



U idealnom slučaju, spoznaja da 'nešto nije u redu sa sistemom' dolazi od konzorcijuma interesa koji vode ugledne i odgovorne osobe koje su u stanju da 'tim povodom nešto urade'. On mora uključiti političke predstavnike, uz nadu da ga također podržavaju sindikat i lideri u poslovnoj zajednici, kao i ugledne ličnosti iz civilnog društva.

Spoznaja da 'nešto nije u redu' može dovesti do toga da vlada imenuje radnu grupu ili tijelo na visokom nivou da ocijeni postojeće stanje i predloži izbalansiran plan za promjene, koji zadovoljava interese poslodavaca, radnika i društva u cjelini. Nezavisna, neutralna komisija koju podupiru prosvijećene politike i zakoni, s profesionalnim osobljem i dovoljno sredstava, se pojavljuje kao način da se "nešto uradi po tom pitanju."

- Kada se prepozna potreba za promjenom trebaju političke smjernice da usmjeravaju proces promjena.
- Izrada dokumenta o politici u vezi s uspostavljanjem nezavisne komisije za upravljanje sporom ili sličnog tijela se treba zasnivati na stalnim konsultacijama sa socijalnim partnerima i svim zainteresovanim stranama, uključujući i podnoscima zainteresovanih organizacija i pojedinaca.
- Usmjereni proces promjena počinje s ocjenom postojećeg stanja, ali koji onda mora da bude podržan jasnim političkim smjernicama.

Zakonodavni aranžmani

Kada se usvoji politika čiji je cilj da se spriječe i riješe radni sporovi treba preduzeti mjere za njeno efektivno provođenje. Politike se u nekim situacijama mogu realizovati putem procesa informisanja, obrazovanja i ubjeđivanja, ali u većini slučajeva potrebno je zakonodavstvo da bi se one provodile. Čak ni tada nema garancije da će se ciljevi politike u potpunosti realizovati donošenjem zakona zbog nepotpune primjene zakona iz raznih razloga, uključujući:

- nepoznavanje sadržaja zakona od strane onih na koje se odnosi;

- nedostatak znanja u vezi s onim što je potrebno da ljudi zaista rade kako bi postupali u skladu sa zakonom;
- nedostatak sredstava kod onih agencija koje su nadležne da obezbijede poštovanje zakona;
- namjerno izbjegavanje zakona nekih stranaka koje ga smatraju previše skupim da bi ga se pridržavale;
- inertnost i korupcija organa nadležnih za primjenu i provođenje zakona.

Izrada zakonskog okvira

Dokumenti o politikama sadrže smjernice za djelovanje, dok zakoni obezbjeđuju suštinu i pojedinosti radi pružanja podrške namjerama politike putem nametanja zakonskih obaveza i, po potrebi, pružanja pravne zaštite. Prilikom izrade i provođenja zakonskog okvira radi pružanja podrške novom pristupu upravljanja sporom i stvaranju nezavisnog tijela za sprečavanje i rješavanje spora trebalo bi razmotriti sljedeća pitanja.

Usklađenost politika i zakona

Zakonodavstvo treba da bude usklađeno sa i da podržava namjere politike.

Primjeri

Uticaj dokumenta o politici kojim se nastoji podstaći kolektivno pregovaranje, kao ključnog elementa za sprečavanje i rješavanje sporova, će biti neznatan, ako zakonske odredbe radnicima otežavaju da se organizuju, registruju, steknu priznanje i stvarno pregovaraju sa svojim poslodavcima.

Ako zakonodavstvo predvidi okolnosti pod kojima se traži obavezno mirenje/posredovanje i arbitraža tada će se dovesti u pitanje politika koja podržava dobrovoljno mirenje/posredovanje i arbitražu.



Zakonodavstvo koje ističe sudski postupak kao glavni način za rješavanje sporova će ugroziti politiku čiji je cilj konsenzualni pristup u rješavanju sporova.

Politika koja prepoznaje potrebu da se svim zaposlenicima u svim radnim situacijama osigura prevencija i rješavanje sporova biće bezuspješna: ako zakonodavstvo sadrži vrlo ograničene definicije "zaposlenika", "radnika" i "radnog mjesta"; konkretno isključuje određene kategorije zaposlenika (npr. zaposlene u domaćinstvu, radnike u poljoprivredi) ili potpuno ignoriše situaciju u kojoj se nalaze zaposleni, koji su angažovani u netipičnim ili alternativnim radnim aranžmanima (uključujući rad u neformalnoj ekonomiji i onaj koji se obavlja od kuće, te rad koji se obavlja na ugovornoj osnovi).

Politika koja podstiče kolektivno pregovaranje na nivou preduzeća kao glavnog fokusa za sprečavanje i rješavanje sporova bit će diskreditovana, ako zakoni traže uvođenje radničkih vijeća ili sličnih tijela ovlaštenih da pregovaraju s poslodavcima nezavisno od sindikata.

Poređenje s drugim zemljama

Iako su uslovi u svakoj zemlji drugačiji, vrlo je korisno steći saznanja o načinima na koji su različite zemlje pristupile ili i dalje pristupaju zakonodavnim promjenama. Zemlje koje razmišljaju da formiraju nezavisne komisije za rješavanje radnih sporova mogu iskoristiti skorašnja iskustva Tanzanije, Gane i Južne Afrike, kao i poznatijih sistema u SAD-u, Kanadi, Velikoj Britaniji i Irskoj, ne samo u vezi s pripremom zakonodavstva, već i nizom operativnih pitanja, koje treba uzeti u obzir prilikom uvođenja ovakve vrste promjena.

Regulatorna ravnoteža

Ona uključuje jedan vid analize regulatorne isplativosti troškova, kojom se nastoji uvesti ravnoteža između pitanja socijalne zaštite i pitanja koja se odnose na ekonomsku efikasnost. Treba razmotriti i opciju nedovoljnog regulisanja i s tim u vezi nedovoljne socijalne zaštite, kao i pretjeranog regulisanja i s tim u vezi negativnog uticaja na ekonomsku efikasnost. U slučaju nedovoljnog regulisanja postoji rizik da

zakonodavstvo podbaci u pružanju podrške namjeri i svrsi politike, a kod pretjeranog regulisanja postoji rizik od planiranog zaobilaženja i namjernog izbjegavanja

Također, treba uvesti zakonodavstvo koje se smatra pozitivnom intervencijom, a ne negativnim uticajem.

Administrativni kapaciteti

Prilikom izrade zakona treba povesti računa o praktičnim detaljima u vezi s njegovim administriranjem i primjenom. Oni koji pripremaju zakone bi se stalno trebali pitati može li se zakon koji se priprema efikasno primjenjivati i može li se obezbijediti njegovo provođenje. Ovo podrazumijeva razmatranje postojećeg institucionalnog okvira i raspoloživih resursa, naročito osoblja koje provodi zakone i obezbjeđuje njihovo poštivanje.

Ukoliko nema institucionalnih kapaciteta i sredstava, zakon mora sadržavati odredbe, koje su osmišljene isključivo s ciljem jačanja kapaciteta ili podsticanja na njegovo veće poštivanje.

Novo naspram izmijenjenog i dopunjenog zakonodavstva

Izazovi koji se pojavljuju prilikom izrade zakona se odnose na to da li se radi o izmjenama i dopunama zakonodavstva ili izradi novih zakona. Izmjene i dopune već postojećeg zakona podrazumijevaju brisanje i umetanje, i sastavljačima zakona daju relativno manju slobodu, nego što je to slučaj kod pripremanja novog zakonodavstva. Novo zakonodavstvo uključuje pripremu zakona o pitanju koje nije prije bilo regulisano zakonom kao, na primjer, formiranje nezavisne komisije za mirenje i arbitražu. Time se sastavljačima daje više slobode i to je najpoželjnija opcija, naročito tamo gdje su zakoni zastarjeli, imaju loše izbalansirane ciljeve socijalne zaštite i ekonomske efikasnosti, nepotrebno su komplikovani, loše formulisani, i općenito teški za kontrolu i primjenu.

Ukidanje postojećih zakona i njihova zamjena u skladu sa smjernicama u ovom odjeljku se pojavljuje kao prikladniji pristup, od onog koji uključuje česte izmjene i dopune da bi se zadovoljile promijenjene okolnosti.



Kompatibilnost s postojećim obavezama

Zakonodavstvo treba da razmotri prava utvrđena ustavom zemlje i njegove obaveze prema ratifikovanim međunarodnim ugovorima, kao i konvencijama MOR-a.

Zakonodavstvo također treba da uzme u obzir postojeće zakone, osim, naravno, ako namjera novog zakonodavstva nije da mijenja već postojeće zakone.

Svrha zakonodavstva

Zakonodavstvo kojim se osniva nezavisni organ za vođenje sporova treba da ima jasnu svrhu i srodne ciljeve koji odražavaju namjere politike. Jasna izjava o svrsi i ciljevima zakonodavstva zapravo "ujedinjuje" zakonodavce i stranke na koje se odnosi to zakonodavstvo, a također pomaže u tumačenju i primjeni zakona od strane nadležnih organa uprave i sudskih organa.

Učešće zainteresovanih strana

Kao i kod formulisanja same politike, proces izrade zakonodavstva zahtijeva učešće zainteresovanih strana na koje se zakon odnosi, kao i na osobe s posebnim interesima i ekspertizom.

Učešće se može ostvariti putem ad hoc radne grupe sastavljene od predstavnika interesa svih zainteresovanih strana, a koja je osnovana za tu posebnu svrhu, ili, alternativno, putem stalnog tripartitnog tijela, ili eventualno odbora tog stalnog tijela.

Stvarni modaliteti učešća mogu biti u vidu detaljnog i stalnog uključivanja zainteresovanih strana u stvarno sastavljanje svakog člana i stava zakona. Alternativno, učešće se može više fokusirati na konsultacije sa zainteresovanim stranama, nakon što su zakon pripremili tehnički stručnjaci. Neke kombinacije ovih pristupa se mogu obezbijediti da su sve zainteresovane strane uključene u sve faze procesa izrade.

Na primjer, Vijeće za nacionalni ekonomski razvoj i rad (NEDLAC) u Južnoj Africi teži 'reprezentativnom konsenzusu' u pogledu niza društvenih, ekonomskih i razvojnih problema sa svojim ciljevima. Njegove aktivnosti uključuju razmatranje nacрта svih propisa prije njihovog podnošenja parlamentu. Taj proces je primijenjen na primjer u odnosu na Zakon o radnim odnosima iz 1995. kojim je uspostavljena Komisija za mirenje, posredovanje i arbitražu (CCMA.)

Učešće u procesu izrade bi se moglo proširiti i van Ministarstva rada i predstavnika socijalnih partnera. Kada je u pitanju vlada, mogu biti zastupljeni i Odjeljenje državnog tužioca, Ministarstvo finansija, Ministarstvo industrije, Ministarstvo za pitanja žena, kao i nezavisni pravosudni organi, kao što su Komisija za reformu zakona i Kancelarija ombudsmana.

Osim predstavnika iz organizacija poslodavaca i radnika, proces izrade bi mogao da ima koristi od učešća privrednih komora, organizacija izvoznika i proizvođača, potrošačkih grupa, advokatskih društava, naučnih radnika, kao i predstavnika civilnog društva, uključujući i vjerskih grupa i grupa nadležnih za marginalizovane radnike, kao što su radnici koji rade kod kuće, djeca i omladina.

Učešće će neizbježno produžiti rok za formulisanje zakona, ali bi trebalo značajno poboljšati ukupni kvalitet zakonodavstva i poboljšati izgleda da se obezbijedi poštivanje. Mnogo je veća vjerovatnoća da će se stranke koje aktivno učestvuju u donošenju odluka posvetiti tim odlukama i zbog toga spremnije poštovati propise.

Učešće se proširuje na konsultacije o propisima parlamenta, kako bi obuhvatilo konsultacije u vezi s uredbama, propisima i nalogima koji su predmet izvršne vlasti bez upućivanja parlamentu.

Običan i razumljiv jezik

Prilikom sastavljanja zakona treba podsticati korištenje jednostavnog jezika. Cilj ovog pristupa je da se ne narušavaju koncepti i namjere, nego da se krajnjem korisniku (ili 'publici') omogućiti lakše razumijevanje zakona, ali bez promjene njegovog značenja.



Jednostavan jezik obuhvata sljedeće:

- Korištenje kratkih rečenica.
- Izbjegavanje žargona i kolokvijalnih izraza.
- Korištenje jedne umjesto više riječi da se prenese isto značenje.
- Korištenje kratkih riječi umjesto dugačkih.
- Izbjegavanje duplih i troduplih negacija.
- Korištenje aktivnog umjesto pasivnog stanja.
- Dosljedna upotreba riječi (npr. gdje se spominje 'dana' treba da bude jasno da li to znači kalendarskih dana ili radnih dana, korištenje 'mora' za obavezne odredbe i 'može' za diskrecione).
- Identifikovanje i otklanjanje nejasnoća (npr. kao između zaposlenika i radnika, između radnih dana i kalendarskih dana, između 'svakog uznemiravanja "i" nezakonitog maltretiranja').
- Korištenjem primjera da se razjasne značenja.
- Izbjegavanje upotrebe latinskih izraza.
- Stavljanje glagola neposredno nakon subjekta.
- Izbjegavanje upotrebe "on" i "ona" osim ako se ne traži u posebnu svrhu.

Struktura i prezentacija

Razumljivi zakoni ne podrazumijevaju samo upotrebu jednostavnog jezika i treba da povedu računa o nekoliko dodatnih pitanja, uključujući sljedeće:

Planiranje Planiranje se odnosi na identifikovanje krajnjih korisnika zakona i prihvatanje da "krajnji korisnik" podrazumijeva osobe koje nisu pravnici. Raspon krajnjih korisnika može da se kreće od vrlo obrazovanih do nepismenih osoba i da uključi eventualne buduće korisnike (npr. osobe koje završavaju školovanje, polaznike stručne obuke).

Struktura Nakon što su identifikovani krajnji korisnici može se utvrditi odgovarajuća struktura koja omogućava logičan tok zakona.

Nacrt Nacrt zakona treba da izbjegava duge pasuse neprekidnog teksta, obilno koristi razmak i jasno razdvoji uslove i izuzetke iz članova na koje se odnose.

Dodatni vodiči Korisnicima zakona se može pomoći u pripremi pamfleta i brošura koji sažimaju glavne odredbe, daju primjere, prikazuju kalkulacije, tamo gdje je to potrebno, i pojašnjavaju značenje korištenjem dijagrama.

Prijevod U većini slučajeva, zakoni su sastavljeni na jednom jeziku, a zatim prevedeni na drugi. Time se pojačava potreba za jednostavnim jezikom, da bi se osiguralo isto značenje na oba jezika. Nakon prevođenja s recimo engleskog na kmerski jezik, preporučuje se obrnuti prijevod s kmerskog na engleski s drugim prevodiocem, kako bi se provjerilo da se značenja nisu izgubila u prijevodu.

Testiranje pomoću uzorka Nakon što je zakon sastavljen, moglo bi biti korisno da test razumijevanja sačine identifikovani krajnji korisnici, da bi se utvrdila područja u kojima su značenja nejasna ili je jezik previše komplikovan.



Zakonski okvir za sprečavanje i rješavanje sporova

- Zakoni treba da odražavaju i razrade namjere politike.
- Zakoni treba da razmotre iskustva drugih zemalja, ne detaljno, ali svakako u namjeri.
- Prilikom izrade zakona treba imati na umu pitanja koja se tiču administrativnih kapaciteta, sprovođenja i osiguravanja usklađenosti.
- Zakoni treba da teže ka odgovarajućem balansu između socijalne zaštite i ekonomske efikasnosti.
- Zakoni treba da su dosljedni obavezama zemlje koje proizilaze iz njenog ustava, međunarodnih ugovora i postojećih zakona.
- Zakoni treba da navedu svoju svrhu i ciljeve.
- Zakoni se trebaju sastavljati i pripremati u konsultaciji sa zainteresovanim stranama.
- Zakoni se trebaju napisati na jednostavnom i razumljivom jeziku.

Osnivanje nezavisnog tijela ili komisije

Isto tako, osnivanje nezavisnog tijela za upravljanje sporovima će nalagati nove zakone i eventualno neke izmjene i dopune postojećih zakona. Novo zakonodavstvo bi moglo da uzme u obzir sljedeće.

Osnivanje

Zakon treba da navede da je nezavisno tijelo ili komisija formalno uspostavljeno i "ovim osnovano" i da ima naziv, kao na primjer, Komisija za mirenje i arbitražu odnosno, Komisija za posredovanje i arbitražu, Komisija za mirenje, posredovanje i arbitražu, Nacionalna komisija za rad, ili Savjetodavna služba za mirenje i arbitražu ili drugi naziv koji zadovoljava nacionalne okolnosti.

Nezavisnost

Zakon treba da naznači da je komisija nezavisan organ i da navede šta zapravo znači nezavisnost. Na primjer zakon može navesti da je komisija "nezavisna od bilo koje političke stranke, sindikata, udruženja poslodavaca, saveza sindikata i udruženja poslodavaca", i da ona nije pod upravom ili kontrolom bilo koje osobe ili organa, nego da je samostalna". Zakon se, međutim, može pozvati na činjenicu da nezavisnost ne znači i nezavisnost od uslova koje vlada postavlja kada je u pitanju finansiranje. Nezavisno tijelo koje se finansira iz budžeta, iako bez uplitanja države, još uvijek treba da djeluje u skladu sa propisima vlade i trezora. Iako je to organ osnovan zakonom, njega još uvijek finansira vlada i u tom smislu nije potpuno nezavisan.

Funkcije

Zakon treba da propiše funkcije nezavisnog tijela ili komisije. Njegove funkcije mogu uključivati informisanje, savjetovanje, obučavanje zaposlenih i poslodavaca u vezi sa sprečavanjem i rješavanjem sporova, obezbjeđivanjem usluga mirenja/posredovanja, i pružanjem usluga arbitraže ako je mirenje/posredovanje bilo bezuspješno. Nacionalne prilike će odrediti posebne funkcije nezavisnog tijela.

Upravno vijeće

Odgovarajući zakoni treba da sadrže odredbe u vezi s formiranjem i osnivanjem upravnog vijeća nezavisnog tijela ili komisije.

Zakon treba da propiše broj članova vijeća, organizacije koje predstavljaju, imenovanje predsjedavajućeg (ko ga imenuje i kriterije za imenovanje), dužinu mandata predsjedavajućeg i članova vijeća i njihovu podobnost za re-izbor. Zakon bi također mogao da propiše uslove i procedure za prestanak mandata članova vijeća i predsjedavajućeg, i njihovo pravo na naknadu i/ili naknade za sjednice.

Zakon treba da sadrži posebnu referencu u pogledu rodne zastupljenosti u upravnom vijeću.



Funkcije upravnog vijeća

Zakon treba da propiše funkcije vijeća pozivanjem na njegovu ulogu u strateškom usmjeravanju rada komisije, savjetovanjem u vezi s politikama i procedurama, kao i praćenjem njene aktivnosti, kako bi se obezbijedilo da komisija radi u skladu s njenim ciljevima i metama.

Zakonom bi se također moglo zahtijevati da vijeće poštuje visoke standarde korporativnog upravljanja i kada je ono u pitanju i kada je u pitanju komisija za koju je nadležno, propisati da je vijeće odgovorno za obezbjeđivanje rada komisije u skladu sa zdravim ekološkim politikama i praksama, i obezbijediti efikasno i efektivno korištenje javnih sredstava od strane komisije.

Direktor i zamjenik direktora

Zakon treba da sadrži reference u vezi s imenovanjem direktora i zamjenika direktora komisije, i propiše procedure za njihovo imenovanje (uključujući učešće upravnog vijeća), njihove odgovornosti i nadležnosti (uključujući i nadležnost da vrši prijenos ovlaštenja), postavi direktora kao ex-officio člana upravnog vijeća i uslove za prisustvo direktora na sastancima upravnog vijeća.

Imenovanje miritelja/posrednika i arbitara

Zakonom treba propisati ulogu upravnog vijeća i direktora komisije u imenovanju zaposlenih na puno i nepuno radno vrijeme, s posebnim osvrtom na imenovanje miritelja/posrednika i arbitara. Zakon također, treba da propiše kvalifikacije i iskustvo koji se traže za miritelja/posrednika ili arbitra, tijelo ili tijela koja su nadležna za donošenje pravila i uslova za njihovo zapošljavanje, te uslove pod kojima se takvi službenici mogu smijeniti.

Zakonom treba propisati i da muškarci i žene imaju pravo da budu imenovani za članove komisije i da se svi službenici ponašaju u skladu s kodeksom ponašanja/vladanja kojeg odobri i usvoji upravno vijeće.

Zakonom treba također propisati da li je osoba koja je imenovana za službenika/komesara ovlaštena da preduzima zadatke mirenja/posredovanja i arbitraže, kao i da poslodavcima i radnicima pruža usluge informisanja, savjetovanja i obuke.

Ovlaštenja službenika / komesara

Zakon treba da sadrži ovlaštenja službenika/komesara u vezi s njihovim funkcijama mirenja/posredovanja i arbitraže. Ova ovlaštenja treba da su u skladu s potrebom da se poštuje dobrovoljna priroda podsticanja oba procesa.

Zakonom treba propisati da se službenici/komesari u vršenju svojih funkcija informisanja, savjetovanja i obučavanja bave i rješavaju pitanja ne-diskriminacije i jednakosti.

Imenovanje pomoćnog osoblja

Zakon treba navesti da je direktor komisije ovlašten da imenuje više pomoćno osoblje, nakon konsultacija s upravnim vijećem, i naznači tijelo ili tijela koja su nadležna za uslove zapošljavanja tog pomoćnog osoblja.

Sredstva i izvori

Zakon treba navesti da se sredstva za finansiranje komisije i njenog upravnog vijeća obezbjeđuju iz budžetskih stavki parlamenta na osnovu budžetske procjene koju je pripremila komisija, a nadležni ministar uputio parlamentu.

Zakon treba navesti da komisija ima ovlaštenje da prima sredstva u vidu donacija, grantova ili zavještanja, pod uslovom da se ne dovede u pitanje njena nezavisnost.

Zakon treba navesti da komisija ima ovlaštenje da prikuplja naknade po odobrenju upravnog vijeća za pružanje informacija, savjetodavnih i usluga obuke u korist poslodavaca i radnika.



Zakon treba propisati da su sve usluge mirenja/posredovanja i arbitraže koje pruža komisija besplatne, te navesti da li se takse za podnošenje prijave i administrativne takse odnose na stranke koje pokreću postupke za rješavanje sporova.

Zakon treba propisati da će komisija voditi detaljne finansijske evidencije i navesti standarde i procedure za pripremu, reviziju i dostavljanje finansijskih izvještaja parlamentu.

Ugovaranje

Zakon treba navesti da je komisija ovlaštena da imenuje izvođače radi obavljanja rada komisije.

Zakon treba propisati da će komisija, a ne njeni klijenti, isplaćivati naknadu izvođačima za njihove usluge.

Ograničenje odgovornosti

Zakon treba naznačiti da komisija neće odgovarati za gubitke koje je pretrpjela zbog neke osobe ili neke radnje ili propusta komisije, upravnog vijeća, službenika/komesara, člana osoblja ili izvođača, ako su radnja ili propust učinjeni u dobroj vjeri.

Izveštavanje

Zakon treba propisati da će komisija pripremati i dostavljati godišnji izvještaj parlamentu, u skladu sa vladinim zahtjevima u pogledu izveštavanja. Na primjer, izvještaj se može tražiti u roku od 6 mjeseci od završetka finansijske godine, takav izvještaj će uključiti račune komisije koje je pregledala revizija, revizorski izvještaj, informaciju o radu komisije uključujući statističke podatke o rezultatima, referencu u vezi s dostignućima i nedostacima, i sve ostale informacije koje se traže u sklopu vladine obaveze na izveštavanje.

Zakon treba propisati da se godišnji izvještaj komisije izdaje s potpisom predsjedavajućeg upravnog vijeća i direktora komisije.

- Zakonodavstvo mora podržati namjere politike kako bi se obezbijedilo pravno postojanje komisije s jasnim funkcijama i ovlaštenjima.
- Zakonodavstvo je također potrebno kako bi se obezbijedilo da komisija prima godišnje doznake od parlamenta i snosi odgovornost za trošenje izdvojenih sredstava.
- U pripremi zakonodavstva mogu koristiti iskustva drugih zemalja koje su se opredijelile za uspostavljanje nezavisnih komisija.
- Međutim, potrebno je obezbijediti da zakoni odražavaju nacionalne okolnosti i realitete.

Nezavisno tijelo: Struktura i djelovanje

Kada se politike pretvore u zakonodavnu akciju potrebno je obezbijediti postojanje institucionalnih aranžmana i procedura za efektivno provođenje zakona i njegovih namjera u vezi s politikama. Ovo predstavlja značajan izazov za novu instituciju, ali izazov s kojim se razne zemlje, koje su usvojile nezavisni pristup rješavanju radnog spora, uspješno suočavaju.

Institucionalna postavka za nezavisne komisije zahtijeva razmatranje sljedećeg:

- uspostavljanje komisije zakonom;
- uspostavljanje upravnog vijeća komisije;
- uspostavljanje funkcije direktora i zamjenika direktora komisije;
- imenovanje i raspoređivanje osoblja komisije;
- uspostavljanje sjedišta i decentralizovanih kancelarija komisije;
- stvaranje organizacione strukture komisije;



- uspostavljanje veze s vladinim službama i drugim zakonskim tijelima;
- uspostavljanje veza s upravom za rad;
- uspostavljanje veza sa socijalnim partnerima i drugim organizacijama.

Organizaciona struktura

Stvaranje organizacione strukture za djelotvoran sistem sprečavanja i rješavanja sporova nije samo stvaranje odjeljenja, pododjeljenja, sekcija, jedinica i ćelija, pronalaženje odgovarajućeg fizičkog smještaja, nabavka opreme i zapošljavanje osoblja, a nakon toga donošenje odluke šta će svako pododjeljenje, sekcija ili jedinica raditi. Ovo je sve potrebno i važno, ali organizaciona struktura treba da izvire iz funkcija koje treba obavljati: struktura je proizvod njene funkcije.

Strukture također, trebaju radi zadovoljavanja potrebe za decentralizacijom pružanja usluga. Mogu se osnivati regionalne, pokrajinske, okružne ili područne kancelarije da bi se usluge pružile svima koji ih traže. Broj takvih kancelarija, njihove lokacije i stvarne usluge koje se pružaju u svakoj od njih, zahtijevaju pažljivo promišljanje o viziji i misiji institucije, kao i dostupnosti resursa. Decentralizacija aktivnosti stvara i potrebu za učinkovitom koordinacijom i komunikacijom između terenskih struktura i sjedišta.

Uobičajeno je da nezavisna komisija ima tri obavezne funkcionalne odgovornosti odnosno:

- pružanje informacija i savjetodavnih i usluga obuke poslodavcima i radnicima u vezi s prevencijom i rješavanjem spora;
- mirenje/posredovanje u sporovima;
- arbitriranje u sporovima.

Ove funkcije sugerišu strukturu od tri odjeljenja ili pododjeljenja koje podržavaju drugih dijelovi ili jedinice za:

- finansije i administraciju, uključujući nabavku, kontrolu imovine, upravljanje prostorom i održavanje zgrada;

- upravljanje ljudskim resursima, uključujući zapošljavanje, mobilnost osoblja, obuku i ocjenjivanje učinka;
- upravljanja računarskim sistemima, uključujući planiranje i funkcionisanje sistema upravljanja parnicama;
- upravljanje informacijama, uključujući podizanje svijesti, odnose s medijima, izradu web stranica.

Svaki dio ukupne strukture bilo da je odjeljenje, pododjeljenje, sekcija, jedinica ili okružna kancelarija treba se rukovoditi općim i posebnim ciljevima. Ovi treba da su jasni, konkretni, realni, vremenski relevantni i mjerljivi ciljevi, ako se trebaju primijeniti zacrtani ciljevi. Ciljevi koji se postavljene u konsultacijama s dotičnim osobljem su realniji i ostvarljiviji.

Operativne procedure

Ako sistem upravljanja sporom treba da djelotvorno i efikasno funkcioniše moraju postojati sistemi i procedure. Procedure moraju biti jasne i što je moguće jednostavnije, kao i da zadovoljavaju uslove dobrog upravljanja.

Informisanje, savjetodavne i usluge obuke

Neki primjeri aktivnosti gdje se traže operativni sistemi i procedure koji su potrebni da bi se podržalo pružanje usluga informisanja, savjetodavnih i usluga obuke su:

- prijem zahtjeva za pomoć klijentima;
- evaluacija potreba klijenata;
- osmišljavanje odgovora na zahtjeve za pomoć, na primjer, projektovanje namjenskih aktivnosti obuke, pružanje savjeta i pomoći prije pregovaranja, savjetovanje u vezi sa i izrada strategija saradnje na radnom mjestu, savjetovanje u vezi s uspostavljanjem sistema za rješavanje prigovora;



- evaluacija naknade za planiranu pomoć;
- dodjeljivanje osoblja za pružanje usluga;
- regrutovanje izvođača za pružanje usluga u vezi s konkretnim aktivnostima;
- prikupljanje naknada za isporučene usluge;
- ocjenjivanje isporučenih usluga i evaluacija učinka nakon pružanja usluga;
- izvještavanje i prikupljanje statističkih podataka, uključujući statistike tržišta rada i rješavanja sporova u korist menadžmenta sistema i zainteresovanih strana.

Mirenje/posredovanje

Da bi se pružale usluge mirenja potrebni su operativni sistemi i procedure barem u sljedećim područjima:

- prijem obavještenja o sporovima koje treba miriti (obično na formularu za zahtjev za mirenje/posredovanje) ili identifikacija osoba koje bi mogle biti zainteresovane za usluge mirenja/posredovanja;
- ponuda usluga mirenja/posredovanja i ubjeđivanje stranaka u sporu da je mirenje u njihovom najboljem interesu, u slučajevima gdje stranke nisu tražile takve usluge;
- evaluacija zahtjeva za mirenjem i obezbjeđivanje propisnog postupanja;
- dodjeljivanje odgovarajućeg službenika da vodi mirenje/posredovanje;
- rješavanje slučajeva u kojima imenovani službenik ima sukob interesa;
- utvrđivanje i zadovoljavanje potreba za vođenjem parnica, uključujući i mjesta održavanja, jezika i uslova;

- obavještanje stranaka o datumu, vremenu i mjestu mirenja/posredovanja;
- obavještanje stranaka o prirodi procesa mirenja/posredovanja;
- vođenje stvarnog mirenja/posredovanja (eventualno uključuje izradu proceduralnih priručnika i vodiča za manje iskusne miritelje/posrednike);
- izvještavanje o ishodima mirenja/posredovanja;
- priprema evidencije o neuspjelom mirenju/posredovanju u predmetima u kojima se spor nije riješio;
- unošenje informacija u informatički sistem upravljanja parnicama;
- obezbjeđivanje da se stranke upoznaju s narednim koracima u slučaju zastoja.

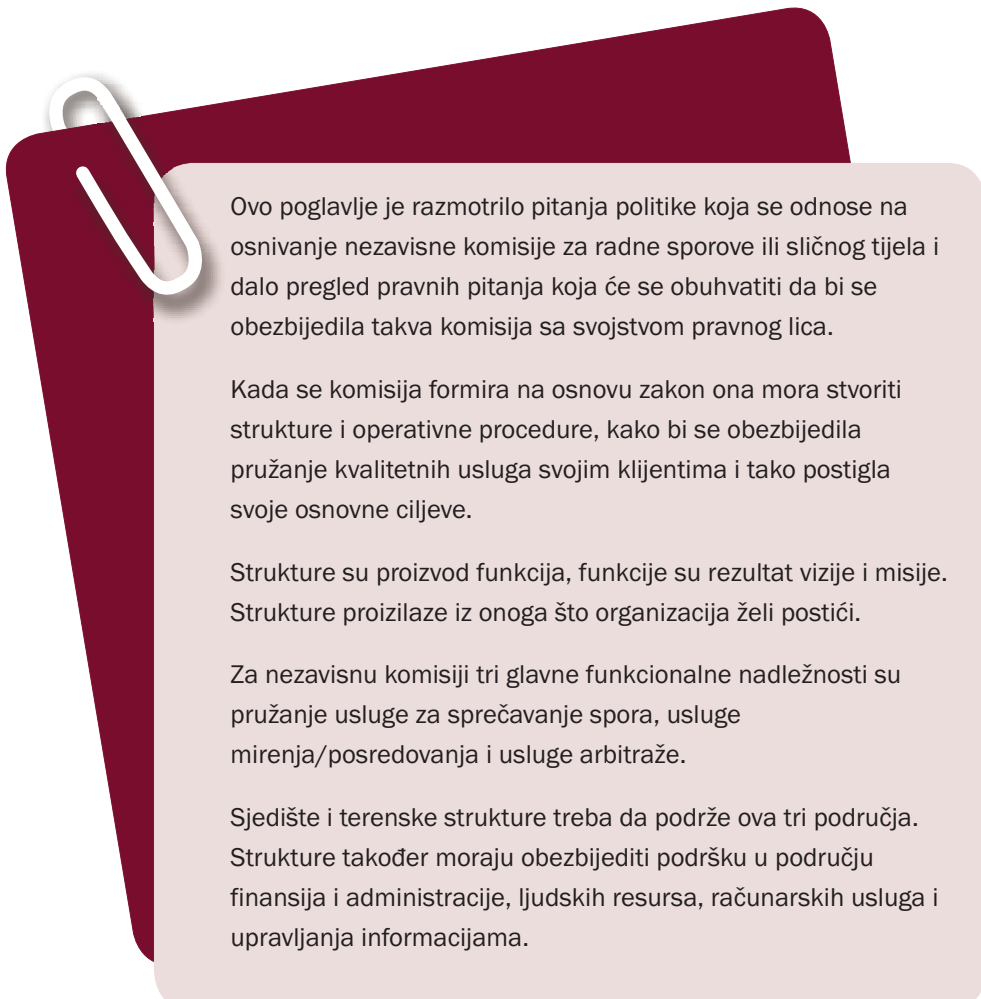
Arbitraža

Pružanje usluga arbitraže zahtijeva operative sisteme i procedure u sljedećim područjima:

- prijem zahtjeva za arbitražu (obično na formularu zahtjeva za arbitražu);
- dodjeljivanje službenika da izvrši arbitražu;
- dodjeljivanje službenika, gdje se stranke nisu dogovorile u vezi s određenim pojedincem;
- dodjeljivanje službenika, gdje jedna stranka ne želi imati službenika koji je vodio mirenje;
- obavještanje stranke o datumu, vremenu i mjestu arbitraže;
- obavještanje stranke o prirodi arbitražnog procesa;
- vođenje stvarne arbitraže (eventualno uključuje izradu proceduralnih priručnika i vodiča za manje iskusne arbitre);
- izvještavanje o ishodima arbitraže;



- pripremanje odluka arbitraže;
- obezbjeđivanje kvaliteta odluke prije objavljivanja;
- unošenje informacija u informatički sistem upravljanja parnicama.



Ovo poglavlje je razmotrilo pitanja politike koja se odnose na osnivanje nezavisne komisije za radne sporove ili sličnog tijela i dalo pregled pravnih pitanja koja će se obuhvatiti da bi se obezbijedila takva komisija sa svojstvom pravnog lica.

Kada se komisija formira na osnovu zakon ona mora stvoriti strukture i operativne procedure, kako bi se obezbijedila pružanje kvalitetnih usluga svojim klijentima i tako postigla svoje osnovne ciljeve.

Strukture su proizvod funkcija, funkcije su rezultat vizije i misije. Strukture proizilaze iz onoga što organizacija želi postići.

Za nezavisnu komisiji tri glavne funkcionalne nadležnosti su pružanje usluge za sprečavanje spora, usluge mirenja/posredovanja i usluge arbitraže.

Sjedište i terenske strukture treba da podrže ova tri područja. Strukture također moraju obezbijediti podršku u području finansija i administracije, ljudskih resursa, računarskih usluga i upravljanja informacijama.

[illegible]

Bilješke

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



POGLAVLJE 5

Podizanje svijesti i informisanje

Uključenost socijalnih partnera	126
Sponzorisano podizanje svijesti	126
Preduzimanje inicijative: Podizanje svijesti: stalna aktivnost	127

POGLAVLJE 5

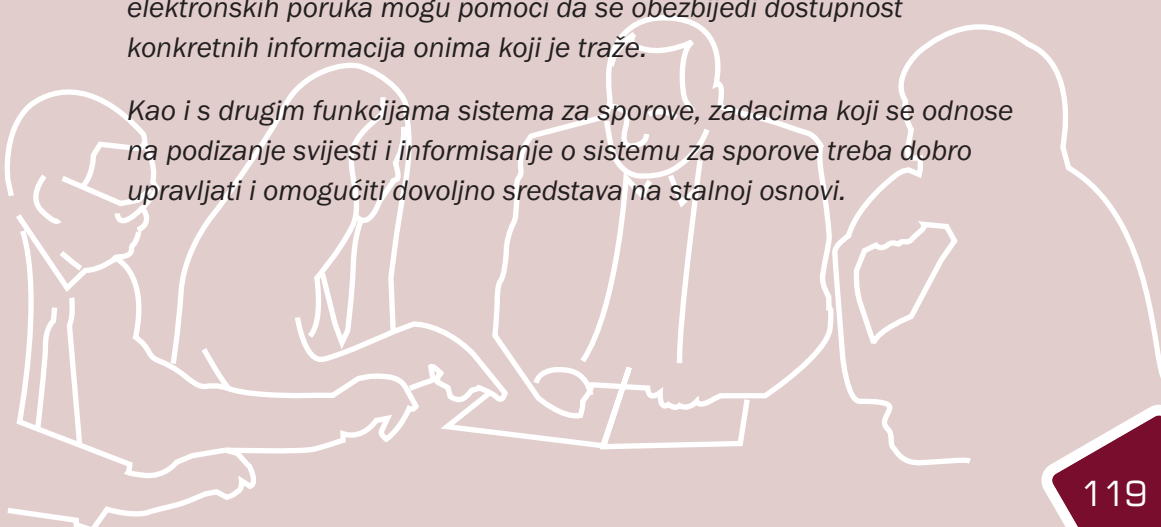
Podizanje svijesti i informisanje

Tijelo nadležno za radni spor je dužno obezbijediti da stranke kojima želi pružati usluge budu svjesne njegovog postojanja, politika koje provodi i zakona kojima upravlja. Za to je potrebno da se stave na raspolaganje resursi da bi se podržao niz aktivnosti vezanih za podizanje svijesti i prijenosa informacija, da bi se obezbijedilo da postojeći i budući korisnici budu informisani o vrstama dostupnih usluga i šta je potrebno da urade kako bi pristupili tim uslugama.

Neke aktivnosti podizanja svijesti i informisanja su opće i promotivne prirode da bi obezbijedile poznavanje i razumijevanje prirode, svrhe i funkcija sistema radnih sporova. Bitne komponente takvih komunikacija su elektronski i štampani mediji skupa s računarskom tehnologijom.

Ostale aktivnosti u vezi s podizanjem svijesti i informisanjem su neposrednije povezane s procesima i procedurama za ocjenjivanje usluga koje pruža sistem. Konkretno informacije ovog tipa se trebaju prilagoditi potrebama različitih korisnika i biti dostupne na jednostavnom jeziku i u razumljivim formatima. Informatička tehnologija, uključujući inovativne web stranice, telefonske linije za pomoć i komunikaciju putem elektronskih poruka mogu pomoći da se obezbijedi dostupnost konkretnih informacija onima koji je traže.

Kao i s drugim funkcijama sistema za sporove, zadacima koji se odnose na podizanje svijesti i informisanje o sistemu za sporove treba dobro upravljati i omogućiti dovoljno sredstava na stalnoj osnovi.



Uspješan proces promjena traži da oni koje pogađaju predložene i stvarne promjene budu dobro informisani o svojim pravima i obavezama. To se ogleda u Preporuci MOR-a br. 113 o konsultacijama i saradnji između državnih organa i organizacija poslodavaca i radnika na industrijskom i državnom nivou (1960). Ova Preporuka naglašava značaj konsultovanja socijalnih partnera u vezi s izradom i provođenjem zakona i propisa koji utiču na njihove interese i u uspostavljanju i funkcionisanju državnih tijela.

Što se tiče novih pristupa sprečavanju i rješavanju sporova, taj proces počinje u fazi formulisanja politike. Međutim, dok su možda predstavnici ključnih aktera koji su uključeni u izradu politike dobro informisani u vezi s namjerama politike, njihovo članstvo ne to mora biti. Slično tome, moguće je da predstavnici zainteresovanih strana koje su uključene u izradu zakona ne preduzmu korake koji su potrebni kako bi se obezbijedilo da njihovo članstvo bude u potpunosti svjesno svojih zakonskih prava i obaveza po donošenju zakona.

U fazi izrade politike, podizanje svijesti zahtijeva postojanje aranžmana za:

- objavljivanje sadržaja prijedloga politike;
- traženje komentara pojedinaca i institucija o predloženim intervencijama politike;
- pozivanje javnosti da pruži komentare na prijedloge politike;
- potvrde prijem svih komentara.

Metode podizanja svijesti će zavisi od sredstava koja su dostupna predlagачu promjena, ali one mogu da sadrže informacije koje se prenose putem:

- redovnih štampanih medija, uključujući novinskih članaka i redovnih stupaca, letaka, brošura, biltena i postera;
- štampanih medija dostupnih glavnom članstvu, odnosno organizacijama poslodavaca i sindikatima;
- radio emisija;



- redovnih televizijskih, kao i sponzorisanih programa;
- web stranica svih relevantnih institucija ili korištenjem različitih oblika socijalnih medija;
- javnih sastanaka i skupova;
- telefonskih SOS linija.

Korištenje web stranica i elektronskih komunikacija je sastavni dio savremenog načina podizanja svijesti i predstavlja bitnu komponentu svakog sistema upravljanja radnim sporovima. Zbog toga, planiranje i redovno upravljanje tim komunikacionim sistemom zaslužuje visok prioritet.

S obzirom da je vlada predlagač promjena, ona ima posebnu obavezu da obezbijedi da se prijedlozi politika dobro publikuju i u obliku koji je razumljiv onima koji će vjerovatno biti pogođeni predloženim promjenama. Vlade treba da obezbijede resurse za takve propagandne kampanje i da se takvi resursi dobro iskoriste na osnovu redovne evaluacije.

U fazi donošenja zakona kada prijedlog postane zakon, podizanje svijesti dobija novu dimenziju, s obzirom da su u pitanju prava i obaveze poslodavaca i radnika. Akteri nisu više zainteresovani samo za namjere politike, već i za ono što se od njih traži, kako bi postupale u skladu sa zakonom.

U ovim okolnostima, podizanje svijesti se treba usredsrediti na:

- pojašnjavanje sadržaja zakona poslodavcima i radnicima;
- pružanje informacije u vezi s onim što je potrebno da urade poslodavci i radnici kako bi postupali u skladu sa zakonom;
- aranžmane koji će se uspostaviti da bi se obezbijedilo poštovanje zakona;
- kazne koje će se primjenjivati u slučaju nepoštivanja;
- postupak koji će se primijeniti u slučaju prigovora zbog nepoštivanja.

Kao i kada se radi o podizanju svijesti u vezi s pitanjima politike, informacije o zakonima i procedurama se mogu prenositi putem štampanih medija, elektronskih sredstava, interaktivnih web stranica, javnih RTV mreža, oglasnih tabli na radnom mjestu, sastanaka i obuke. Podizanje svijesti u vezi sa zakonima i procedurama treba prilagoditi potrebama različitih grupa korisnika, s detaljnim sadržajem poruka koje se predstavljaju tako da se obezbijedi da je značenje poruke preneseno i shvaćeno.

U operativnoj fazi, podizanje svijesti i pružanje informacija preuzima još jednu dimenziju.

Potrebno je identifikovati različite ciljne grupe kojima su potrebne i koje mogu imati koristi od aktivnosti vezanih za podizanje svijesti i informisanje. One uključuju:

- udruženja poslodavaca;
- poslodavce;
- sindikat;
- nesindikalne radnike;
- osobe koje treba da prvi put uđu na tržište rada;
- nevladine organizacije;
- savjetodavne centre u zajednicama.

Sadržaj informacije i način na koji se ona šalje od pošiljaoca do primaoca se može značajno razlikovati. Na primjer, informacije za nepismene zaposlenike treba da se zasnivaju na glasu i vizuelnom zamišljanju, ili putem razgovora koje vode službenici tijela za upravljanje sporom ili putem telefonskih linija za pomoć.

Informacije u vezi s prevencijom i rješavanjem spora koje se daju školama radi blagostanja osoba koje će u narednim godinama postati dio radne snage će obično imati drugačiji sadržaj, a naglasak će biti na informaciji o istoj temi koja se pruža zaposlenicima s dugogodišnjim radnim iskustvom.

Također, treba napraviti razliku između općeg podizanja svijesti i pružanja konkretnih informacija.



Opće podizanje svijesti je svojstvenije promotivnim aktivnostima osmišljenim da bi ciljne grupe bile svjesne djelovanja tijela za radne sporove. Jedan od načina da se to uradi je putem poruka koje predstavljaju renomirane ličnosti i lokalnih prvaka (sportaši, zabavljači) putem televizije i štampanih medija. Takve poruke su obično kratke i ponavljaju se u redovnim intervalima, kako bi se ljudi obavijestili o dostupnosti pomoći kada dođe do spora i da se problemi mogu riješiti bez obraćanja sudovima ili tribunalima.

Pružanje konkretnih informacija pomaže osobama koje u stvari pokušavaju da koriste usluge koje pruža tijelo za upravljanje sporom. Ove informacije se mogu dobiti putem web stranice tog tijela, preuzimanjem formulara i uputstava s te stranice i formularima i srodnim informacijama koje se stavljaju na raspolaganje putem vladinih agencija, udruženja poslodavaca i sindikata. SOS telefonske linije također, mogu da budu od velike koristi, tako što omogućavaju strankama da razgovaraju s dobro obučenom, obrazovanom osobom koja može brzo pružiti relevantne informacije, objasniti kako sistem funkcioniše i pojasni korake koje treba preduzeti prilikom podnošenja prigovora.

Drugi važan dio u pružanju informacija je da se obezbijedi dobar dizajn formulara koje koristi tijelo za vođenje spora i daju smjernice po sistemu korak-po-korak, kako bi se pomoglo klijentima koji žele da ga popune. Ovaj formular također, treba da sadrži minimalne zakonske uslove.

Na primjer, upućivanje spora za mirenje tijelu ovlaštenom za rješavanje sporova zahtijeva da stranka koja upućuje spor postupa u skladu s uspostavljenim postupkom. Ovo obično uključuje popunjavanje formulara za upućivanje ili sličan dokument koji sam sadrži važne informacije.

Formular koji se koristi u Južnoj Africi za upućivanje spora za mirenje na Komisiju za mirenje, posredovanje i arbitražu (CCMA) uključuje dragocjene informacije o pitanjima, kao što su:

- svrha formulara;
- ko može popuniti formular;
- primalac popunjenog formulara (obično pokrajinska kancelarija CCMA gdje je spor nastao);
- adrese i kontakt detalje svih pokrajinskih CCMA kancelarija;
- mjera koja će se preduzeti kada se formular dostavi (navodeći da će se imenovati miritelji koji moraju pokušati da riješe spor u roku od 30 dana od dana njenog usvajanja);
- savjet u vezi s tim da spor mogu rješavati druge agencije (poput pregovaračkog vijeća ili zakonskog vijeća) ili na osnovu privatnih procedura ako se takve primjenjuju;
- savjet u vezi s dostavljanjem kopije formulara drugoj stranki, i dokaza koji je potreban da se pokaže da je to urađeno;
- informacije koje se konkretno odnose na sporove u vezi s nepravednim radnim praksama (uz napomenu da se takvi sporovi moraju uputiti u roku od 90 dana od dana činjenja ili nečinjenja koje je dalo povoda za nepravedne prakse);
- informaciju da su prevodioci za službene južnoafričke jezike na raspolaganju, ali da za druge jezike stranke mogu dovesti prevodioce o vlastitom trošku;
- savjet u vezi s popunjavanjem dijela formulara koji se odnosi na "Posebne karakteristike/dodatne informacije " u vezi sa sporom (uključujući i takve stvari kao što je hitnost pitanja, broj uključenih osoba, važna radna ili pravna pitanja koja su uključena);
- informacije koje se odnose na proces mirenja-arbitraže ('mir-arb') a koje navode da se arbitraža može održati odmah nakon mirenja ako se slučaj ne riješi, i savjet da stranka koja je uputila spor može uputiti prigovor na proces mir-arb ako želi;
- savjet u vezi s tim da se ne može uputiti prigovor na proces mir-arb u sporovima koji se odnose na probni rad;
- informaciju da se CCMA mora primiti sporove u vezi s otkazima u roku od 30 dana od otkaza.



CCMA usvaja sličan pristup sa svojim formularom za podnošenje zahtjeva za arbitražu, ako se slučaj ne riješi mirenjem/posredovanjem. Kao i ranije, formular ima dvostruku namjenu u vezi s podizanjem svijesti putem pružanja informacija i savjeta, kao i davanja pojedinosti u vezi sa strankama i predmetom spora.

Važne informacije o samom formularu uključuju:

- potrebu da se obezbijedi da je kopija formulara dostavljena drugoj strani, a da traženi dokaz treba pokazati da je to urađeno;
- potrebu da se priloži potvrda koja pokazuje da se spor nije riješio mirenjem;
- informacije u vezi s onim šta treba uraditi ako druga stranka ne želi da povjerenik koji je pomirio spor vodi i arbitražu;
- informacije o tome šta treba uraditi ako se stranke nisu dogovorile u vezi s konkretnim povjerenikom za vođenje arbitraže;
- informacije o tome šta treba uraditi ako su se stranke dogovorile u vezi s konkretnim povjerenikom za vođenje arbitraže.

Podizanje svijesti i informisanje se mogu integrisati u druge aspekte procesa rješavanja spora. Dobro osmišljeni formulari za traženje postupaka mirenja i arbitraže mogu sadržavati korisne informacije i savjete u vezi sa zakonskim uslovima i procedurama na način koji je jednostavan i razumljiv.

Uključenost socijalnih partnera

Podizanje svijesti i informisanje u vezi s pitanjima prevencije i rješavanja sporova nije odgovornost samo dotičnog vladinog odjeljenja ili zakonskog organa. Ključnu ulogu također, imaju sindikati i organizacije poslodavaca.

Oni mogu uspostaviti neposredan kontakt sa svojim članovima putem svojih mreža i zato su u mogućnosti da informišu te članove u vezi s novim politikama i zakonima, kao i operativnim procedurama, ako bi se član uključio u radni spor.

Sponzorisano podizanje svijesti

Ograničeni resursi predstavljaju stalni izazov za aktivnosti podizanja svijesti u vezi sa sprečavanjem i rješavanjem radnog spora. Sindikati i organizacije poslodavaca mogu dobiti pomoć od svog lokalnog članstva, kao i njihovih međunarodnih udruženja za finansiranje takvih aktivnosti, dok se državna odjeljenja ili zakonska tijela obično oslanjaju na budžetske stavke (tj. finansiranja iz poreza) za ovu svrhu.

Ovo pokreće pitanje da li se aktivnosti podizanja svijesti mogu preduzimati uz pomoć sponzora, posebno iz korporativnog sektora. Može se smatrati da sponzorstvo ugrožava nezavisnost samostalne komisije ili nepristrasnosti državnog odjeljenja. Zakonodavstvo kojim se uspostavlja nezavisna komisija može takva tijela ovlastiti da primaju donacije i grantove, ali treba pripremiti smjernice kako bi se zaštitila nezavisnost i nepristranost. Na primjer, kampanja podizanja svijesti u ime nezavisne komisije, ali koju zajednički i ravnopravno finansiraju korporativni sektor i sindikati će biti prihvatljivija od one koju finansiraju isključivo korporacije.

Međutim, moguće je da tijelo za radni spor dobije podršku od svojih klijenata kojom se ne ugrožava nezavisnosti tog tijela. Na primjer, ako je organ proveo uspješan program obuke za klijenta on jednostavno može da pita klijenta "Možemo li objaviti ono što smo uradili za vas?"

"Promovisanje uspješne priče je važan dio podizanja svijesti.



Podizanje svijesti: stalna aktivnost

Aktivnosti u vezi s podizanjem svijesti i informisanjem nisu ograničene na situacije u kojima su pokrenute nove politike ili usvojeni novi zakoni. Tijelo za upravljanje sporom također treba da uloži sve napore da obezbijedi da njegove procedure i procesi budu jasne i razumljive njegovim klijentima i da se informacije koje se stavljaju na raspolaganje njegovim klijentima i široj javnosti redovno ažuriraju. Organizaciona struktura tijela za upravljanje sporom treba da uključi širenje informacija i podizanje svijesti kao sastavne i suštinske komponente sistema radnih sporova, a ne kao nešto što je periferno i ima nizak prioritet.

Kao što je navedeno u poglavlju 7 o praćenju djelovanja, praćenje djelovanja također vrijedi za aktivnosti tijela za upravljanje sporom u vezi s podizanjem svijesti i informisanjem. Tijelo treba da redovno procjenjuje da li njegova svijest i promotivne kampanje stvaraju željene koristi od kojih je jedna, naravno, da se stranke u sporu podstaknu na korištenje usluga mirenja-posredovanja i arbitraže umjesto da svoj spor upute sudu.



Podizanje svijesti o političkim, zakonskim i operativnim aspektima procesa za sprečavanje i rješavanje spora je ključna komponenta dobrog upravljanja u vezi s načelima transparentnosti, učestvovanja i inkluzivnosti.

Inovativne kampanje podizanja svijesti olakšavaju promjenu od starog u novo i poboljšavaju izgled novih aranžmana da budu prihvaćeni i lakše provedeni.

Kontinuirani razvoj informatičke tehnologije pruža sredstva za široku distribuciju informacija koje se trebaju široko i brzo saopštavati, kako općoj tako i posebnoj publici.

[illegible]

Bilješke

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



POGLAVLJE 6

Veća efikasnost

Obuka i srodna pitanja	134
Specifične vještine	138
Kodeksi ponašanja	150
Informatički sistemi upravljanja parnicama	155

POGLAVLJE 6

Veća efikasnost

Ovo poglavlje se bavi pitanjima koja se odnose na bolje funkcionisanje sistema radnih sporova. Bilo da je sistem u nadležnosti postojećeg odjeljenja rada bilo nezavisne komisije, uvijek ima prostora da se unaprijedi funkcionisanje.

Poglavljje se fokusira na četiri glavna područja potencijalno boljeg funkcionisanja, tj. obuka i razvoj osoblja, razvoj vještina u specifičnim područjima, kompjuterizovani sistemi upravljanja parnicama, te kodeksi ponašanja za osoblje. Ova pitanja su podjednako važna i relevantna, kako za državne sisteme radnih sporova, tako i za nezavisne sisteme radnih sporova.

Ova četiri pitanja ni u kojem slučaju nisu dovoljna za ispunjenje agende boljeg djelovanja. Ali, ako se tretiraju sistematski i ozbiljno, ona mogu poboljšati djelotvornost i efikasnost bilo kojeg sistema upravljanja sporovima u relativno kratkom vremenskom periodu.



Obuka i srodna pitanja

U slučajevima gdje se strategija promjene fokusira na oživljavanje postojećeg sistema upravljanja sporovima, prije nego na stvaranje novog, osoblje je već postavljeno. Međutim, bit će potrebno razmotriti pitanje ponovnog obučavanja postojećeg osoblja na osnovu procjene potreba i osmišljavanja programa obuke koji služi revitalizaciji ciljeva.

Provjera rada osoblja može da bude od koristi kako bi se vidjelo na koji način se koriste postojeći ljudski resursi, prije nego se počne s programom obuke. Međutim, takve provjere se osoblju mogu učiniti prijetećim, naročito ako se na to gleda kao na sredstvo kojim se opravdava smanjivanje ili otpuštanje zaposlenih. Gdje preovladava takvo mišljenje od suštinske je važnosti da se preduzmu koraci prije početka bilo kakve provjeravanja ili ocjenjivanja, kako bi se osoblje uvjerilo da cilj tih aktivnosti nije određivanje kandidata koji su tehnološki višak, nego unapređenje sveukupnog djelovanja, određivanje potreba za obukom i utvrđivanje da li su talenti osoblja nedovoljno iskorišteni.

Gdje strategija promjena uključuje uspostavljanje nove institucije, pitanje popunjavanja radnih mjesta i obuke su samo neke od mnogih komponenata ukupnog procesa promjena. Međutim, ono može biti jedna od najizazovnijih komponenata procesa promjena.

Plan popunjavanja radnih mjesta treba pripremiti na način da oslikava svrhu i ciljeve institucije, uključujući ukupan broj potrebnih ljudi, broj rukovodilaca, tehničkog osoblja i osoblja podrške, uslove zapošljavanja, te angažovanje osoblja tamo gdje postoji centralizovan sistem za rješavanje radnih sporova.

Moraju se izraditi opisi poslova. Neki od njih mogu da budu generički po prirodi, ali bi trebali da sadrže detalje o zadacima koji se obavljaju i da obuhvataju indikatore učinka, kao i ciljeve, gdje odgovara.

- Treba izraditi profile pozicija za razne poslove.
- Treba pripremiti i objaviti oglase za radna mjesta.
- Treba utvrditi kriteriju odabira, uključujući tražene kompetencije i s njima vezane atribute.



- Nepriistrasna komisija treba da obavi razgovore za posao.
- Treba imenovati osoblje.
- Treba obezbijediti orijentacionu i uvodnu obuku.
- Treba izraditi priručnike koji sadrže i "šta raditi" i "kako raditi".

Pitanje popunjavanja radnih mjesta u novoj instituciji može da bude naročito komplikovano u slučajevima kada ta nova institucija preuzima odgovornost za rješavanje sporova od postojeće institucije, vladinog odjeljenja ili ministarstva. Da li bi postojeći miritelji/posrednici, arbitri ili drugi službenici rada s određenom odgovornošću za rješavanje sporova (npr. inspektori rada, službenici za industrijske odnose, pomoćnici komesara) trebali da budu apsorbovani u novi sistem?

Automatskom apsorbovanju postojećih službenika u novi sistem treba pristupiti s oprezom, posebno ako su nezadovoljavajući rezultati tih službenika motiv za uspostavljanje nove institucije. Ti službenici treba da imaju pravo da se prijave za pozicije u novoj instituciji. Međutim, u slučaju neuspjeha, njih treba premjestiti na drugo radno mjesto u okviru odjeljenja za rad ili čak u okviru šire državne službe. Pitanje apsorpcije postojećih službenika je od naročito važnosti kada se mijenja socio-politička situacija u zemlji. Osnivanje nove institucije s postojećim osobljem može da otvori pitanja kredibiliteta i legitimnosti, kako za samu instituciju, tako i za vladu koja ju je uspostavila, zbog shvatanja korisnika da se stvari zapravo nisu promijenile.

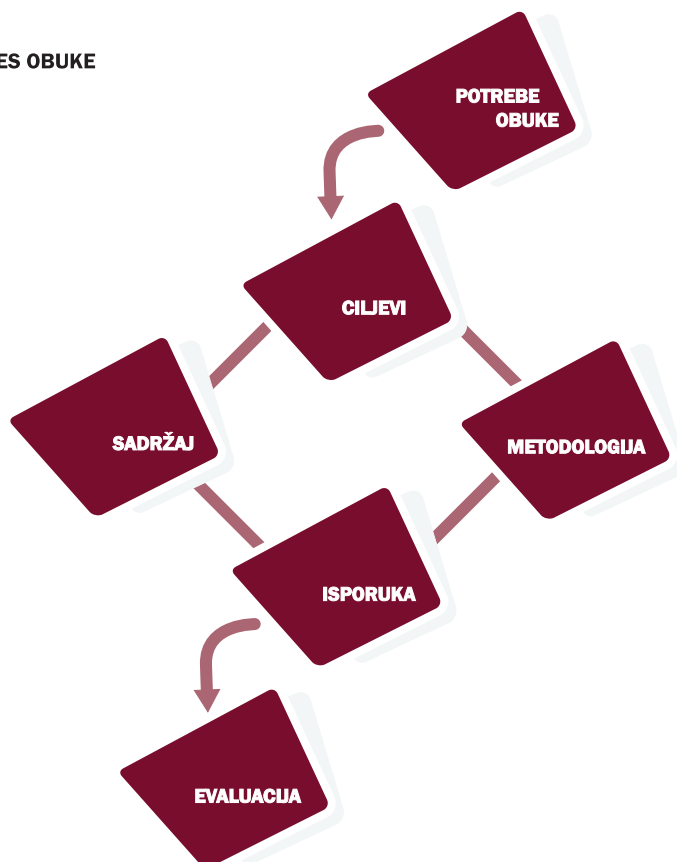
Djelotvorna obuka

Pitanje obuke je vitalna komponenta bilo koje strategije za promjene. Obuka je skupa i mora se pažljivo planirati, ako je njena svrha da bude isplativa i djelotvorna. *Privremena* obuka koju nude institucije za obuku a koju vode instruktori često ima ograničen uticaj iz raznih razloga – može se desiti da ne odslikava stvarne potrebe učesnika, da nije dobro predstavljena, da njome dominira predavač, da je isuviše teoretska ili da joj nedostaju materijali i/ili nema nastavka.

Dok se edukacija odnosi na razvoj općih intelektualnih kapaciteta, obuka se odnosi na razvoj specifičnih kapaciteta koji pojedincu omogućavaju da obavlja određeni zadatak ili komplet zadataka po traženim standardima.

Djelotvorna obuka zahtijeva:

- opise poslova koji jasno i detaljno ukazuju na zadatke koji se moraju obaviti;
- procjenu postojećih nivoa postignuća kroz poređenje stvarnih s očekivanim rezultatima, pritom pronalazeći nedostatke u radu;
- ocjenu da se nedostaci u radu mogu ispraviti putem obuke, prije nego putem neke druge intervencije;
- jasnu artikulaciju ciljeva aktivnosti obuke;
- osmišljenu aktivnost obuke koja povezuje sadržaj obuke s izraženim ciljevima;
- utvrđivanje metoda obuke koje povezuju sadržaj s ciljevima;
- odgovarajući slijed učenja;
- uzimanje u obzir potreba učesnika kao odraslih polaznika;
- kompetentne predavače kojima su poznate tehnike interaktivnog učenja i kojima učenici vjeruju;
- pripremu i primjenu materijala, uključujući audio-vizuelne materijale; i
- evaluaciju i nastavak aktivnosti kako bi se utvrdilo da li je obuka zapravo doprinijela boljem radu, ne samo kod pojedinačnih polaznika nego i u organizaciji u cjelini.

**PROCES OBUKE**

Sredstva za obuku se ponekada uzaludno troše jer je propušteno da se tačno utvrdi šta je to što je potrebno pojedincu ili grupi kako bi poboljšali svoje djelovanje. Utvrđivanju potreba treba prilaziti sistematski putem obavljanja anketa, intervjuisanje osoblja, ispitivanje izvještaja osoblja, analiziranja statističkih podataka, razgovora sa klijentima, izvještaja o ocjeni rada, te posmatranja osoblja u stvarnim situacijama na poslu.

Naravno neke od aktivnosti obuke se ne odnose na specifične potrebe, već su po prirodi općeg karaktera i imaju za cilj pružanje novih znanja i intelektualnog obogaćenja nego razvoj specifičnih vještina. Takva obuka i razvoj se takođe trebaju podsticati, a pokazala se dobrom za individualne, samostalne procese učenja, pod uslovom da su dostupni odgovarajući materijali.

Držanje obuka je ostvarilo značajne dobiti od računarskih tehnologija. Materijali za obuku se jednostavno prenose, obuka se može održati na bilo kojem mjestu gdje su dostupni računari i Internet, ljudi mogu nastaviti da uče po svom tempu, interaktivno učenje je još uvijek moguće, a može se doprijeti do velikog broja polaznika.

Obuku mogu da drže predavači, koji ne dolaze iz odjeljenja za rad ili nezavisne komisije, ili specijalna jedinica u okviru organizacije, koja je namijenjena obuci i razvoju osoblja, te koja ima predavače. Bez obzira na usvojeni pristup postoje značajne prednosti u izradi godišnjeg plana obuke koji pokriva cijelu organizaciju, čime se omogućava sistematski i koordiniran pristup boljem funkcionisanju putem obuke i srodnih aktivnosti.

Obuka rukovodilaca

Uspjeh strategije za promjene ne zavisi samo od kapaciteta miritelja/posrednika i arbitara sistema i osoblja za podršku, nego i od kapaciteta rukovodilaca u sistemu. Rukovodioci nisu samo nadležni za svoj rad, nego i za rad drugih. Zbog toga ih treba odabrati i obučiti tako da mogu voditi i motivisati druge, analizirati i tumačiti informacije, identifikovati probleme i donositi odluke, pratiti rad i ocjenjivati rezultate.

Tijelo za rješavanje sporova, bilo da je to odjeljenje vlade ili nezavisna komisija, treba da preduzme potrebne korake, kako bi osigurala da rukovodioci u prihvatljivoj mjeri mogu izvršavati zadatke koji su navedeni u njihovim opisima poslova. Dobro osmišljeni časovi grupnih obuka, kao i strukturirano samo-određeno učenje mogu značajno doprinijeti boljem upravljanju cjelokupnim sistemom i njegovim sastavnim dijelovima.

Specifične vještine

Djelotvoran sistem rješavanja sporova traži službenike s vještinama i sposobnostima za više zadataka, uključujući pismenu i usmenu komunikaciju, pisanje izvještaja, identifikaciju problema i rješavanje problema, upravljanje vremenom i planiranje, analitičke sposobnosti, usmjerenost na detalje, te korištenje računara.



Vještine koje se traže od službenika u tri glavne funkcionalne oblasti su od velike važnosti, naime:

- sprečavanje sporova;
- rješavanje sporova putem mirenja/posredovanja; i
- rješavanje sporova putem arbitraže.

Sprečavanje sporova

U svijetu rada su neizbježna neslaganja, nesuglasice, razilaženja, protivrječnosti i sporovi između radnika i poslodavaca. Ponekad se radi o manjem sukobu koji se brzo rješava na samom radnom mjestu. Ponekad je u pitanju veći sukob čiji se efekti prelijevaju i izvan konkretnog radnog mjesta.

Službe za sprečavanje sporova neće eliminisati konflikte, već će neslaganja prije staviti u drugačiji kontekst, omogućavajući strankama da svoje probleme riješe na radnom mjestu, bez prekida proizvodnje dobara i pružanja usluga.

U ovom kontekstu, pojam sprečavanje spora ne znači da "nema sporova", nego označava razne nesuprotstavljene aktivnosti s ciljem da se motiviše primirje na radnom mjestu, kako bi se neslaganja i konflikti riješili:

- brzo;
- na fer način;
- mirno; i
- uredno.

Ovo nameće uvođenje i djelovanje funkcionalnih sistema u radnom okruženju, koji formiraju dijalog i sprečavaju eskalaciju bilo kojih sukoba do kojih dođe. Sistemi za sprečavanje sporova se odnose kako na individualne tako i na kolektivne nesuglasice, i treba ih uspostaviti tako da poštuju ulogu sindikata u tim pitanjima.

Preduzeća mogu uspostaviti takve sisteme na svoju inicijativu, putem dijaloga koji obuhvata konsultacije, pregovore, ili i jedno i drugo. Alternativno, oni mogu posegnuti za uslugama specijalista za industrijske odnose treće strane za savjetovanje i pomoć u uspostavljanju funkcionalnih sistema i procesa. Moguć je niz različitih intervencija u zavisnosti od veličine preduzeća, prirode njegovih sistema, preovladavajuće atmosfere industrijskih odnosa, te sredstava koja su na raspolaganju za aktivnosti sprečavanja sporova.

Usluge trećih strana se mogu pružati putem:

- tijela za upravljanje sporovima (bilo da se radi o vladinom odjeljenju ili nezavisnom zakonskom tijelu); ili
- konsultanata iz privatnog sektora.

Usluge koje se pružaju, obuhvataju:

- izgradnju platforme povjerenja i uzajamnog poštovanja između zaposlenih i menadžmenta, te uspostavljanje pozitivne atmosfere na radnom mjestu u kojoj oni zapravo žele da razgovaraju jedni s drugima, kroz vježbe izgradnje kulture, zajedničke obuke, zajednička istraživanja, i razmjenu informacija;
- konkretne inicijative osmišljene da spriječe eskalaciju sporova koje uključuju uvođenje institucionalnih aranžmana i procesa koji uključuju učešće zaposlenih i omogućavaju da se problemi riješe i prevaziđu. Ovi aranžmani obuhvataju konsultativne mehanizme gdje se mogu predstaviti problemi za diskusiju, a odluke koje su donesene, iako neobavezujuće, predstavljaju relevantan savjet menadžmentu. Aranžmani također mogu da obuhvate forume za pregovaranje u kojima se problemi razmatraju i rješavaju putem pregovora koji dovode do obavezujućih odluka;
- konkretne inicijative osmišljene kako bi riješile formalne, pismene žalbe zaposlenih protiv postupaka menadžera, kolega ili čak klijenata na radnom mjestu, kao i inicijative za rješavanje neformalnih žalbi kroz posredovanje na radnom mjestu ili putem ombudsmana. Ovi aranžmani obično traže postojanje namjenske žalbene procedure koja omogućava da se žalba razmatra i riješi unutar preduzeća. Kao alternativa, žalba se može rješavati i u skladu sa žalbenim



procedurama sadržanim u kolektivnom ugovoru u kojem postoji takav sporazum.

Uključivanje tijela za radni spor

Aktivnosti sprečavanja sporova su u vlasništvu preduzeća, gdje je uloga vanjskih osoba svedena na medijaciju i davanje savjeta. U svakom slučaju postoji niz prednosti u odjeljenju ili komisiji za radne sporove, koji se angažuju za medijaciju i savjetodavne aktivnosti.

- Službenici odjeljenja/članovi komisije imaju priliku da posjete preduzeća kako bi komunicirali sa zaposlenima i menadžerima, te pomogli u procjeni atmosfere industrijskih odnosa i učestvovali u uspostavljanju sistema prilagođenog potrebama svakog radnog mjesta.
- Službenici odjeljenja/članovi komisije mogu postići detaljnije razumijevanje poslovnih procesa u različitim industrijama, što im daje priliku da se specijaliziraju u određenim područjima, ako je to potrebno, npr. u transportu, pomorstvu, proizvodnji ili gradnji, te građevinarstvu.
- Odjeljenje/komisija mogu da stvarati prihode od informisanja, savjetovanja, obuke i srodnih usluga, koje pružaju njegovi službenici.
- Odjeljenje/komisija u cjelini ima koristi od boljeg imidža i ugleda kao profesionalna organizacija posvećena nepristrasnosti, fer postupanju i tehničkoj kompetentnosti.

S aspekta preduzeća i bez obzira da li usluge sprečavanja sporova pruža odjeljenje/komisija ili konsultanti iz privatnog sektora, preduzeće ima sljedeće koristi.

- Preduzeće dobrovoljno traži podršku i kontroliše proces uspostavljanja sistema od samog početka.
- Može se uspostaviti po mjeri urađen sistem tako da zadovoljava potrebe određenog preduzeća.

- Dijalog radnika i menadžera koji se odvija tokom uspostavljanja sistema, naročito putem kompetentne i iskusne osobe, pomaže u izgradnji uzajamnog povjerenja.
- Uspostavljanje funkcionalnog sistema je relativno jeftino.
- Uključivanje treće strane izvana može pomoći u utvrđivanju potencijalnih "prekretnica" koje dovode do konkretnih savjeta, osim onih savjeta u vezi s općim razvojem sistema.
- Privatnost i povjerljivost preduzeća se može sačuvati.

Pružanje usluga sprečavanja sporova zahtijeva specifične vještine pružalaca usluga. Osim kapaciteta da objektivno i pažljivo procijene stanje industrijskih odnosa, službenici moraju imati visok nivo vještina za olakšanje procesa koje podstiču interakciju između zaposlenih i njihovih menadžera. Službenici moraju da posjeduju vještine efikasne komunikacije, sposobnost slušanja i zapažanja, sposobnost da djeluju kao posrednici, ali ne dominantno, te da posjeduju lične attribute koji podstiču povjerenje i poštovanje, uključujući integritet, taktičnost, strpljenje, entuzijazam, i u nekim slučajevima, humor.

Usluge mirenja/posredovanja

Tamo gdje se sporovi ne mogu spriječiti ili riješiti putem dijaloga zaposlenih i poslodavaca, mirenje/posredovanje predstavlja sljedeći korak u procesu. Ipak, moguće je da pristupiti mirenju/posredovanju u bilo koje vrijeme, čak i prije nego što se iskoriste interne procedure.

U nekim pravnim sistemima se pravi razlika između mirenja i posredovanja, ali u svrhu ove publikacije, takva se razlika neće praviti. Pojam mirenje/posredovanje se koristi za objašnjenje procesa:

- u koji je dobrovoljno ušla stranka koja je pokrenula spor, a gdje se od druge stranke potom traži da se pridruži procesu;
- koji predstavlja nastavak procesa pregovaranja koji započinje onda kada pregovori propadnu;



- koji vrši nezavisna, nepristrasna treća strana koja nema ovlaštenja za donošenje odluka ili presuda;
- koji vrši osoba čija je uloga da olakša pregovarački proces radi pružanja pomoći strankama da dođu do niza opcija za razmatranje i da postignu uzajamno prihvatljiv sporazum;
- koji je besplatan za strane u sporu (osim troškova vremena za prisustvovanje na sastancima mirenja i pripreme za diskusije);
- koji je privatna i povjerljiva;
- koji se brzo uspostavlja, neformalan i fleksibilan;
- koji nije suprotstavljen;
- koji je malo rizičan, jer podržava potrebu za održavanjem i po mogućnosti, za unapređenjem trenutnog odnosa između poslodavca i zaposlenog.

Mirenje/posredovanje daje sredstvo za istraživanje zajedničkih i suprotstavljenih interesa stranaka, što može da bude koristan proces čak i u sporovima oko interesa. Također, miritelji/posrednici u nekim zemljama mogu posjedovati znanje koje se specifično za određenu industriju (npr. transport, hemikalije) koje može da bude vrijedno prilikom pomaganja stranama u sporu da dođu do opcija.

Tradicionalni naspram novih pristupa

S obzirom da se vremenom mijenjaju pristupi pregovorima, javlja se potreba za prilagođavanjem uloge miritelja/posrednika.

Poziciono pregovaranje

Miritelji/posrednici su tradicionalno pružali podršku strankama u sporu koje su angažovane u pozicionom pregovaranju, gdje stranke jednostavno razmjenjuju prijedloge kako bi došle do ciljane pozicije. Stranke postavljaju zahtjeve i protuzahtjeve, koji su često pretjerani, s tim da ne znaju ili im nije stalo do toga šta druga stranka zaista želi.

Zajednički interesi se odbacuju zbog sukobljenih interesa, jer stranke nastoje da steknu veći dio raspoložive dobiti proizvodnje u nečemu što je obično suprotstavljeni proces s ishodom pobjednik-gubitnik. Budući odnosi između radnika i poslodavaca imaju relativno mali prioritet, a naglasak je na odnošenju pobjede danas.

U pozicionom pregovaranju, stranke iznose svoje pozicije i kroz proces postepene i rastuće koncesije i približavanja pokušavaju postići sporazum. Kod ovakvog pristupa, miritelj/posrednik obično djeluje kao moderator i kanal između stranaka, koncentrišući se gotovo samo na proces mirenja/posredovanja, bez predlaganja rješenja ili nuđenja pravnih sredstava koji bi mogli da utiču na krajnji ishod njihove interakcije.

Zadatak miritelja/posrednika u takvim situacijama i dalje predstavlja izazov, ali čvrsta pozicija stranaka u sporu daje ograničen prostor za inovacije i istraživanje širih pitanja od strane miritelja/posrednika.

Pregovaranje zasnovano na interesima

U nekim zemljama postoji sve veći interes za proces pregovaranja zasnovanog na interesima. Postoji mnogo dokaza da je ovaj pristup pregovorima bio razmatran i analiziran u teorijskom okviru, ali mjera u kojoj on funkcioniše u praksi kao zamjena pozicionom pregovaranju je i dalje uglavnom nepoznata.

Pregovaranje zasnovano na interesima ima niz suštinskih karakteristika, uključujući:

- interesi obje strane se prihvataju kao legitimni i unapređuju se tamo gdje je to moguće;
- pitanjima pregovaranja se pristupa kao problemima koji se rješavaju zajednički, prije nego sukobima u kojima treba pobijediti ili izgubiti;
- interesi strana prevazilaze podjelu postojećih, raspoloživih dobiti proizvodnje i razmatraju se načini na koje se ta dobit može povećati;
- stranke su zainteresovane za održive ishode i alternative koje pomažu u izgradnji njihovih budućih odnosa.



Ovaj pristup nije suprotstavljen, ali svaka strana može da izgubi dosta vremena otkrivajući šta je zaista važno drugoj strani. Pristup može da obuhvata sastanke "plavo nebo", na kojima se predstavljaju i razmatraju potrebe i interesi, bez stvarnog ishoda tih diskusija. Pregovaranje zasnovano na interesima se nastavlja na pretpostavci da su zajednički interesi od suštinskog značaja. Ipak, u nekim situacijama, interesi zaposlenih i poslodavaca se prilično razlikuju, na primjer kada je poslodavac zainteresovan za rad po ugovoru i vanjske saradnike, a zaposleni nastoje postići sigurnost radnog mjesta.

Mirenje/posredovanje se kao nastavak pregovaranja zasnovanog na interesima prilično razlikuje od mirenja/posredovanja kao nastavka tradicionalnog pozicionog pregovaranja. U pregovorima zasnovanim na interesima još uvijek može doći do zastoja i može biti potrebna pomoć treće strane međutim, sada miritelj/posrednik mora da posjeduje nova znanja i vještine koje u velikoj mjeri nadmašuju medijaciju. Od miritelja/posrednika se traži da preuzme ulogu predavača, stručnjaka, te transformatora, kako bi pomogao strankama u prepoznavanju zajedničkih interesa i potreba, ali još uvijek bez nametanja rješenja spora. Baš kao što stranke u sporu, koje su angažovane u procesu pregovaranja zasnovanog na interesima, moraju da imaju nova znanja, nove vještine i nove mentalni sklop, tako to moraju imati i miritelji/posrednici. U skladu s tim, aktivnosti obuke trebaju da budu osmišljene za poslodavce i zaposlene, i da u idealnom slučaju obuhvataju i zajedničke časove obuke, dok miritelji/posrednici treba da se obuču u vještinama i tehnikama pregovaranja zasnovanog na interesima.

Iskusni miritelji/posrednici su u praksi skloni da pronalaze prave vrste intervencija, nezavisno od pristupa pregovaranju koje koriste stranke u sporu. Ako do zastoja dođe u pristupu pozicionom pregovaranju, iskusni miritelj/posrednik može da u tome vidi priliku za uključenje nekih pristupa zasnovanih na interesima, podstičući strane da se fokusiraju na svoje zajedničke interese i odvoje od zauzetih pozicija.

Ako do zastoja dođe u pristupu pregovaranju koji se zasniva na interesima, miritelj/posrednik će možda morati da podsjeti strane da zajednički interesi ne pružaju uvijek automatski rješenja problema i da se moraju napraviti ustupci.

Zbog toga se poziciono pregovaranje i pregovaranje zasnovano na interesima u praksi uzajamno ne isključuju. Kompetentni miritelji/posrednici treba da razumiju oba pristupa i da budu spremni da ih primijene u svojim nastojanjima da se prevaziđu zastoji u pregovaranju i pomognu strankama da postignu sporazum.

Mirenje/posredovanje je potpomognuto pregovaranje. Ono traži da miritelji/posrednici znaju i razumiju proces pregovaranja na prvom stepenu, uključujući različite pristupe pregovaranju, te da posjeduju znanje i vještine za nadograđivanje na te procese kako bi pomogli strankama u sporu da postignu sporazum.

Kapaciteti koji se traže za uspješno mirenje/posredovanje su mješavina znanja, vještina, iskustva i ličnih kvaliteta koje obuhvataju spremnost za slušanje, strpljenje, iskrenost, poštenje i smisao za humor.

Opis posla

Na početku rada, miritelj/posrednik treba napismeno da dobije opis posla, potpiše kodeks ponašanja, prođe uvodnu obuku o prirodi i funkcionisanju sistema upravljanja sporovima, prođe posebnu obuku o procesu mirenja/posredovanja, dobije mentora ako on/ona nije iskusan/-na u toj oblasti rada, dobije kopije relevantnih zakona, formulara i priručnika o radu, te da se upozna s kompjuterizovanim informatičkim sistemom upravljanja parnicama.

Opis posla je važan jer će on navesti da li se od osobe traži da bude angažovana samo kao miritelj/posrednik na sastancima ili se također traži obavljanje raznih drugih poslova. Oni mogu da uključe aktivnosti prije mirenja/posredovanja, davanje informacija, savjetovanje i obuku poslodavaca i zaposlenih u vezi sprečavanja sporova.

Opis posla će takođe navesti da li su arbitražna ročišta dio posla. Da li se službenici imenuju za mirioce/posrednike ili arbitrare ili za oboje, može se utvrditi zakonom, ali ako to nije slučaj, onda o tome odlučuje sam sistem upravljanja sporovima. U sistemu koji omogućava usluge mirenja-arbitraže (mir-arb) postoji urođena prednost da jedan službenik može obavljati oba zadatka, gdje arbitraža dolazi nakon neuspješnog mirenja na istom sastanku, te po mogućnosti isti dan. Korak



mirenja/posredovanja poštuje pravila i procedure uobičajenog mirenja/posredovanja, a korak arbitraže poštuje pravila i procedure uobičajene arbitraže. Ali oba koraka preduzima isti službenik, iako mogu postojati odredbe zakona koje traže da strane u sporu imaju različite službenike za svaki korak.

Opis posla treba da se koristi kao osnova za procjenu djelovanja miritelja/posrednika, gdje proces evaluacije takođe služi u svrhu identifikovanja oblasti u kojima se mora sprovesti obuka kako bi se poboljšao cjelokupni rad.

Arbitražne usluge

Ako mirenje nije uspješno, stranke u sporu mogu svoj spor prenijeti na arbitražu.

Arbitraža je inkvizicioni pristup rješavanju sporova koji zahtijeva prisustvo neutralne treće strane koja bi saslušala obje strane i potom donijela odluku o rješenju slučaja. Iako predstavlja obavezujući pravni proces i izgleda sličan tradicionalnim sudskim postupcima, postoji nekoliko važnih razlika.

Dobrovoljno U većini slučajeva, stranke su izričito saglasne s arbitražom, iako ovaj proces može da bude obavezan u sistemima koji to regulišu zakonom.

Kontrola Strane imaju nešto kontrole nad određenim proceduralnim aspektima procesa kao što su vrijeme i moguće lokacije ročišta, kao i o tome ko može prisustvovati.

Privatnost Stranke se nasamo sastaju s arbitrom. U nekim slučajevima, stranke u sporu biraju arbitra.

Neformalnost Iako su ovi postupci manje formalni od sudskih, primjenjuju se pravila kao što su principi prirodne pravde i pravilo dokazivanja. Iako su stranke na ročištu na suprotnim stranama, o ponašanju stranaka i prirodi procesa odlučuju same stranke, a sam proces je manje formalan nego sudnica.

Povjerljivost Proces i ishod su povjerljivi strankama, iako statutarna arbitraža zahtijeva čuvanje dokumenata što ih čini dostupnim javnosti.

Fleksibilnost Strane se mogu vratiti na odlučivanje konsenzusom o svim ili nekim pitanjima tokom arbitražnog ročišta.

Prednosti arbitraže

Arbitraža ima niz prednosti u odnosu na sudske postupke, uključujući sljedeće:

Brzina Stranke mogu odrediti vremenski okvir i izbjeći ponekada dugotrajne pripreme vezane za sudske postupke.

Fleksibilnost Stranke imaju opciju povratka na mirenje/posredovanje u bilo kojem momentu.

Troškovi Postupak je jeftiniji nego odlazak na sud.

Izbor Stranke mogu da izaberu arbitra s posebnim iskustvom i ekspertizom u predmetu spora. Kod sudskih postupaka, stranke ne biraju sudiju.

Privatnost Uz nekoliko izuzetaka, arbitražna ročišta su privatna i povjerljiva.

Pitanja arbitraže

Ishod arbitražnog ročišta nije zasnovan na koncenzusu. Spor se može formalno riješiti, ali ne nužno na zadovoljstvo stranaka. Jedna stranka može smatrati da je pobijedila, a druga izgubila, ili obje strane mogu



smatrati da je gubitak ishod postupka. Ostala pitanja su:

- ograničeno pravo žalbe na odluku arbitra;
- može se desiti da arbitrar nema vještine i iskustvo;
- arbitar može da zagovara umjesto da arbitrira;
- može se desiti da advokati koji predstavljaju stranke u sporu nemaju iskustva u arbitražnim postupcima;
- pravni argumenti advokata koji zastupaju stranke u sporu mogu da preduzmu dominaciju nad ročištem, na uštrb materijalnih pitanja;
- saslušanje može da traje duže nego što je predviđeno zbog taktika namjernog odlaganja od jedne ili obje stranke.

Opis posla

Opis posla za arbitra treba da sadrži informaciju o tome da li pozicija takođe predviđa mirenje/posredovanje i rad na sprečavanju sporova. Osoblje koje može da obavlja niz zadataka, sistemu daje važan stepen fleksibilnosti bez nepovoljnog uticaja na cjelokupni rad.

U situacijama kada veliki broj sporova nastaje iz određene industrije ili sektora poput proizvodnje konfekcije, hotela i ugostiteljstva, ili gradnje i građevinarstva, postoji prednost u određivanju arbitrara s traženim iskustvom na specijalizaciji u ročištima specifičnim za određenu industriju.

Arbitri treba da razumiju osnovne principe prirodne pravde, principe dokazivanja i njihovu praktičnu primjenu, te važnost saslušanja obje stranke. Arbitri moraju poštovati etiku, ostati nepristrasni sve vrijeme, posjedovati dobre analitičke vještine i vještine pisanja, te izražavati kvalitete koje iziskuju poštovanje u prostoriji za saslušanje.

- Operativna učinkovitost sistema upravljanja sporovima u zemlji zavisi od profesionalne kompetencije njegovih miritelja/posrednika i arbitara.

- Oni se moraju pažljivo birati, ne samo u pogledu obrazovnih kvalifikacija i radnog iskustva, nego i u smislu njihovih ličnih kvaliteta. Oni treba da posjeduju karakteristike koje su potrebne za pozitivnu interakciju s ljudima i koje podstiču poštovanje, povjerenje i povjerljivost kod klijenata i kolega.

- Nakon odabira, miritelji/posrednici i arbitri trebaju proći obuku kako bi stekli znanje o pravnim postupcima i operativnim procedurama koje moraju poštovati, te kako bi stekli vještine koje će im omogućiti da "rade" i da "znaju".

- Nije potrebno da budete advokat kako biste bili uspješan miritelj.

- Poznavanje zakona je važno, ali uspješni miritelji/posrednici se mogu pronaći u mnogim okruženjima.

Kodeksi ponašanja

Posebna priroda posla u oblasti sprječavanja i rješavanja sporova je dovela do toga da se miritelji/posrednici i arbitri pridržavaju kodeksa ponašanja, koji je utvrdila institucija za rješavanje sporova. Takvi kodeksi služe za postavljanje pravila i standarda profesionalnog ponašanja, te na taj način doprinose većoj efikasnosti.

Međutim, postoje zabune kada je riječ o terminologiji. Neke organizacije govore o etičkim kodeksima, druge o kodeksima prakse, neke o kodeksima ponašanja, a neke o kodeksima vladanja. U svrhu ove publikacije, fokus će biti na kodeksima ponašanja koji određuju standarde svakodnevnog ponašanja osoblja u nekoj organizaciji. Pojam "etički kodeks" je prikladno koristiti kada se radi o etičkom ponašanju poslovnih subjekata u vezi društvenih pitanja, pitanja okoliša i ljudskih prava. "Kodeksi vladanja" se većinom odnose na etiku zaposlenih, a u užem smislu i na stvari poput sukoba interesa i primanja poklona. "Kodeksi ponašanja" se više fokusiraju na ono što osoblje zapravo treba da radi ili ne radi prilikom obavljanja raznih zadataka, te na taj način predstavljaju korisni alat za praćenje rada osoblja.



Moguće je imati kodeks ponašanja za sve osobe zaposlene u sistemu upravljanja sporovima, koji pokriva opća pitanja poput povjerljivosti, i poseban kodeks za miritelje/posrednike i arbitre.

Kodeks ponašanja za miritelje/posrednike i arbitre u sklopu sistema za rješavanje sporova treba da:

- konkretno utvrdi kategorije osoblja obuhvaćene kodeksom;
- navede odredbe statuta koje se odnose na osoblje obuhvaćeno kodeksom;
- navede pravne dokumente, ako postoje, po kojima je izrađen;
- sadrži svrhu i ciljeve kodeksa, na primjer, da "pomogne osoblju u razumijevanju njihovih odgovornosti i obaveza prema klijentima (zaposleni i poslodavci), kolegama, svom radnom mjestu, zajednici i samim sebi" i da "pruži smjernice za rješavanje etičkih pitanja i sukoba interesa";
- jednostavnim riječima opiše konkretna pitanja u kojima se primjenjuju standardi ponašanja;
- navede procedure i vremenska ograničenja koja se moraju poštovati u slučaju kršenja kodeksa, uključujući i pravo zaposlenika da bude saslušan(a) i žalbene aranžmane.

Sadržaj kodeksa ponašanja

Kodeks ponašanja za miritelje/posrednike i arbitre može da sadrži sljedeće:

Statutarne obaveze

Samo-praćenje

Tačnost

Nepriistrasnost

Povjerljivost

Primanje poklona

Lična higijena

Oblačenje

Profesionalni razvoj

Angažman izvan radnog mjesta

Politička aktivnost

Javni komentari

Napuštanje službe (npr. ne koristiti povjerljive informacije dobijene tokom trajanja radnog odnosa; neotkrivanje privatnih informacija o bivšim kolegama)

Klijenti

Jednak tretman

Nediskriminacija

Dostojanstvo, ljubaznost i poštovanje

Sukob interesa

Lični odnosi

Kolege

Jednak tretman

Nediskriminacija

Dostojanstvo, ljubaznost i poštovanje

Maltretiranje i uznemiravanje

Lični odnosi

Radno mjesto

Korištenje opreme (npr. telefoni, računari, Internet, email)

Briga o opremi

Bezbjedno radno okruženje

Zdravo radno okruženje (npr. zabranjeno pušenje)



Zajednica

Poštovanje okoliša

Ponašanje izvan radnog vremena

Kodeks profesionalnog ponašanja posrednika za rad pri Federalnoj službi za posredovanje i mirenje (FMCS) u SAD-u se odnosi na:

- odgovornost posrednika prema strankama;
- odgovornost posrednika prema drugim posrednicima;
- odgovornost posrednika prema službi i profesiji;
- odgovornost posrednika prema javnosti.

FMCS Kodeks je predstavljen u **poglavlju 10** kao **PRILOG C**, kao i Kodeks ponašanja za komesare Južnoafričke komisije za mirenje, posredovanje i arbitražu (CCMA).

Neki kodeksi ponašanja su pravno obavezujući, a neki nisu. Ako je kodeks izrađen prema zakonu i ispunjava standarde tog zakona, on može da bude pravno obavezujući. Na primjer, tanzanijski Zakon o institucijama rada iz 2004. godine, koji uspostavlja Komisiju za posredovanje i arbitražu, navodi da "Komisija izrađuje Kodeks ponašanja za posrednike i arbitrare, te osigurava da se isti pridržavaju Kodeksa ponašanja prilikom obavljanja svojih funkcija." Kodeksi također mogu da budu obavezujući, ako su dio ugovornog odnosa između zaposlenog i poslodavca.

Čak i kada je kodeks dobrovoljan i neobavezujući, on još uvijek može da ima pozitivan uticaj na ponašanje. Standardi se još mogu poštovati i pratiti, čak i kada se dobrovoljno prihvate. Ipak, potrebno je naglasiti da kodeks ponašanja, bilo da je obavezujući ili ne, ne garantuje dobro ponašanje. Međutim, dobrim rukovođenjem takvi kodeksi nude korisno pomagalo za bolje rezultate osoblja. Oni uspostavljaju jasne standarde ponašanja za osoblje organizacije i na taj način smanjuju broj slučajeva nedoličnog ponašanja, izgrađuju povjerljivost i povjerenje klijenata, te pomažu u sprečavanju zloupotrebe resursa organizacije.

Izjava o misiji Komisije za mirenje, posredovanje i arbitražu u Južnoj Africi je praćena izjavom o vrijednostima i principima rada koji, iako nisu predstavljeni kao Kodeks ponašanja za miritelje i arbitre, jasno navode standarde ponašanja koji se očekuju od osoblja.

Integritet

- Mi smo iskreni i etični u svemu što radimo.
- Mi postižemo ono čemu smo se posvetili.
- Mi smo odgovorni i nadležni za naš rad.

Raznolikost

- Mi smo tim visoko kvalifikovanih osoba koji je reprezentativan na svim nivoima raznolikosti u našoj zemlji.

Transparentnost

- Mi radimo na način koji je otvoren i transparentan, vođeni statutarnim obavezama i djelovanjima.

Savršenost

- Posvećeni smo savršenosti.
- Stalno nastojimo pružiti kvalitetan rad.

Odgovornost

- Stalno se mjerimo prema našim nastojanjima i smatramo se odgovornim za svoje djelovanje i rezultate rada.
- Posvećeni smo jedni drugima i onome što radimo.

Poštovanje

- Mi cijenimo razlike među ljudima i idejama, i druge tretiramo pošteno, dostojanstveno i s poštovanjem.
- Mi unapređujemo kulturu povjerenja, poštovanja, timskog rada, komunikacije, kreativnosti, jednakih šansi i osnaživanja.



Informatički sistemi upravljanja parnicama

Informacioni sistem upravljanja parnicama pohranjuje sve detalje o svakom slučaju upućenom tijelu za rješavanje sporova. Takav sistem ima tri glavne svrhe, naime:

- podržati upravljanje predmetima u sistemu s krajnjim ciljem pružanja boljih usluga klijentima;
- dati blagovremene informacije za statističke analize i analize tržišta rada;
- u svojstvu alata za postupke i upravljanje, provjeriti da li se na predmete primjenjuju traženi postupci.

Takvi sistemi prihvataju i prepoznaju da su informacije resurs kojim se mora upravljati, kao i sa ljudima, finansijama, vremenom, opremom i prostorom, ako se želi održati i poboljšati cjelokupni rad.

Informatički sistem upravljanja parnicama treba da:

- pruži blagovremene informacije o svakom predmetu;
- pokaže vrijeme i događanja na svakom stepenu za svaki predmet, od pokretanja postupka ili dana aktiviranja, do datuma rješenja;
- kontroliše pristup;
- omogućiti jednostavno pretraživanje i filtriranje statističkih informacija (npr. po vrsti; po okrugu ili provinciji; po industriji; po zanimanju; uspješno izmireni ili po nivou zarade).

Koje informacije?

Informatički sistem upravljanja parnicama obično treba da sadrži polja za sljedeće:

- Broj dosijea
- Imena stranaka u sporu
- Vrsta spora

- Kancelarija kojoj je upućen spor
- Industrija ili sektor zapošljavanja
- Grupa zanimanja
- Vremenski okvir
 - Datum nastanka spora
 - Datum upućivanja spora
 - Datum pokretanja spora
 - Početni postupak (npr. pred-mirenje, mirenje, mir-arb)
 - Datum sastanaka za mirenje i prisutna lica, uključujući sve predstavnike stranaka i postignuti napredak
 - Ime miritelja
 - Datum rješenja putem mirenja
 - Datum nerješavanja putem mirenja
 - Datum upućivanja na arbitražu
 - Datumi arbitražnih ročišta i prisutna lica, uključujući sve predstavnike strana
 - Ime arbitra
 - Datum rješenja putem arbitraže
- Ukupan broj dana od upućivanja do pokretanja
- Ukupan broj dana od pokretanja do kraja mirenja
- Ukupan broj dana od pokretanja do kraja arbitraže
- Ishodi
 - Pojedivosti pred-mirenja
 - Pojedivosti nepomirenja
 - Pojedivosti uspješnog mirenja



- Pojediniosti arbitražne odluke (bilo u korist poslodavca ili radnika, iznos poravnjanja)
- Ukupna stopa rješenja za mirenje
- Polje za bilješke ili vođenje evidencije
- Po mogućnosti uređaji za skeniranje
- Uređaji za digitalne evidencije.

Količina informacija koju proizvodi sistem za upravljanje parnicama će zavisiti od potreba svakog tijela za rješavanje sporova. Međutim, važno je da se pohrani što više informacija kao dio standardnog administrativnog procesa.

Na primjer, podaci o broju predmeta pred-mirenja/posredovanja koji nisu dalje prosljeđeni na mirenje/posredovanje, uključujući i razloge, se mogu proizvesti elektronski ako se takva informacija sistematski unosi u dosije svakog predmeta kao dio standardnog administrativnog procesa.

Isto tako, podaci o broju arbitražnih ročišta gdje su stranke predstavljali advokati, se mogu jednostavno unijeti ako dosije pojedinačnih predmeta već sadrže tu informaciju.

Razvoj informatičkog sistema upravljanja parnicama

Razvoj sveobuhvatnog i prilagođenog informatičkog sistema upravljanja parnicama nameće detaljno planiranje, timski rad, tehničku stručnost, obuku i novac. Planiranje sistema zahtijeva jasnu svrhu i ciljeve. Na primjer, da li je sistem namijenjen za proizvođenje samo statističkih podataka ili takođe treba da pomogne u upravljanju osobljem?

Logična polazna osnova je dokumentovanje radnog toka u vezi svih aspekata procesa upravljanja sporovima, počevši s upućivanjem spora i završavajući s arhiviranjem. Potrebne su kontrolne liste "korak-po-korak" za svaki dio procesa tako da se sistem najprije dokumentuje na papiru, prije nego što se razvije računarski program.

Za ovaj proces je poželjno uspostaviti tim s predstavnicima iz svih dijelova sistema za upravljanje sporovima. Pod vođstvom specijaliste za poslovne procese i specijaliste informatičkih tehnologija, zadatak tima je da utvrdi i dokumentuje sve korake u radnom toku, koji bi onda doveli do razvoja softvera. Troškovi, kako vremenski tako i novčani, mogu da budu visoki, ali ovo treba smatrati vrijednom dugoročnom investicijom a ne kratkoročnim izdatkom.

Nakon što je softver uspostavljen, potrebno je obučiti osoblje kako da ga koristi. Obuka se također treba smatrati investicijom u sistemu koja će donijeti dugoročne koristi za sistem i njegove korisnike.

Plan i funkcija efikasnog sistema za upravljanje slučajevima predstavlja veliki izazov za arhitekta i rukovaoce novih pristupa sprečavanju i rješavanju sporova. Od suštinske je važnosti da su informacije raspoložive u sistemu za upravljanje sporovima kao cjelini veće nego prikupljeno znanje njegovih zaposlenika.

Jasno je da djelotvoran sistem upravljanja slučajevima mora da bude kompjuterizovan, s krajnjim ciljem stvaranja sistema bez papira ili s malo papira. Kompjuterski fajl se mora izraditi za svaki predmet, a sve informacije dobijene u vezi s tim predmetom treba pohraniti u taj dosije. To omogućava uštedu vremena prilikom traženja i omogućava menadžerima da brzo provjere trenutni status predmeta.



Ovo poglavlje se fokusiralo na četiri područja koja bi sistem za rješavanje radnih sporova mogao da razmotri radi postizanja boljih rezultata: obuka u općem smislu, razvoj vještina vezanih za određene zadatke, uvođenje kodeksa ponašanja/vladanja za osoblje, te uvođenje kompjuterizovanog informatičkog sistema za upravljanje parnicama.

Ova četiri područja ni u kojem slučaju ne predstavljaju cjelovit program korekcija. Puni program za bolje rezultate treba da počne od procesa ocjenjivanja, spomenutog u poglavlju 2.

Taj proces može da utvrdi potrebu za korekcijama u mnogim područjima, traženjem da se odrede prioriteti, izrade planovi i provede strategija aktivnosti.

Moguće je unaprijediti sistem usvajanjem novih pristupa unutrašnjoj interakciji menadžer-zaposleni. Bolji protok informacija, bolja komunikacija, izgradnja povjerenja, te uopćeno bolja atmosfera industrijskih odnosa u samom sistemu za rješavanje radnih sporova, može biti značajna i relativno jeftina inicijativa.

Bilješke

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



POGLAVLJE 7

Praćenje efikasnosti

Postavljanje ciljeva	164
Odgovornosti menadžera	165
Informacija.	166
Evaluacija ishoda	168

POGLAVLJE 7

Praćenje efikasnosti

Djelovanje sistema za rješavanje radnih sporova treba stalno pratiti kako bi se procijenio obim u kojem institucija kao cjelina postiže svoje ciljeve i mandat.

Djelovanje sistema za rješavanje radnih sporova treba stalno pratiti kako bi se procijenila mjera u kojoj institucija kao cjelina postiže svoje ciljeve i mandat.

Iako se praćenje može fokusirati na djelovanje pojedinačnih službenika, terensku kancelariju ili funkcionalnu jedinicu, ovo poglavlje se bavi djelovanjem institucije u cjelini.

Praćenje djelovanja neizbježno mora da podrazumijeva brojanje i mjerenje stvari. Međutim, kvalitativne informacije, uključujući ankete o zadovoljstvu klijenata, također mogu imati veoma važnu ulogu.

Cilj praćenja ne treba bude "dokazivanje" da sistem funkcionise dobro ili loše, nego stalno "unapređenje" sistema koji održava ravnotežu između zahtjeva klijenata i resursa koji su mu na raspolaganju.



Sistem upravljanja djelovanjem treba da obuhvata proces praćenja koji omogućava redovna poređenja planiranih ili traženih dostignuća s jedne strane, i stvarnih dostignuća s druge strane. Napredak može da se prati za instituciju u cjelini, određeno odjeljenje ili jedinicu, regionalnu kancelariju, te za svakog pojedinačnog člana osoblja.

Upravljanje djelovanjem podrazumijeva uspostavljanje indikatora postignuća i specifične ciljeve za svaki indikator. Na primjer, indikator postignuća može da bude stopa uspješnosti mirenja, a cilj institucije u cjelini, na primjer, 80 %. Ponekad ciljevi mogu biti određeni zakonom, kao na primjer završetak postupka mirenja/posredovanja u roku od 30 dana od dana upućivanja, ili završetak arbitražnih ročišta u roku od 60 dana. Iako se ovakvi standardi mogu odrediti zakonom, nije uobičajeno da se primjenjuju sankcije, ako se ti standardi prekrše.

Postoji alternativa da se indikatori postignuća i ciljeva odrede kroz sam sistem upravljanja sporovima, kao odluka višeg menadžmenta donesena odozgo prema dolje, ili više kao ciljevi zasnovani na koncenzusu koji su proizašli iz dijaloga menadžera i zaposlenih.

Na primjer, od službenika se može tražiti da održe:

- najmanje 3 sastanka mirenja/posredovanja dnevno; ili
- najmanje 2 mir-arb dnevno; ili
- 4 sastanka pred-mirenja dnevno; ili
- 2 arbitražna ročišta dnevno.

Određivanje ciljeva

Stvarni cilj određenog indikatora postignuća mora se pažljivo odrediti. Ako su ciljevi prestrogi, ukupno djelovanje zapravo može da bude u padu. Na primjer, cilj 4 sastanka mirenja/posredovanja dnevno može imati za rezultat djelimično površan pristup postupcima, što opet može rezultirati velikim brojem neriješenih slučajeva, nedostatkom povjerenja u sistem mirenja/posredovanja, te eventualno većem pritisku na arbitražni sistem. Kvalitet se narušava zbog stremljenja ka količini.



Ciljevi treba da se odrede u konsultacijama s osobljem kako bi se osiguralo da su realni. Konsultacije također povećavaju vjerovatnoću da će osoblje dati sve od sebe da postigne ciljeve u čijem određivanju su i sami učestvovali.

Kada se odrede indikatori postignuća i ciljevi, potrebno je o tome obavijestiti pojedince i službenike i napraviti aranžmane za praćenje napretka. Informatički sistem upravljanja parnicama može da bude osmišljen tako da prikuplja informacije o djelovanju ukupnog sistema i njegovih sastavnih dijelova, te na taj način pomogne u pronalaženju praznina u djelovanju. Ali, takav sistem nije u stanju da objasni razloge za te praznine, niti može odlučiti koje aktivnosti treba preduzeti za otklanjanje istih.

Odgovornosti menadžera

Menadžeri u sistemu za rješavanje radnih sporova su odgovorni za svoj rad, kao i za rad svojih podređenih. Ove odgovornosti obuhvataju praćenje rada i komunikaciju s osobljem kako bi se riješile slabosti u radu. Stoga je potrebno da svaki pojedinačni menadžer posjeduje potrebne vještine rukovođenja i znanje o tome kako da uspostavi vezu s podređenima i s njima zajedno pronade probleme. Neki službenici mogu da budu nemarni ili lijeni, neki mogu da budu neiskusni i bez samopouzdanja, neki mogu da imaju ličnih problema koji utiču na njihove radne sposobnosti, neki mogu da odluče da završavaju predmete što je češće moguće (npr. službenici na pola radnog vremena koji su plaćeni po satu), a nekima mogu nedostajati vještine i tehnike. Svaka situacija traži različit pristup, što dovodi do zaključka da bi svi menadžeri mogli da imaju koristi od obuke u oblasti situacionog rukovođenja. Organizacija sistema sporova može da bude vezana za poslovanje i potrebno je da se kao takva i vodi. To podrazumijeva sastanke menadžmenta, pisanje izvještaja, te preuzimanje funkcija kao što su planiranje, organizacija, delegiranje, nadzor, kao i praćenje i evaluaciju.

Međutim, u nekim slučajevima, postavljeni ciljevi jednostavno nisu realni. Ovi nameće komunikaciju neposrednih menadžera s menadžmentom na najvišem nivou s ciljem preispitivanja postojećih ciljeva i izmjenu istih po potrebi.

Informacija

Praćenje napretka traži pristup relevantnim, aktuelnim i pouzdanim informacijama. Neke od ovih informacija mogu dolaziti iz namjenskih anketa kao što su, na primjer, ankete o zadovoljstvu klijenata, kako bi se potaknulo reagovanje poslodavaca i zaposlenih u odnosu na usluge koje pruža sistem. Međutim, mnoge informacije se dobijaju iz administrativnih akata sadržanih u informatičkom sistemu za upravljanje parnicama. Ovaj sistem treba da prikuplja suštinske informacije za svrhe praćenja kao dio uobičajenog funkcionisanja sistema, pod uslovom da:

- (a) su prikupljene odgovarajuće informacije;
- (b) su informacije dostupne;
- (c) su informacije ažurirane;
- (d) postoji kapacitet za analizu tih informacija i korištenje te analize kao osnove za poređenje stvarnih i planiranih postignuća.

Informacija je osnovni izvor za donošenje odluka, te je stoga od osnovnog značaja za dobro upravljanje. Uvođenje i funkcionisanje efikasnog informatičkog sistema za upravljanje parnicama, kako je pomenuto u Poglavlju 6, je od suštinske važnosti, ne samo za praćenje ukupnog djelovanja proizvođenjem statističkih podataka i pisanjem periodičnih izvještaja, nego i za praćenje svakodnevnog napretka svakog pojedinačnog predmeta u sistemu.

Proces praćenja zahtijeva više od prikupljanja statističkih informacija, pregledanja izvještaja i anketiranja. On se također treba osloniti na posmatranje onoga što se zbiva u sistemu, na redovan kontakt s klijentima, na izvještaje medija i članke. Sve to može pomoći da se sistem usmjeri u pravcu poboljšanja.



Tablica rezultata i nadzorna tablica

Praćenje djelovanja se sve više oslanja na primjenu tablica rezultata i nadzornih tablica. Isprva su korporacije privatnog sektora koristile "balansirane tablice rezultata", ali se one sada obično koriste i u državnim institucijama i vladinim odjeljenjima.

Balansirana tablica rezultata je alat za prenos misije i sveukupne strategije jedne institucije u specifične mjerljive ciljeve, te za praćenje rada institucije u postizanju tih ciljeva.

Tradicionalno su se tablice rezultata fokusirale na četiri stvari, naime:

- finansijska analiza;
- analiza kupac/klijent;
- interna analiza procesa i usluga;
- analiza učenja i rasta, naročito u vezi zadovoljstva i ostanka zaposlenih.

Tablica rezultata ukazuje na vremenom ostvareni napredak i može se prilagoditi određenim potrebama neke institucije koja traži odgovore na sljedeća pitanja.

- Kako uključujemo naše aktere?
- Kako nas vide naši klijenti?
- U čemu se moramo isticati?
- Kako se možemo i dalje poboljšavati?

Tablica rezultata predstavlja poređenje stvarnog i planiranog djelovanja u određenom periodu. Ona pokazuje brojeve ili "rezultate" u određenom periodu.

Nadzorna tablica je također alat za praćenje i koristi informacije dobijene iz tablice rezultata kako bi prikazala djelovanje u tačno određenom vremenu, poput broja predmeta uspješnog mirenja/posredovanja za ovu godinu, od danas.

Tablice bodovanja i nadzorne tablice se mogu koristiti da se kvalifikuje djelovanje i naglase aspekti u kojima su potrebne korekcije. One se također mogu koristiti kako bi se korisnicima usluga sistema i drugim vanjskim stranama, uključujući i onim koje su nadležne za dodjelu sredstava, pokazalo da sistem dobro funkcioniše i da zaslužuje stalnu podršku.

Evaluacija ishoda

Praćenje napretka i evaluacija ishoda su blisko vezani. Praćenje se bavi stalnim procesom odvijanja aktivnosti na svakodnevnoj osnovi.

Evaluacija je više usmjerena na osvrtnje na periodične intervale kako bi se vidjelo da li smo postigli ono što smo odredili, da li je sistem za rješavanje sporova postigao svoje ciljeve i zadovoljio uslove svoje misije.

Krajnja svrha strategije za promjene je da se budućnost učini boljom od sadašnje situacije. Kada se u određenom periodu provede strategija promjena, treba ocijeniti da li je promjena zaista dovela do poboljšanja, što će svakako zavisiti od planiranih korekcija i primijenjenih mjera i prosuđivanja kako bi se odredilo da li su ista postignuta.

Na primjer, ako plan traži stopu rješavanja predmeta mirenjem od 80 % u periodu od 2 godine, na kraju tog perioda treba da se sprovede evaluacija kako bi se utvrdilo šta je zapravo postignuto. Šta ako je ta stopa u datom određenom periodu bila samo 50 %? Evaluacija podrazumijeva više od jednostavnog mjerenja praznine, ali također traži i argumentovanu analizu o tome zašto su stvarna postignuća bila manja od očekivanih.

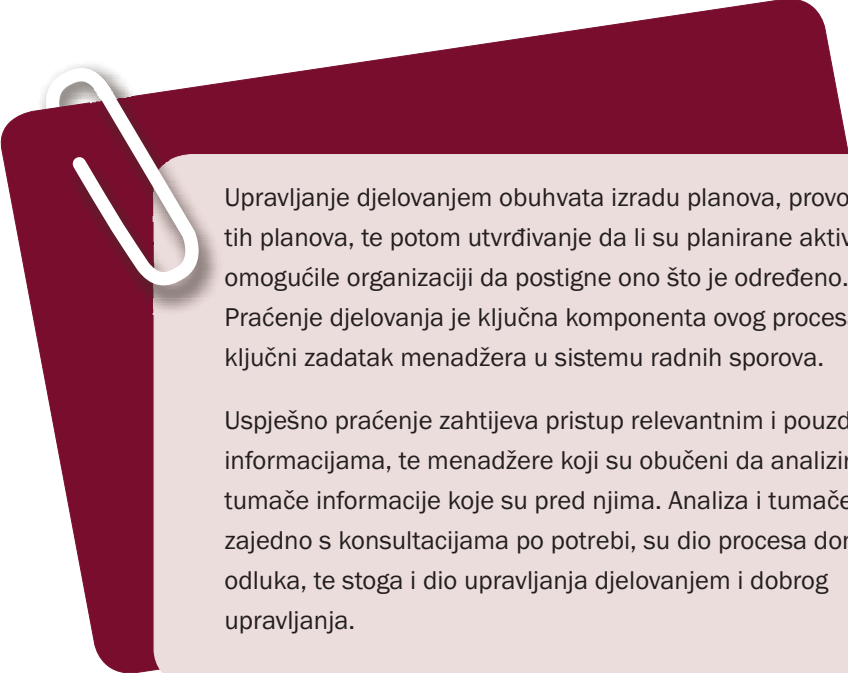
- Je li brojka od 80 % bila isuviše ambiciozna?
- Je li period od 2 godine bio prekratak?
- Jesu li miritelji/posrednici bili neadekvatno obučeni?
- Jesu li neki miritelji postigli cilj, dok drugi nisu? Zašto?
- Jesu li neke kancelarije postigle cilj, dok druge nisu? Zašto?
- Šta stranke u sporu imaju da kažu o postupku?



Informacije koje proizvodi sistem upravljanja sporovima, ankete sa specijalnom svrhom, anegdotski dokazi, nalazi nezavisnih posmatrača, inputi članova upravnog vijeća, te odgovori organizacija poslodavaca i zaposlenih i njihovih predstavnika, sve to ima određenu ulogu u procesu evaluacije. Ovo ima naročitu važnost u situacijama kada je, na primjer, promjena u sistemu za upravljanje sporovima bila fundamentalna i kada su tradicionalni aranžmani uprave rada za sprečavanje i rješavanje sporova zamijenjeni nezavisnom komisijom.

- Je li nezavisna komisija dala očekivani doprinos, u skladu sa svojom misijom i ciljevima?
- Jesu li klijenti sistema dobili bolju uslugu nego prije? Kako znamo?
- Je li sistem imao željeni uticaj na nacionalne razvojne težnje?
- Je li sistem primijenio principe dobrog upravljanja?

Evaluacija je dio odgovornosti menadžera u sistemu. Ali, angažovanje vanjskih specijalista, koji imaju iskustva i u upravljanju radnim sporovima i u procesu i tehnikama evaluacije ukupnog djelovanja sistema, svake 2-3 godine, također ima nekih prednosti.



Upravljanje djelovanjem obuhvata izradu planova, provođenje tih planova, te potom utvrđivanje da li su planirane aktivnosti omogućile organizaciji da postigne ono što je određeno. Praćenje djelovanja je ključna komponenta ovog procesa i ključni zadatak menadžera u sistemu radnih sporova.

Uspješno praćenje zahtijeva pristup relevantnim i pouzdanim informacijama, te menadžere koji su obučeni da analiziraju i tumače informacije koje su pred njima. Analiza i tumačenje, zajedno s konsultacijama po potrebi, su dio procesa donošenja odluka, te stoga i dio upravljanja djelovanjem i dobrog upravljanja.

[illegible]

Bilješke

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



POGLAVLJE 8

Upravljanje sukobom na radnom mjestu

Saradnja na radnom mjestu.....	176
Upravljanje sukobom	179

POGLAVLJE 8

Upravljanje sukobom na radnom mjestu

Ovo poglavlje je usmjereno na potrebe poslodavaca koji su zainteresovani da spriječe sporove na svojim radnim mjestima i da obezbijede saradnju zaposlenih, bilo sindikalizovanih ili ne, u inicijativama za sprečavanje sporova. Naglašava važnost rane prevencije i potrebe za uspostavljanjem jakih temelja povjerenja i uzajamnog poštovanja između poslodavaca i zaposlenih.



Saradnja na radnom mjestu

Interakcija između zaposlenih i poslodavaca u preduzećima može da bude kooperativna i harmonična, ili okarakterisana sukobom i razdorom. Čak i tamo gdje su odnosi uglavnom kooperativni i harmonični, sama priroda radnih odnosa nalaže neizbježnost nekih sukoba. Međutim, takvim sukobima se može upravljati na samom radnom mjestu, bez intervencije treće strane, iako s vremena na vrijeme se može pribjeći pomoći trećih lica na dobrovoljnoj osnovi.

Saradnja na radnom mjestu se odnosi na aranžmane za uspostavljanje i unapređenje odnosa između menadžmenta i zaposlenih u jednom preduzeću. Ona zahtijeva uspostavljanje odgovarajućih aranžmana i procesa kako bi se omogućila uzajamno korisna interakcija zaposlenih i njihovih menadžera. Interakcija obuhvata:

- razmjenu informacija;
- razgovor;
- slušanje;
- diskusiju;
- pregovaranje;
- odlučivanje.

Učinkovita saradnja na radnom mjestu zahtijeva uspostavljanje adekvatnih sistema u preduzećima kako bi se ostvarila pozitivna interakcija. Takvi sistemi i interakcije mogu da:

- spriječe sporove rješavanjem žalbi i sprečavanjem njihovog prerastanja u veći sukob;
- brzo riješe probleme procesuiranjem žalbi kada do njih dođe;
- poboljšaju uslove rada i radnu sredinu;
- povećaju radnu produktivnost i poboljšaju konkurentnost preduzeća;
- izgrade povjerenje i povjerljivost među zaposlenima i menadžerima;
- poboljšaju donošenje odluka na svim nivoima;



- promovišu zajedničke interese;
- povećaju motivaciju zaposlenika kroz učešće i uključenost.

Sveukupno, efikasan sistem saradnje na radnom mjestu:

- (a) Poboljšava proces interakcije i ukazuje na obavezanost preduzeća da unaprijedi korporativno upravljanje. Ove proceduralne pogodnosti nisu lako mjerljive, ali predstavljaju važan indikator spremnosti za podjelu moći.
- (b) Doprinosi boljim rezultatima putem veće produktivnosti, veće konkurentnost i, u zavisnosti od uslova tržišta za određeni proizvod, veće profitabilnosti. Ove pogodnosti djelovanja su mjerljive i predstavljaju moćnu motivaciju za uzdržanog poslodavca.

Prepoznajući značajne prednosti koje se mogu dobiti kroz djelotvoran sistem saradnje na radnom mjestu, Preporuka MOR-a br. 94 o konsultacijama i saradnji između poslodavaca i radnika na nivou preduzeća (1952. g.) podstiče države na preduzimanje odgovarajućih mjera na promovisanju konsultacija i saradnje na radnom mjestu. Preporuka br. 94 navodi da se saradnja na radnom mjestu može ostvariti kroz podsticanje dobrovoljnih sporazuma među strankama i/ili promovisati putem zakona i propisa kojima se uspostavljaju tijela za konsultacije i saradnju.

Glavna obilježja saradnje na radnom mjestu su slijedeća:

Dobrovoljno

Saradnja na radnom mjestu je dobrovoljan proces, iako zakon može da nalaže neke oblike interakcije, kao što su na primjer, uspostavljanje i funkcionisanje radničkih vijeća, zajednička konsultativna tijela, ili ostalih odbora zaposlenik-menadžer. Čak i ako zakon nalaže formiranje takvih tijela, obje strane moraju željeti da se angažuju da bi saradnja na radnom mjestu bila uspješna.

Dvije strane

Saradnja na radnom mjestu je bipartitni proces. Ona podrazumijeva interakciju između menadžera i njihovih zaposlenika. Nema uplitanja vlade ili treće strane, osim u slučaju kada poslodavac traži pomoć treće osobe za savjete o prikladnim sistemima i procesima u vezi s potrebama dotičnog preduzeća.

Neformalnost

Iako zakon može da naloži institucionalne aranžmane za saradnju na radnom mjestu (npr. zajednički konsultativni odbori, odbori za bezbjednost i zdravlje), o stvarnom procesu interakcije odlučuju strane.

Uključenost sindikata

Saradnja na radnom mjestu može da postoji kako u sindikalizovanim, tako i u nesindikalizovanim preduzećima. Gdje postoje sindikati, važno je da inicijative saradnje na radnom mjestu uključuju predstavnike sindikata, a ne da se koriste kao sredstvo izolacije ili zamjene angažmana sindikata u aktivnostima preduzeća. Gdje sindikati ne postoje, zaposleni i dalje mogu biraju predstavnike, te da se produktivno angažuju u aktivnostima saradnje na radnom mjestu.

Fleksibilnost

Saradnja na radnom mjestu je u vlasništvu menadžera i zaposlenih i omogućava im dosta prostora da određuju svoju agendu za interakciju. Menadžeri i zaposleni mogu da stupe u interakciju o svemu šta je zajednički odlučeno, kada to žele.

Voljnost

Saradnja na radnom mjestu zahtijeva voljnost i zaposlenih i njihovih menadžera da razmjenjuju informacije i efikasno komuniciraju, te da se fokusiraju na probleme umjesto na ličnosti koje učestvuju u procesu.

Sposobnost

Saradnja na radnom mjestu ne traži specijalne ili formalne kvalifikacije učesnika, ali traži kapacitet za usvajanje informacija, slušanje šta drugi imaju da kažu, utvrđivanje problema, te opšte lične kvalitete koje čine dobre odnose, uključujući integritet, ljubaznost i poštovanje.



Upravljanje sukobom

Upravljanje sukobom na nivou preduzeća zahtijeva uzimanje u obzir tri međusobno povezane stvari, kako slijedi:

- Stvaranje okruženja;
- Sprečavanje spora;
- Rješavanje spora.

Stvaranje okruženja

Efikasno upravljanje sukobom u preduzeću počinje mnogo ranije nego znakovi neslaganja ili rasprave. Početna tačka je stvaranje atmosfere uzajamnog poštovanja među zaposlenima i menadžerima koja uspostavlja čvrst temelj povjerenja i saradnje a koje uključuje:

- razmjenu informacija kroz jednosmjerne i dvosmjerne procese komunikacije, kao što je na primjer, stavljanje informacija na oglasne table, dostavljanje informacija uz platne liste zaposlenih, najave javnog obraćanja, slanje elektronskih poruka, postavljanje kutija za prijedloge, održavanje sastanaka i štampanje brošura;
- priznavanje zaposlenih kao legitimnih aktera;
- tretiranje zaposlenih s poštovanjem i ljubaznošću;
- rješavanje nesporazuma brzo i na pravedan način;
- stvaranje okruženja uključenosti i povjerenja.

Preporuka MOR-a br. 129 o komunikaciji između menadžmenta i radnika u preduzeću (1967. g.) podvlači važnost stvaranja okruženja uzajamnog razumijevanja i povjerljivosti, i određuje ključne elemente politike komunikacije na nivou preduzeća usmjerene ka tom cilju.

Izgradnja čvrstih temelja povjerenja i saradnje zahtijeva obavezanost menadžment i stilove rukovođenja koji pronalaze odgovarajuću ravnotežu između brige za proizvodnjom s jedne strane, i brige za ljudima angažovanim u proizvodnom procesu, s druge strane, s naglaskom na

pravedan odnos, uključenost i učešće, a ne pristupe koji su autokratski ili paternalistički.

Podsticanje uzajamnog poštovanja i dobre volje je temelj za stvaranje pozitivnog okruženja na radnom mjestu. Poštovanje i povjerenje nisu stvari koje jedna strana može da nametne drugoj – oni su rezultat pozitivnih ličnih odnosa u kojima ljudi tretiraju druge na isti način na koji bi željeli i sami da budu tretirani.

Stvaranje pozitivnog okruženja

- Razmjena informacija
- Pokazivanje uzajamnog poštovanja
- Priznavanje radnika kao aktera
- Unapređivanje uključenosti
- Rješavanje nesporazuma
- Izgradnja povjerenja

Sprečavanje sporova

Sprečavanje sporova u preduzeću traži posvećenost rješavanju problema koja se fokusira na rješavanje pitanja koja imaju potencijal da eskaliraju u veliki sukob. Ova posvećenost uključuje:

- formulisanje politika o važnim pitanjima poput bezbjednosti i zdravlja, uznemiravanja i maltretiranja, plaća i beneficija, radne discipline;
- uspostavljanje pravila za djelotvornost ciljeva politike;
- osiguravanje da se pravila prenesu onima kojih se tiču;
- opredijeljenost za poštovanje pravila;



- razvoj procesa konsultacija između zaposlenih i menadžera o pitanjima politika i operativnim pitanjima;
- zajedničko istraživanje o pitanjima, a ne da zaposleni i poslodavci vrše istraživanja odvojeno;
- provođenje zajedničkih aktivnosti obuke za zaposlene i njihove menadžere;
- podsticanje pregovora i zajedničkog donošenja odluka;
- podsticanje kolektivnog pregovaranja, prilikom čega strane sprovode svoje ugovore;
- traženje podrške trećih lica za omogućavanje diskusija, preduzimanje aktivnosti pronalaženja činjenica, i aktivnosti unapređenja odnosa;
- podrška aktivnostima inspekcije rada.

Kolektivno pregovaranje, kao proces uspostavljanja pravila, utvrđuje prava i obaveze strana kao što je navedeno u njihovim kolektivnim ugovorima. Ugovor predstavlja glavnu referencu za bilo koji problem i na taj način igra ključnu ulogu u sprečavanju da problem eskalira. Naravno i dalje je moguće da se otvore pitanja koja nisu uključena u kolektivni ugovor ili može da dođe do razlika u interpretaciji postojećih klauzula što vodi ka narušavanju odnosa. Za takve slučajeve je važno da kolektivni ugovor sadrži posebne odredbe za sprečavanje sporova.

Uloga inspekcije rada

Efikasna inspekcija rada može da igra važnu ulogu u prevenciji sporova. U nekim nadležnostima, inspektori imati više odgovornosti uključujući rad na mirenju/posredovanju usmjeren na donošenje konsenzualnih odluka o problemima koji se javljaju na radnom mjestu.

U svom tradicionalnom obliku, inspekcija rada, kao i inspekcija za bezbjednost i zdravlje na radu, se bavi osiguranjem poštovanja zakona u pogledu uslova rada, kao i u vezi s bezbjednošću i zdravljem na radu. To obično rade inspektori koji vrše preglede preduzeća s ciljem provjeravanja da li se propisi poštuju, bilo u okviru rasporeda planiranih pregleda ili kao odgovor na žalbu zaposlenih. U svakom slučaju, kao što

je određeno Konvencijom MOR-a br. 150 o upravi rada: uloga, funkcija i organizacija (1978. g.), cilj inspektora rada treba da bude preuzimanje šire uloge u omogućavanju harmoničnih industrijskih odnosa.

Neslaganja zaposlenih i poslodavaca o uslovima rada (plaće, prekovremeni rad, radno vrijeme, odmor) i radnom okruženju (dodir s materijalima, uključujući korištenje i držanje hemikalija, mehanički rizici, zaštita od struje i požara, te pitanja u vezi s bukom, prašinom, temperaturom i osvjetljenjem na radnom mjestu) može lako prerasti u sporove koji sadrže obustavu rada i druge oblike industrijskih akcija.

Inspektori rada mogu da igraju važnu ulogu u sprečavanju da takva neslaganja prerastu u veće sporove, blagovremeno reagujući s ciljem da obezbijede da:

- su zaposleni i poslodavci informisani o sadržaju zakona i propisa;
- se zaposleni i poslodavci savjetuju o tome šta se od njih traži kako bi se pridržavali tih zakona i propisa;
- se zakoni i propisi sprovode, a sankcije i kazne izvršavaju, kako je prikladno, u slučajevima kada poštovanje propisa nije uslijedilo uprkos informisanosti i savjetima.

Preventivni rad inspektora rada će imati najveći uticaj tamo gdje inspektori mogu da vrše redovne rutinske inspekcijske preglede, gdje su inspektori dobro obučeni, profesionalno kompetentni, nepristrasni i nekorumpirani.

Rad inspektora rada može da igra važnu ulogu posebno u sprečavanju sporova o pravima. Inspektori posjeduju znanje o postojećim zakonskim pravima i obavezama i mogu ih objasniti zaposlenicima i poslodavcima, te pojasniti šta obje strane moraju da urade da bi se pridržavale zakona. Na primjer, zaposlenik koji tvrdi da plaće i naknade nisu dovoljne može ovo pitanje razmotriti s inspektorom tokom inspekcijskog pregleda ili ulaganjem žalbe kod inspekcije rada.



Gdje postoji neslaganje po pitanju prava zaposlenih, to se može brzo riješiti tako što inspektor objasni i zaposlenom i poslodavcu šta kaže zakon i šta oni moraju da urade kako bi se istog pridržavali, čime se postiže konsenzualni ishod. U takvoj situaciji spor nije izjavljen, ali aktivnost inspektora razjašnjava situaciju, rješava nejasnoće i nesporazume, te izbjegava konfrontaciju koja bi inače mogla nametnuti pribjegavanje formalnijim postupcima.

Efikasna inspekcija rada traži ne samo da inspektori prate rad i pregledaju relevantnu dokumentaciju tokom inspekcijskih pregleda, nego i da razgovaraju s predstavnicima zaposlenih i menadžera u okviru standardne procedure. Održavanje zaključnih sastanaka s predstavnicima zaposlenih i menadžmentom također treba da bude standardna procedura, jer inspektoru pruža priliku da izgradi konsenzus i povjerenje među strankama.

Prevenција sporova zahtijeva:

- Izradu jasnih politika
- Postavljanje pravila
- Poštovanje pravila
- Uspostavljanje konsultativnih procesa
- Podsticanje zajedničkog donošenja odluka
- Vršenje zajedničkih istraživanja
- Održavanje zajedničkih obuka
- Podsticanje kolektivnog pregovaranja
- Prućanje podrške radu inspektora rada

Rješavanje sporova

Bez obzira na mehanizme za sprećavanje sporova koji postoje u preduzeću, doći će do problema koje je potrebno riješiti kako bi se održala harmonija na radnom mjestu. Ovi problemi i pitanja se mogu

rješavati kolektivnim pregovaranjem i procedurama rješavanja sporova, kako je navedeno u kolektivnom ugovoru.

Gdje nema kolektivnog ugovora ili ugovor ne govori o konkretnoj stvari, preduzeće treba da ima formirane aranžmane za rješavanje takvih pitanja i problema. Ti aranžmani su obično u obliku žalbene procedure koja predstavlja proces u kojem zaposlenik može da skrene pažnju menadžmenta na pitanje u vezi radnog mjesta, s ciljem rješavanja tog pitanja na samom radnom mjestu.

Obrada žalbi

Žalba je zabrinutost, problem ili prigovor koji zaposlenik podnosi poslodavcu o načinu na koji je on/-a bio/-la tretiran/-a na poslu. Takve žalbe predstavljaju kršenje radničkih prava na poslu i obično su individualne. Žalbe koje spadaju u individualne obuhvataju sljedeće:

- Promjenu uslova zaposlenja koji se smatraju nepovoljnim za zaposlenog, poput promjena u početku i kraju radnog vremena, uvođenja noćnog rada i smjena;
- Diskriminacija zaposlenih na osnovu pola, bračnog stanja, religije, etičkih uvjerenja, boje kože, rase, etničkog ili nacionalnog porijekla, invaliditeta, starosne dobi, političkog mišljenja, ili seksualne orijentacije;
- Diskriminacija zaposlenih zbog uključenosti u sindikalne aktivnosti;
- Diskriminacija zaposlenika zbog odbijanja zadataka za koje isti vjeruje da bi mogli da mu/joj naškode;
- Seksualno ili rasno uznemiravanje, ili maltretiranje zaposlenika od strane poslodavca, predstavnika poslodavca, saradnika, klijenata ili kupaca.

Procedura za obradu takvih žalbi obično počinje neformalnom usmenom žalbom koju zaposleni upućuje neposredno nadređenom. Oni pokušavaju da riješe to pitanje na licu mjesta diskusijom. Ako žalba ostane neriješena, zaposlenik će ići po formalno uspostavljenoj proceduri.



Ključni elementi efikasne žalbene procedure su sljedeći:

- Procedura treba da bude uspostavljena u saradnji sa zaposlenima;
- Procedura treba da bude u pisanoj formi;
- Treba se prenijeti zaposlenima;
- Treba da dopušta pismene žalbe i daje smjernice o tome šta žalba treba da sadrži, uključujući činjenice o tome šta se dogodilo, gdje, kada, ko je bio uključen, te šta zaposleni želi da poslodavac preduzme kako bi riješio problem;
- Treba da dopušta zaposleniku da se sastane s poslodavcem ili predstavnikom poslodavca kako bi izložio/-la žalbu;
- Treba da dopušta zaposleniku da ne bude sam/-a za vrijeme sastanka s poslodavcem (u društvu kolege ili predstavnika sindikata);
- Osoba koja se pridružila podnosiocu žalbe treba da ima pravo da govori;
- Poslodavac treba dati pisanu izjavu o tome koje će aktivnosti biti preduzete na rješavanju žalbe;
- Zaposleni treba da ima pravo žalbe na odluku poslodavca, koju će saslušati rukovodilac koji prethodno nije učestvovao u slučaju;
- Zaposleni treba da bude pismeno obaviješten o ishodu žalbe;
- Procedura treba da bude vremenski ograničena s jasnim ograničenjima za svaki korak.

Procedura također treba da omogući pomoć trećeg lica miritelja iz preduzeća ili izvana.

Svrha žalbene procedure je da omogući brzu, poštenu i jeftinu obradu žalbi. Ipak, to ne znači da će sve žalbe biti riješene povoljno. Radnik zadržava pravo da svoju žalbu podnese relevantnom tijelu, koja će se obraditi u skladu sa zakonskim procedurama.

Za daljnja uputstva u pogledu uspostavljanja principa i procedura, vidi Preporuku MOR-a br. 130 o ispitivanju žalbi u preduzećima radi njihovog rješavanja (1967. g.).

Kolektivno pregovaranje

Kolektivno pregovaranje je proces pregovora između poslodavca, grupe poslodavaca ili jedne ili više organizacija poslodavaca s jedne strane i jedne ili više organizacija radnika s druge strane. Predmet tih pregovora su uslovi zaposlenja i regulisanje odnosa između poslodavaca (i njihovih organizacija) i organizacija radnika. Ishod tih pregovora je kolektivni ugovor koji je pravno obavezujući. Kolektivno pregovaranje ima za rezultat stabilnije odnose na radnom mjestu i stalnu saradnju među zaposlenima i poslodavcima.

Važnost uspostavljanja mehanizma koji omogućava dobrovoljne pregovore putem kolektivnog pregovaranja je naglašena u Konvenciji br. 98 o primjeni principa prava na organizovanje i kolektivno pregovaranje (1949. g.), koja u Članu 4 navodi da:

"Mjere prikladne nacionalnim uslovima se preduzimaju tamo gdje je to potrebno kako bi podstakle i promovisale puni razvoj i primjenu mehanizma za dobrovoljno pregovaranje poslodavaca ili organizacija poslodavaca i organizacija radnika, radi uređivanja uslova zaposlenja putem kolektivnih ugovora."

Ovo je dalje podvučeno u Konvenciji br. 154 o promociji kolektivnog pregovaranja (1981. g.), koja kaže da kolektivno pregovaranje treba da bude dopustivo u svim granama privredne aktivnosti i u pogledu širokog obima pitanja. Ta pitanja obuhvataju određivanje uslova rada i uslova zaposlenja, uređivanje odnosa između poslodavaca i radnika i uređivanje odnosa između poslodavaca ili njihovih organizacija i jedne ili više organizacija radnika.

Neslaganja u vezi s kolektivnim pregovaranjem su neizbježna. Neka od ovih neslaganja se odnose na tumačenje postojećih odredbi ugovora, dok druga nastaju u vezi dobijanja novih prava nakon isteka postojećeg ugovora.



Mnoga od ovih neslaganja se rješavaju u preduzeću u procesu pregovora. Sukobljeni interesi popuštaju pred zajedničkim interesima, prave se kompromisi, potrebe i interesi obiju strana su prepoznati i zadovoljeni kroz diskusiju, ustupke i kompromis, nova prava i obaveze se uspostavljaju, a podjela moći se nastavlja.

Pregovori su sam temelj konsenzualnih pristupa rješavanju sporova i drže sporove, pa i same strane u sporu, pod kontrolom. Rješavanje sporova putem pregovora ukazuje na sistem zrelih industrijskih odnosa u kojem se interakcija zasniva na podjeli moći, a konsenzualni pristup donošenju odluka se prihvata kao normalan.

Uključivanje trećih lica

Ali, neke nesuglasice neće riješiti same stranke. Pregovori će ponekad propasti, pokušaji ponovnog vođenja pregovora će ponekad propasti, doći će do zastoja, a sporovi će biti upućeni drugim stranama na rješavanje. Kolektivni ugovori određuju procedure koje se prate u takvim slučajevima, ali rješenje više nije samo u rukama zaposlenih i poslodavaca.

Nakon što pregovori propadnu, strane u sporu mogu da pribjegnu mirenju/posredovanju, arbitraži ili presudi, u zavisnosti od procedura određenih kolektivnim ugovorom ili preovlađujućim zakonskim okvirom.

Mirenje/posredovanje nezavisnog trećeg lica se predlaže kao sljedeći korak u rješavanju sporova, nakon propadanja pregovora.

Mirenje/posredovanje predstavlja nastavak pregovaračkog procesa u kojem miritelj/posrednik nema ovlaštenja da odredi ishod spora.

Miritelj/posrednik pomaže stranama da postignu konsenzus, ali u potpunosti prihvata da je konačna odluka u njihovim rukama.

U zavisnosti od odredbi kolektivnog ugovora, mirenje/posredovanje mogu da obavljaju miritelji/posrednici iz privatnog sektora ili zaposleni u vladinom odjeljenju, uključujući u nekim slučajevima i inspekciju rada ili državnu instituciju. Proces je u svim slučajevima isti – nezavisni ili nepristrasni miritelj/posrednik koristi svoje znanje, vještine i tehnike kako bi pomogao stranama u sporu da riješe svoje razlike. Ključna razlika između privatnog i javnog mirenja/posredovanja je trošak koji snose uključene stranke. Dok je u slučaju mirenja/posredovanja uz podršku vlade proces besplatan, stranke u sporu plaćaju naknadu privatnim miriteljima/posrednicima, osim ako ga vlada ne subvencionira.

Arbitraža nezavisne i nepristrasne treće osobe obično treba da se desi u slučaju neuspjeha mirenja/posredovanja. Ona prenosi spor na novi nivo na kojem treća osoba ima ovlaštenje da donese odluku koja je konačna i obavezujuća za stranke u sporu. Donošenje konsenzualnih odluka sada zamjenjuje odluka ili rješenja arbitra zasnovana na dokazima, izjavama svjedoka, i unakrsnom ispitivanju tokom arbitražnog ročišta.

Odluka arbitra će riješiti spor, ali nije vjerovatno da će rezultat zadovoljiti obje strane. Spor se može zatvoriti, ali ne nužno i riješiti. Kao rezultat odluke arbitra, stranke u sporu mogu da usvoje suprotstavljeni pristup u svojim budućim interakcijama, te na taj način stvore situaciju u kojoj konsenzualni pristupi za rješavanje problema mogu da postanu teži.

U skladu s tim, Odbor MOR-a za slobodu udruživanja je u više navrata zaključivao da se od strana u sporu ne treba zahtijevati da pristupe arbitraži (odnosno budu predmet obavezne arbitraže), osim ako su stranke:

- angažovane u pružanju osnovnih usluga; ili
- u svom sastavu imaju javne službenike koji izvršavaju ovlaštenja u ime države; ili



- saglasne da pristupe arbitraži u slučaju neuspjeha mirenja/posredovanja.¹

Efikasna arbitraža traži da arbitrar uvijek dozvoli – zapravo i podstakne – strankama da se vrate na proces mirenja, čak i nakon početka arbitraže, i da arbitrar usvoji mantru "arbitriraj, ne zagovaraj", koja znači da ne navija ni za jednu stranu.

Presuda suda ili tribunala za rad je najformalniji legalistički pristup rješavanju sporova. Stranke u sporu sada ne samo da predaju slučaj trećoj strani s ovlaštenjem da donese konačnu odluku, nego isti predaju na postupak koji je formalan, legalistički, skup, vremenski zahtjevan, s čestim odlaganjima i mogućnošću rezultata koji neće zadovoljiti ni jednu stranu. Kao i kod arbitraže, spor se zatvara, ali ne nužno i rješava.

- Rješavanje sporova
- Obrada žalbi
- Pregovori i dogovaranje
- Uključivanje trećih osoba za mirenje/posredovanje, arbitražu, presudu

1 Vidi "Freedom of Association: Digest of decisions and principles of the Freedom of Association Committee of the Governing Body of the ILO", Ženeva, Međunarodna kancelarija rada, Peto (revidirano) izdanje, 2006., stav 564.



Većina sporova na radnom mjestu proizilazi iz pitanja koja se odnose na plaće i naknade, bezbjednost i zdravlje, otkaze i viškove, diskriminaciju, te osnovna ljudska prava.

Stranke na radnom mjestu imaju nadležnost da minimiziraju mogućnost nastanka sporova preduzimanjem koraka na izgradnji poštovanja i povjerenja među zaposlenima i menadžmentom, te sprovođenjem aktivnosti na sprečavanju neslaganja i žalbi.

Neizbježno je da se neke žalbe i problemi neće spriječiti. Međutim, u mnogim slučajevima, oni se mogu riješiti u samom preduzeću, pod uslovom da su uspostavljeni efikasni sistemi koji su poznati i poštovani, a procesi donošenja odluka prate principe dobrog upravljanja.

Saradnja na radnom mjestu nije tehnički komplikovana. Međutim, učešće u procesu donošenja odluka zahtijeva inovacije i spremnost menadžmenta da zaposlene prihvati kao legitimne aktere u procesu i ishodu.

Nacionalni sistem za rješavanje sporova u zemlji ima važnu ulogu u podsticanju i pružanju podrške saradnji na radnom mjestu. To se može postići pružanjem informacija, savjetodavnih usluga i usluga obuke, bilo putem vladinog osoblja bilo akreditovanih agencija. Takve intervencije treba da nastoje razviti funkcionalan sistem sprečavanja i rješavanja sporova u samom preduzeću i da budu usmjerene na institucije i procese kolektivnog pregovaranja.



Bilješke

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bilješke

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



POGLAVLJE 9

Pitanja i izazovi

Izazov promjene	196
Podrška finansiranjem	202

POGLAVLJE 9

Pitanja i izazovi

Ovo poglavlje razmatra neka pitanja i izazove koja se trebaju riješiti prilikom reorganizacije, restrukturisanja ili revitalizacije sistema za rješavanje radnih sporova. Tamo gdje je sistem potpuno restrukturisan i reorganizovan, kao u slučajevima kada se uspostavi nezavisno tijelo da zamijeni postojeće odjeljenje rada, izazovi su veliki i brojni. Tamo gdje se preduzimaju koraci na postizanju boljih rezultata u okviru postojećeg sistema – bilo da se radi o vladinom sistemu ili nezavisnom sistemu – izazovi mogu biti lakši, ali se moraju rješavati.



Izazov promjene

Pitanja i izazovi u vezi s revitalizacijom postojećeg sistema, kao što se razlikuju od onih koja se odnose na uspostavljanje potpuno nove institucije. Iako je veličina promjena različita, proces promjena je u svakom slučaju isti i sadrži šest sljedećih koraka, kako slijedi:

- Procjenjivanje postojeće situacije;
- Utvrđivanje slabosti u funkcionisanju;
- Zagovaranje i ubjeđivanje drugih u potrebu za promjenom;
- Izrada strategije za promjene;
- Provođenje i praćenje strategije za promjene;
- Evaluacija ishoda.

Procjenjivanje postojeće situacije

Procjenjivanje postojećeg rada može da bude komplikovano, jer može da signalizira mogućnost promjena a osobe i institucije su često otporni na promjene. Na primjer, može se očekivati da transformacija nedovoljno funkcionalnog vladinog sistema za rješavanje radnih sporova u nezavisnu komisiju privuče otpor od strane pogođenih službenika vlade. Ovo je bilo evidentno u Kambodži, kada je formirana Arbitražna komisija. Vladini službenici za rad su vidjeli gubitak moći i uticaja, te stoga procijenili postojeću situaciju kao situaciju u kojoj svaka potrebna promjena treba da se sprovede jačanjem postojećeg sistema a ne stvaranjem nove institucije.

Izazov

Samoprocjena trenutne situacije vjerovatno neće biti onoliko detaljna koliko bi bila nezavisna evaluacija, te stoga predstavlja izazov uvjeriti donosiocje odluka na višim nivoima da je nezavisna i nepristrasna procjena suštinska polazna osnova za postizanje boljih rezultata.



Pronalaženje praznina

Praznine u djelovanju mogu da se pronađu i izmjere, ali i negiraju i ospore od strane onih koji pružaju otpor promjenama. Ovo dodatno pojačava potrebu za angažmanom nezavisnih i nepristrasnih strana u pronalaženju nedostataka u radu i prikupljanju potrebnih statističkih i anegdotskih informacija koje pružaju jasne dokaze o deficitima funkcionisanja. Na primjer, niska stopa uspješnih mirenja/posredovanja, preduga arbitražna ročišta, arbitri koji preuzimaju ulogu advokata za jednu od stranaka, potpuno odsustvo službi za sprečavanje sporova, su primjeri deficita funkcionisanja. Službenici koji se opiru velikim promjenama će dati argument da problemi u radu očigledno postoje, ali da se nedostaci mogu objasniti kroz "nedostatak sredstava", "nedovoljnu obuku", "nekooperativne radnike i poslodavce", i tako dalje.

Takvi službenici ne vide rješenje problema u uspostavljanju novih sistema, nego u izdvajanju dodatnih sredstava. Osobe koje su zadužene da identifikuju slabosti u radu i njihove uzroke moraju biti detaljne i objektivne, a u idealnom slučaju, i da utvrde one slabosti koje se mogu riješiti povećanjem sredstava, kao i one s kojima to nije slučaj. Na primjer, tamo gdje je procijenjeno slabo funkcionisanje zbog manjka povjerenja, korumpiranih službenika, očigledne pristrasnosti, te kulture samousluživanja a ne usluživanja klijenata, dodjeljivanje dodatnih sredstava će jednostavno omogućiti da se isto radi, ali u većoj mjeri.

Izazov

Procjena nedostataka u radu može se vršiti objektivno i u bliskim konsultacijama s poslodavcem i predstavnicima zaposlenika, kao i članovima osoblja. Oslanjanje na procjenu od vrha ka nižim nivoima koju vrši tijelo za rješavanje sporova vjerovatno neće prikupiti tražene informacije za podršku procesu ocjenjivanja djelovanja.

Zagovaranje i ubjeđivanje drugih

Za očekivati je da oni koji se opiru promjenama budu veliki zagovarači statusa *quo*. U pogledu sprečavanja i rješavanja sporova, poslodavac i predstavnici zaposlenih, kao klijenti sistema, imaju vitalnu ulogu u ubjeđivanju drugih u potrebu za promjenama. Ako na primjer, i poslodavac i zaposlenici, te njihovi predstavnici, daju jaku podršku uspostavljanju nove i nezavisne institucije za rješavanje sporova, vjerovatnoća za njeno osnivanje će značajno porasti. Bez ove podrške i podrške civilnog društva i lokalnih predvodnika, bit će teško osnovati takvu instituciju i ubijediti vlade u potrebu za adekvatnom budžetskom podrškom za njeno funkcionisanje.

Zagovaranje nalaže jasnu komunikaciju usmjerenu na postizanje jasne svrhe. Govorničke vještine su važne, ali je komuniciranje namjera, značenja, aktivnosti i predloženih prednosti, ono što će uvjeriti druge u potrebu za promjenama.

Izazov

Mobilizacija podrške zaposlenih i poslodavca za uspostavljanje nove i nezavisne institucije, ili za prilagođavanje postojećem sistemu, ne samo da je poželjna, nego i apsolutno suštinska. Zaposleni i poslodavci moraju da budu uvjereni u prednosti promjena i mora im se dati prilika da aktivno učestvuju u bilo kakvoj strategiji za promjene usmjerenoj na rješavanje praznina u radu.

Izrada strategije za promjene

Izrada strategije za promjene za revitalizaciju postojećeg odjeljenja ili institucije traži:

- utvrđivanje koje se funkcionalne odgovornosti trebaju revitalizirati, uključujući usluge informisanja i savjetovanja, usluge mirenja/posredovanja i s tim vezane usluge, ili usluge arbitraže i s tim vezane usluge;



- obezbjeđivanje da se uspostavljaju odgovarajuće strukture za svaku funkcionalnu oblast (odjeljenja, sektori, jedinice, ćelije, kancelarije, radne grupe);
- postavljanje jasnih ciljeva za svako odjeljenje ili jedinicu koji sačinjavaju strukturu;
- utvrđivanje indikatora postignuća i određivanje ciljeva;
- uspostavljanje operativnih aranžmana kako bi se osiguralo da ciljevi, funkcije i strukture rade usklađeno, uključujući sisteme komunikacije, sisteme upravljanja parnicama, sisteme izvještavanja, sisteme praćenja, i računarske sisteme;
- pristupanje i mobilizacija resursa koji se traže za podršku revitalizaciji i za osiguranje da bolji rezultati, koji su postignuti tokom perioda revitalizacije, budu održivi i dalje.

Izrada strategije za promjene radi stvaranja nove institucije za rješavanje sporova je komplikovanija. Kao što je navedeno u poglavlju 4, uspostavljanje nezavisne komisije za rješavanje sporova ili sličnog tijela traži jasnu politiku i usvajanje zakona radi utvrđivanja njenog zakonskog postojanja.

Izazov

Svrha strategije za promjene je da aktivira namjere politika i obezbijedi primjenu zakona koji se odnose na sprečavanje i rješavanje sporova. Ona predstavlja mapu puta koja veže aktivnosti za namjere. Ako strategija za promjene ima za cilj uspostavljanje novog autonomnog tijela, njena izrada treba da uključi članove organa upravljanja tog tijela, njegovog direktora i osoblje na višim nivoima, kao i predstavnike poslodavaca i zaposlenika. Ona bi također trebala da jasno naznači funkcije, ciljeve, strukture, plan popunjavanja radnih mjesta i operativne aranžmane tog tijela.

Ako strategija za promjene ima za cilj da unaprijedi postojeće stanje ili proces, ona treba da jasno naznači specifične ciljeve predloženih promjena i da se izradi u konsultaciji s onim osobama na koje se odnose te promjene, uključujući i klijente sistema.

Provođenje i praćenje strategije za promjene

Praćenje ukupnog rada je jedna od odgovornosti menadžera u sistemu radnih sporova. Ovi menadžeri moraju da budu obučeni za obavljanje tog zadatka i da imaju ovlaštenja da preduzimaju aktivnosti na rješavanju deficita u radu u sklopu određenog područja nadležnosti.

Praćenje napretka traži pristup relevantnim, aktuelnim i pouzdanim informacijama. Neke od ovih informacija mogu dolaziti iz određenih namjenskih anketa, ali mnoge od njih će biti prikupljene kao sporedni proizvod standardnih administrativnih procedura. Administrativne arhive pružaju ključne informacije za praćenje rada, pod uslovom da:

- su prikupljene prave informacije;
- su informacije lako dostupne;
- su informacije ažurirane;
- postoji kapacitet za analiziranje i tumačenje tih informacija.

Informacija je osnovni izvor za donošenje odluka i stoga je od suštinske važnosti za dobro upravljanje. Uvođenje i funkcionisanje informatičkog sistema za upravljanje parnicama je ključno, ne samo za praćenje ukupnih postignuća, prikupljanje statističkih podataka i izradu periodičnih izvještaja, nego i za praćenje stvarnog napretka svakog pojedinačnog slučaja u sistemu.

Plan i funkcija efikasnog sistema za upravljanje parnicama predstavlja veliki izazov za arhitekte i operatere novih pristupa sprečavanju i rješavanju sporova. Mora se izbjeći situacija gdje je nivo znanja jedne institucije u cjelini manji od ukupnog znanja njenih zaposlenika.

Jasno je da efikasan sistem za upravljanje slučajevima mora da bude kompjuterizovan. Računarski dosije se mora napraviti za svaki predmet, a svaka informacija dobijena u vezi tog predmeta se dodaje u taj dosije. To omogućava blagovremeno pronalaženje svakog slučaja i brzi uvid onih koji vode slučaj u njegov trenutni status.



Izazov

Efikasno upravljanje strategijom za promjene zahtijeva pristup aktuelnim, relevantnim i pouzdanim informacijama, što opet zahtijeva informatički sistem koji je dobro isplaniran, u velikoj mjeri bez papira, i lako dostupan raznim nivoima donosioca odluka u sklopu sistema za upravljanje sporovima. Menadžeri moraju biti podstaknuti da na informacije gledaju kao na izvor pomoći u procesu donošenja odluka i moraju da budu obučeni za vještine i tehnike analize i tumačenja informacija.

Evaluacija ishoda

Evaluacija je kombinacija mjerenja i prosuđivanja kako bi se donijela odluka o tome da li je strategija za promjene bila uspješna. Mjerenje zahtijeva da se informacije prikupljaju i svrstavaju; prosuđivanje uključuje kapacitet za analizu i tumačenje raspoloživih informacija, i ako je potrebno, pronalaženje dodatnih informacija koje će pomoći u evaluaciji postignuća.

Evaluacija se može koristiti za "dokazivanje" da smo u pravu ili u krivu, dobri ili loši, uspješni ili neuspješni, ili da se alternativno koristi kao alat za "poboljšanje" trenutne situacije. Dinamičan sistem za upravljanje sporovima treba da prihvati kulturu "poboljšanja", te da obezbijedi da njegovi menadžeri i osoblje potvrđuju i prihvataju evaluaciju kao pozitivan a ne kao negativan proces.

Izazov

Sistem radnih sporova mora da obezbijedi da procesi ocjenjivanja budu sastavni dio ukupnog sistema, da menadžeri razumiju svrhu i procese evaluacije rada, te da je osoblje na svim nivoima podstaknuto da na evaluaciju gleda u pozitivnom, a ne u negativnom smislu.

Podrška finansiranjem

Aktivnost koja je potrebna za bolje rezultate sistema upravljanja sporovima traži dodjeljivanje dodatnih sredstava za podršku strategiji za promjene. Relativno male korekcije se mogu podržati preraspodjelom postojećih sredstava, ali velike promjene, uključujući uspostavljanje nezavisnog, autonomnog tijela za upravljanje sporovima, zahtijevaju značajan unos sredstava za efikasno i učinkovito funkcionisanje tog tijela.

Na primjer, godišnji izvještaji Komisije za radne odnose u Gani jasno odlikava određeni stepen frustracije zbog ograničenih sredstava koja su joj na raspolaganju da podrže njeno djelovanje, uključujući nedovoljna budžetska sredstva, ograničen broj ljudi, te ograničen broj kancelarija, uključujući i manjak objekata u područjima izvan glavnog grada. Manjak finansijskih sredstava je ograničio kapacitet Komisije u dostizanju njenog punog potencijala i predstavlja najveću pojedinačnu prepreku uspostavljanju i funkcionisanju nezavisnih komisija u zemljama u razvoju u svijetu.

U mnogim zemljama u razvoju, uprave rada su odgovorne za funkcionisanje sistema za upravljanje sporovima, kao i za razne druge funkcije uključujući inspekciju rada, javne službe zapošljavanja, te bezbjednost i zdravlje na radu. Tradicionalno su ove uprave rada dobijale ograničenu budžetsku podršku. Moguće je da se to dešava zbog shvatanja da su njihove aktivnosti više vezane za socijalnu zaštitu i socijalnu pravdu, te od malog ili nikakvog značaja za ekonomski napredak. Ovakvo shvatanje se mora odlučno preispitati, a zagovarači promjena moraju da budu potpuno spremni i sposobni da druge uvjere u ekonomske koristi koje nastaju iz novih sistema i procesa u vezi sa sprečavanjem i rješavanjem sporova.

Uz podršku svojih klijenata poslodavaca i radnika, uprave rada treba da čine više kako bi osigurale da su donosioci odluka o budžetu svjesni ekonomskog uticaja aktivnosti uprave rada.

Izjava o misiji CCMA-e u Južnoj Africi spomenuta u poglavlju 4 je interesantna, jer uspostavlja vezu između efikasnog rješavanja sporova i



ekonomskog razvoja. Ova veza mora da se naglasi, ne samo kao dio svakodnevnog rada sistema za upravljanje radnim sporovima, nego također i naročito prilikom traženja finansijskih sredstava za te sisteme. Sprečavanje sporova i ekspeditivno rješavanje onih koji se ne mogu spriječiti, stvara prednosti u obliku poboljšanih odnosa na relaciji zaposleni-menadžer, povećane radne produktivnosti, manjeg gubljenja vremena zbog industrijske akcije, i na kraju, povećane profitabilnosti. Ekonomski argumenti u korist efikasnih sistema za sprečavanje i rješavanje sporova trebaju se aktivno promovisati.

Ako treba da se uspostavi i efikasno funkcioniše nezavisna, nepristrasna, poštovana i kredibilna institucija, jasno je da ona mora da ima nezavisne izvore finansiranja. Takvu instituciju ne mogu finansijski podržavati poslovni subjekti, sindikati, političke stranke ili bilo koja druga organizacija s vlastitim planom. U nekim zemljama, zakon dozvoljava da nezavisna komisija prima donacije, poklone i ostavštinu, pod uslovom da isti "ne kompromituju njenu nezavisnost", ali se ne daju smjernice o tome šta može ili ne može dovesti do kompromitovanja. Oslanjanje na finansijska sredstva poslovnih subjekata ili sindikata je veliki rizik. Zbog toga se nezavisna komisija mora trajno finansirati iz budžetskih sredstava, i kao dio vladine obavezanosti nacionalnom napretku. Ovim se otvaraju dva pitanja:

Prvo, kako se mogu obezbijediti budžetska sredstva za osnivanje i početne operative troškove nove institucije?

Ovo zavisi od sposobnosti zagovaranja, političke opredijeljenosti, podrške konstituenata, jačine argumenata za promjene, shvatanja prednosti predloženih promjena, te političkog i ekonomskog okruženja u to vrijeme. Kao što je evidentno iz iskustva stečenog u vezi s uspostavljanjem Arbitražnog vijeća u Kambodži, moguće je privući podršku donatora u sklopu projekta tehničke saradnje u fazi uspostavljanja. Međutim, to ne garantuje da će vlada nastaviti s finansiranjem institucije nakon što donatorski projekt okonča finansiranje.

U idealnom slučaju, dugotrajna opredijeljenost za budžetsko finansiranje nezavisnog tijela treba da se obezbijedi prije početka takvog projekta. Naravno, čak i ako postoji takva opredijeljenost, to zapravo ne garantuje da će sredstva biti stavljena na raspolaganje. Finansiranje institucionalne promjene namijenjene za rješavanje sporova kroz donatorske projekte tehničke saradnje je također relativno visoko rizično, a projekt može da bude veoma uspješan u postizanju ciljeva, ali kada finansiranje jednom prestane, sistem za rješavanje sporova može oslabiti.

Drugo, kako se može obezbijediti nezavisna i adekvatna finansijska podrška na stalnoj i dugoročnoj osnovi?

Pružanje usluga mirenja/posredovanja, arbitraže, i s tim vezanih usluga, treba da bude besplatno za zaposlene i poslodavce. Međutim, može postojati okvir za instituciju da naplaćuje honorar za savjetodavne i slične usluge, uključujući razvoj sistema i obuku preduzeća koja traže pomoć za strategije za sprečavanje sporova. Također, je moguće naplatiti upravnu ili administrativnu taksu kada se podnosi zahtjev za mirenje/posredovanje ili arbitražne usluge. U svakom slučaju, postoji vjerovatnoća da prihod prikupljen kroz takve aktivnosti predstavlja mali dio ukupnih zahtjeva sistema.

Jasno je da vlade moraju prihvatiti odgovornost za obezbjeđivanje potrebnih sredstava za podršku sistemu za upravljanje sporovima kao dio svoje stalne posvećenosti nacionalnom razvoju. Organizacije poslodavaca, sindikati, civilno društvo i ključni pojedinci moraju da budu odlučni u svojim nastojanjima da osiguraju da vlade kontinuirano pružaju potrebna finansijska sredstva. Međutim, u krajnjoj liniji, nezavisno od pritiska lobiranjem, država je ta koja mora pronaći potrebna novčana sredstva.

To može obuhvatiti rezervisanje jednog dijela postojećih taksi nametnutih preduzećima, odvojene dažbine, ili dio od kazni koje su platila preduzeća zbog nepoštivanja zakona o radu i poslovanju.

Neke inspiracije se mogu dobiti od zemalja u kojima se dažbine nameću zaposlenima i poslodavcima za kompenzaciju zaposlenih koji su zadobili povrede na radu ili u nekoj situaciji van radnog mjesta, ili gdje se od poslodavaca traži da uplate obavezno osiguranje za takve slučajeve.



Korištenje dijela dažbina ili premija osiguranja za sprečavanje nesreća je u interesu svih strana. Da li bi dodatna dažbina mogla da se primjenjuje za sprečavanje i rješavanje radnih sporova, gdje bi se tako prikupljena sredstva koristila za operativne troškove (ili dio tih troškova) nezavisne komisije? Da li bi takvi aranžmani kompromitovali nezavisnost komisije?

Izazov

Najveću prepreku za uspostavljanje nezavisnog sistema za rješavanje sporova predstavlja manjak finansijskih sredstava. Oni koji vode proces promjena i podržavaju stvaranje nezavisnog tijela za rješavanje sporova treba da imaju u vidu pitanje finansijske podrške kao sastavnog dijela same promjene, a ne kao nešto što će se razmatrati nakon što je uspostavljena nova institucija.

Ograničeni budžeti su također pitanje za uprave rada i njihove sisteme za upravljanje sporovima. Njihov izazov je da obezbijede dobru primjenu postojećih sredstava i predstavljanje čvrstih argumenata za opravdanje dodatnih sredstava.

Neformalna ekonomija

Rad u neformalnoj ekonomiji preovladava i u industrijskim ekonomijama i u ekonomijama u razvoju, ali mnogo više u potonjim, gdje je na nekim nivoima, više od 80 % radne snage zaposleno na taj način. Te osobe zaista nemaju nikakvu zaštitu, a u mnogo slučajeva nemaju ni pristup sistemu za rješavanje sporova, uprkos činjenici da su mnogi od njih zaposlenici, prije nego nezavisni ugovarači ili samozaposleni.

Zaposleni u neformalnoj ekonomiji (kao i osobe angažovane kao nezavisni ugovarači ili samozaposleni) uglavnom rade pod teškim uslovima, s malim plaćama i naknadama, bez bezbjednosti i zaštite zdravlja na radu, bez socijalnog osiguranja, i bez glasa.

Mnogi radnici u neformalnoj ekonomiji su u odnosu poslodavac-zaposlenik, ali imaju ograničen ili nikakav pristup procesima za rješavanje sporova. Čak i kada imaju pristup, mnogi radnici ne žele da artikulišu svoje probleme, žalbe i sporove, iz straha od odmazde i gubitka posla, u okolnostima u kojima se malo plaćen posao smatra boljim od nikakvog posla.

Omogućavanje svim zaposlenim, kako u formalnoj, tako i u neformalnoj ekonomiji, pristup sistemu za rješavanje sporova u zemlji, može prouzrokovati ograničenja i pritiske na sistem, ali je taj pristup osnovni aspekt dobrog upravljanja. Bilo da sistem vodi odjeljenje rada ili autonomno tijelo, pristup svih zaposlenih tom sistemu je od temeljne važnosti.

Izazov

Naročito u zemljama u razvoju, mnogi zaposleni u neformalnoj ekonomiji nemaju pristup sistemu za rješavanje sporova i zaista, u mnogo slučajeva, nemaju pravo da podnesu svoje žalbe bilo kakvom sistemu. Ovo je dijelom pravni problem koji traži zakonodavnu intervenciju kako bi se obezbijedilo da svi zaposleni u svim sektorima i iz svih zanimanja imaju zakonom osiguran pristup sistemu za rješavanje sporova. Uvođenje takvih aranžmana koji će omogućiti da zaposleni u neformalnoj ekonomiji imaju pristup procesima rješavanja sporova, bez prijetnji i stvarne mogućnosti odmazde, a naročito gubitka posla predstavlja izazov.

Uloga advokata

Sistemi radnih sporova u kojima dominiraju sudski procesi daju pravo strankama u sporu da budu zastupane na sudu, te na taj način imaju priliku da budu zastupani od strane advokata specijalista koji će raditi u njihovu korist.

Uključivanje advokata može ponekad da stvori neprijateljsku atmosferu u postupcima, što može nanijeti štetu pogoršati odnos zaposlenog i poslodavca. Neki advokati pokušavaju da odlože postupke kroz pretjerano oslanjanje na pravne rasprave i odlaganje sudskih postupaka,



što ne samo da povećava troškove suđenja, nego i dovodi do razvlačenja i nagomilavanja neriješenih slučajeva.

Kako procesi mirenja/posredovanja i arbitraže budu postajali dominantni oblici prevencije i rješavanja sporova, uloga advokata kao zagovarača u sistemu će vjerovatno postajati sve manja. Manji broj slučajeva će završavati na sudu, što će rezultirati u manjoj potražnji usluga advokata specijalista. Osim toga, u postupcima mirenja/arbitraže nisu dozvoljeni advokati, a njihovo učešće u slučajevima arbitraže može da bude ograničeno, osim ako su strane i arbitrar saglasni da advokati budu prisutni.

‘Manje legaliteta’ u sistemu za sprečavanje i rješavanje sporova ne znači nužno da advokati nemaju nikakvu ulogu. To može, međutim, da znači različitu ulogu. Advokati u oblasti rada, nakon što su prošli obuku i stekli odgovarajuće akreditacije, mogu preuzeti ulogu miritelja/posrednika bilo na puno radno vrijeme ili nepuno radno vrijeme, kao zaposlenici nezavisnog sistema ili kao djelatnici iz privatnog sektora.

Izazov

Manje oslanjanja na presude i veća primjena mirenja/posredovanja i arbitraže u rješavanju sporova može da znači manje uključivanje advokata kao zastupnika stranaka u sporu. Ovo može dovesti do toga da advokati promijene svoje djelovanje u rješavanju sporova iz zastupnika u miritelja/posrednika ili arbitra, pri čemu se od njih traži da prođu odgovarajuću obuku i ispune standarde akreditovanja.

Uloga privatnih agencija

Jedno pitanje koje treba imati u vidu prilikom planiranja novih pristupa sprečavanju i rješavanju sporova jeste uloga djelatnika iz privatnog sektora.

Po uobičajenim komercijalnim ugovornim aranžmanima, preduzeća mogu da kupuju usluge vezane za njihovo uobičajeno i zakonito poslovanje, kao što su na primjer pravne usluge, računovodstvene usluge, računarske usluge, inženjerske usluge, usluge zapošljavanja, ugostiteljske usluge i

ostale usluge pod ugovornim aranžmanima. Obim takvih usluga se dogovara između preduzeća i ugovarača, pregovara se o honorarima, poslu koji se obavlja i načinu plaćanja.

Ne postoji razlog zbog kojeg bi se usluge koje se odnose na unapređenje industrijskih odnosa na radnom mjestu ili sprečavanje i rješavanje radnih sporova trebale smatrati različitim. Preduzeća imaju pravo da angažuju konsultante za davanje savjeta o saradnji na radnom mjestu, koji će dobiti honorar za svoje usluge. Zapravo, ako su konsultanti ugledni, profesionalni, poštuju kodeks ponašanja, poštuju prava zaposlenika, i rade u skladu sa zakonom, oni mogu smanjiti pritisak na budžetska sredstva, i preduzeća treba podsticati da ih angažuju.

Vlada ne subvencionira pojedince ili preduzeća koji pružaju takve usluge, ali to ne treba da odvraća veće organizacije koje si mogu priuštiti da plate njihove usluge. Štaviše, te usluge mogu da se isporuče brzo, neformalno, uz traženi fokus i garanciju privatnosti, što odgovara nekim poslodavcima i za što su spremni da plate.

Osim toga, neki kolektivni ugovori predviđaju korištenje privatnih miritelja/posrednika i arbitara u slučaju zastoja ili propadanja pregovaračkog procesa, kada se troškovi tih usluga dijele između sindikata i poslodavca.

Tamo gdje privatne usluge prevencije i rješavanja sporova funkcionišu paralelno s državnim sistemom (bilo da se pružaju putem uprave rada ili nezavisne komisije), važno je da ne budu potpuno izolovane jedne od drugih i da nemaju za cilj uzajamno potkopavanje.

Također je moguće da uprava rada ili nezavisna komisija angažuje akreditovane agente za preuzimanje nekih aspekata prevencije i rješavanja sporova. Agenti mogu da budu akreditovani i ovlašteni da obavljaju poslove u ime uprave rada ili nezavisne komisije kao što su, na primjer, savjetovanje o sprečavanju sporova ili angažman u procesu mirenja/posredovanja ili arbitraže, ali bez da postanu zaposlenici sistema.

Takvi agenti dobijaju honorar na osnovu ugovora za usluge (za razliku od ugovora o pružanju usluga) koji se sklapa s nadležnom institucijom. Ti agenti nemaju direktne veze s preduzećem, niti bivaju plaćeni od strane



tog preduzeća. Oni jednostavno pružaju usluge u korist preduzeća (i poslodavaca i zaposlenih) kako je predviđeno u njihovom ugovoru; ugovoru koji naglašava nepristrasnost, izbjegavanje sukoba interesa, te iste opće standarde stručne kompetencije i ponašanja koji se očekuju od miritelja/posrednika i arbitra koje direktno zapošljava uprava rada ili komisija.

Izazov sistemu za upravljanje sporovima jeste osiguranje da su njegovi aranžmani i standardi akreditacije takvi da samo dobro kvalifikovani i iskusni ugovarači dobiju akreditaciju, da postoje aranžmani u kojima se neprihvatljivi ugovarači skidaju s registracije, te da se obnova akreditacije ne odvija automatski. Kada je u pitanju tijelo za upravljanje sporovima, akreditacija agenata nalaže uspostavljen efikasan sistem upravljanja i praćenja kako bi se obezbijedilo da ugovarači unapređuju ciljeve tog tijela i da nemaju suprotan efekat na njen status i ugled.

Angažovanje akreditovanih agenata da rade na sprečavanju i rješavanju sporova se prilično razlikuje od angažovanja privremenih miritelja/posrednika ili arbitra. Privremeni miritelji/posrednici ili arbitri su zaposlenici tijela za rješavanje sporova, koji se možda plaćaju drugačije nego stalno osoblje, ali su još uvijek zaposlenici. Oni nisu ugovarači koji rade prema komercijalnom ugovoru za usluge, nego zaposlenici pod ugovorom o pružanju usluga.

Sistem upravljanja sporovima treba da omogućiti usluge mirenja/posredovanja i arbitraže koje su besplatne za poslodavce i zaposlene. Shodno tome, ako kolektivni ugovor dogovoren između poslodavca i sindikata sadrži odredbu po kojoj se bilo kakvi sporovi upućuju miritelju/posredniku ili arbitru, na način koji je dogovoren i koji plaćaju oni sami, tijelo za upravljanje sporovima treba da poštuje te odredbe. Proces rješavanja sporova više nije besplatan, ali je jasno zasnovan na konsenzusu strana i uvršten u njihov sporazum.

Pristup uslugama mirenja/posredovanja i arbitraže također treba da bude dobrovoljan. Pojam "dobrovoljan" zasluži određeno objašnjenje i znači da strana koja traži usluge treba to da čini slobodno i dobrovoljno, dok se od druge strane traži da odgovori, čak i ako to ne želi.

Izazov

Povećan angažman agenata iz privatnog sektora u davanju informacija, savjeta, obuke, pružanju usluga mirenja/posredovanja i arbitraže, je neizbježan kao dio sistema za sprečavanje i rješavanje sporova u jednoj zemlji. Bilo da te usluge pruža država ili privatni sektor, ključni izazov ostaje isti – obezbijediti pružanje nepristrasnih i kvalitetnih profesionalnih usluga u korist stranaka u sporu.

Promjena situacije na tržištu rada

U nekim zemljama postoji tendencija slabljenja procesa kolektivnog pregovaranja i većeg naglaska na pojedinačnim ugovorima o radnom odnosu. Ovaj naglasak na individualizmu radnog odnosa predstavlja drugačiju tipologiju koja naglašava pojedinačne sporove, pretežno oko postojećih prava.

To ne znači da više nema kolektivnih sporova oko prava i interesa, ali znači promjenu nivoa interakcije i potrebu da prevencija i sistem upravljanja radnim sporovima odgovore na povećan broj pojedinačnih sporova o pravima.

Izazov

Slabljenje kolektivnih aranžmana između sindikata i poslodavaca je rezultiralo u tome da sistem za rješavanje radnih sporova mora da se bavi većim brojem pojedinačnih sporova o pravima. Izazov za sistem je da bude dovoljno fleksibilan kako bi mogao reagovati na ovu promjenu, ali i istovremeno nastaviti da pruža visoko kvalitetne usluge mirenja/posredovanja i arbitraže u kolektivnim sporovima.



Sporovi u privatnom i javnom sektoru

Bilo da se radni odnos zasniva u privatnom sektoru ili državnom i javnom sektoru, i dalje će dolaziti do pojedinačnih i kolektivnih sporova.

Uspostavljanje odvojenih sistema za sporove u javnom i privatnom sektoru neće nužno obezbijediti bolje rezultate za strane u sporu.

Shodno tome, poželjna je jedna agencija za radne sporove koja će preuzeti odgovornost za sporove i u javnom i u privatnom sektoru, kao i nacionalni zakoni koji pružaju pravnu osnovu za takvo uređenje. U mjeri u kojoj se sporovi u javnoj službi smatraju "drugačijim" od onih u privatnom sektoru, prikladno je imenovati miritelje/posrednike i arbitre u jedinstvenom sistemu za rješavanje sporova koji bi se specijalizovali u sporovima koji nastaju u određenom sektoru, ali bez da se angažuju samo u tom sektoru.

Izazov

Sistem upravljanja sporovima treba da bude sposoban da pruža sve usluge podjednako, kako u privatnom, tako i u javnom sektoru, te da obezbijedi najviši nivo raspoloživih profesionalnih usluga za sprečavanje i rješavanje sporova, bez obzira na sektor zapošljavanja.



Revitalizacija postojećeg odjeljenja za rad radi poboljšanja usluga za rješavanja radnih sporova otvara niz pitanja i izazova, ali osnivanje nezavisne komisije čiji je mandat da sprečava i rješava veliki broj sporova, otvara još veći broj pitanja.

Osnivanje nove institucije koja će zamijeniti postojeću, neizbježno dovodi do otpora od strane onih koji promjenu vide kao nepogodnost. Stoga nalaže da se procesom promjene upravlja pažljivo, smjerno i strpljivo, ali također i sa dozom posvećenosti i energije, ne samo zbog same promjene, nego i zbog potrebe za boljim djelovanjem i boljim rukovođenjem.

Osnivanje nezavisne komisije za upravljanje sporovima zahtijeva obezbjeđenje finansijske podrške koja će platiti troškove i početnih i operativnih troškova. Uslovi institucionalne nezavisnosti i neutralnosti diktiraju da poslodavci i sindikati, kao klijenti sistema, ne daju ta sredstva, tako da je na vladi da odobri godišnja parlamentarna izdvajanja na osnovu uobičajenih procedura budžetske evaluacije.

Naročito se u zemljama u razvoju, koje nastoje reformisati svoje sisteme upravljanja sporovima, ili kroz jačanje postojećih uprava rada ili putem uspostavljanja nezavisnih komisija, traže jaki i ubjedljivi argumenti za zakonodavce kako bi dodijelili tražena sredstva. U tom smislu, važno je staviti naglasak na ekonomsku korist koja proizilazi iz novog pristupa upravljanju sporovima.



Bilješke

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bilješke

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



POGLAVLJE 10

Prilozi

PRILOG A

Rječnik ključnih pojmova 219

PRILOG B

Relevantni međunarodni standardi rada..... 237

PRILOG C

Kodeksi ponašanja / profesionalnog vladanja. 239

POGLAVLJE 10

Prilozi

Ovo poglavlje sadrži resurse koji mogu zanimati one koji su uključeni u sisteme za upravljanje radnim sporovima. Rječnik objašnjava pojmove koji se uobičajeno koriste, navedeni su relevantni međunarodni standardi rada i s njima vezane preporuke, i u cijelosti su data dva primjera profesionalnih kodeksa, jedan je iz Sjedinjenih Američkih Država, a drugi iz Južne Afrike.





PRILOG A

Rječnik ključnih pojmova

Donošenje presude

Proces rješavanja spora na sudu pred sudijom ili sudijom za prekršaje, u skladu s formalnostima i procedurama koje nalaže zakon.

Arbitraža

Rješavanje spora od strane jedne ili više nezavisnih trećih strana a ne suda. Za vrijeme arbitraže, arbitar sasluša argumente obje strana u sporu i rješava slučaj donošenjem rješenja.

Postupci su manje formalni nego sudski, ali postoje određene sličnosti, uključujući prisustvo svjedoka, pravo na unakrsno ispitivanje, te pravo na pravno zastupanje.

U većini slučajeva, rješenje je konačno i obavezujuće. Žalbe se obično ulažu u slučajevima u kojima je rješenje u suprotnosti sa zakonom ili u kojima nije ispoštovano pravo stranaka da budu saslušane.

› Vidjeti također **Mirenje, Medijacija, Posredovanje**.

Arbitar

Osoba koja vodi arbitražno saslušanje i donosi rješenje. U nekim slučajevima, arbitražno saslušanje vrši komisija ili odbor koji se sastoji od nekoliko članova, a ne pojedinac.

Arb-mir

Proces u kojem arbitraža (arb) prethodi mirenju (mir) u postupku rješavanja spora. Arbitražno rješenje se stavlja u zapečaćenu kovertu i ne otkriva se strankama u sporu. Nakon toga počinje postupak mirenja. Ako je mirenje uspješno, koverta se uništava, u suprotnom na snagu stupa zapečaćeno rješenje.

Rješenje

Pismena odluka o arbitražnom saslušanju koja se ponekada naziva odluka.

Bipartizam

Odnosi se na bipartitne odnose između poslodavaca i radnika i/ili odnosnih organizacija u vezi s pitanjima od zajedničkog interesa koja se odnose na svijet rada;

Bipartitni socijalni dijalog može biti u obliku kolektivnog pregovaranja ili drugim oblicima konsultacija i saradnje između obje stranke zapošljavanja i radnih odnosa.

› Vidjeti također **Socijalni dijalog, Tripartizam.**

Kombinovano pregovaranje

Oblik pregovaranja koji kombinuje elemente tradicionalnog pozicionog pregovaranja s elementima pregovaranja u cilju zajedničke koristi, s ciljem postizanja ne samo sporazuma, nego i unapređenja buduće saradnje strana u sporu.

› Vidjeti također **Pregovaranje zasnovano na interesu, Poziciono pregovaranje.**

Maltretiranje

Ponašanje neke osobe prema drugoj osobi radi zaplašivanja i ponižavanja, uključujući verbalno vrijeđanje ili fizičko nasilje, često pred radnim kolegama.

Primjeri takvog ponašanja prema radniku uključuju:

- redovno nepravedno tretiranje radnika;
- okrivljavanje radnika za probleme koje su prouzrokovali drugi;
- preopterećenje radnika radnim zadacima s ciljem da ne uspije postići zadane ciljeve;
- redovna prijetnja radniku otkazom;
- nepravedno uskraćivanje napredovanja ili prilike za obučavanje



- fizičko ili verbalno zlostavljanje radnika.

Maltretiranje može da se dešava licem u lice, u pisanoj formi, putem telefona ili faksa ili emaila.

Maltretiranje je uzrok konflikta i sporova, koje se obično rješava žalbenom procedurom preduzeća u prvom stepenu.

- › Vidjeti također **Uznemiravanje**.

Kodeks ponašanja

Pisani dokument koji navodi standarde ponašanja koji se očekuju od zaposlenog ili grupe zaposlenih.

Neki kodeksi su pravno obavezujući, dok su drugi dobrovoljni.

Kodeks ponašanja se ponekad naziva kodeks vladanja ili etički kodeks, ili kodeks prakse.

Kolektivno pregovaranje

Kolektivno pregovaranje je definisano Konvencijom br. 154 tako da se odnosi na "sve pregovore koji se vode između poslodavca, grupe poslodavaca ili jedne ili više organizacija poslodavaca, s jedne strane, i jedne ili više organizacija radnika, s druge strane, radi:

- (a) određivanja uslova rada i uslova zaposlenja; i/ili
- (b) uređivanja odnosa između poslodavaca i radnika; i/ili
- (c) uređivanja odnosa između poslodavaca ili njihovih organizacija i organizacije radnika ili organizacija radnika.

Rezultat procesa pregovaranja se obično naziva kolektivni ugovor (KU).

- › Vidjeti također **Slobodu udruživanja i zaštitu prava na organizovanje, Pregovori**.

Kolektivni spor

Neslaganje između grupe radnika, koje obično, ali ne i nužno, predstavlja sindikat, i poslodavca ili grupe poslodavaca, u vezi postojećih prava ili budućih interesa.

- › Vidjeti također **Individualni spor**.

Komunikacija

Prijenos informacija od jedne strane drugoj u vidu riječi, kako pismeno, tako i usmeno, slika ili gesti, kako bi se među njima postiglo bolje razumijevanje.

Jednosmjerna komunikacija znači prenos informacija s jedne strane, ali bez da primalac šalje povratnu informaciju ili odgovor, ili bilo koju drugu naznaku da je poruka shvaćena.

Dvosmjerna komunikacija je interaktivni proces u kojem i pošiljalac i primalac informacija odgovaraju na riječi, slike ili geste, sa ciljem obezbjeđenja uzajamnog razumijevanja.

Obavezna arbitraža

Situacija u kojoj je arbitraža nametnuta zakonom ili putem vladinih službi. Ona također obuhvata situacije u kojima arbitražu može da pokrene stranka u sporu bez saglasnosti druge stranke ili u kojima arbitražu pokreće vlada na svoju inicijativu.

- › Vidjeti također **Dobrovoljna arbitraža**.

Obavezno mirenje

Situacija u kojoj se od strana u sporu zakonski traži da koriste usluge mirenja koje daje vlada.

Ovo se radi u nekim zemljama u kojima procesi pregovaranja nisu dobro razvijeni, što dovodi do mogućnosti zastoja i pribjegavanja industrijskoj akciji. "Obavezno" u ovom kontekstu znači da je obavezno dolaziti na sastanke mirenja, ali zbog prirode procesa mirenja, ne može da bude obavezno postizanje ili čak pokušaj da se postigne rješenje spora.

- › Vidjeti također **Dobrovoljno mirenje**.



Mirenje

Proces u kojem nezavisno i nepristrasno treće lice pomaže strankama u sporu da postignu uzajamno prihvatljiv sporazum kako bi riješile svoj spor.

Mirenje produžava proces pregovaranja kroz podsticanje stranaka u sporu da postignu konsenzus, ali bez nametanja rješenja za njihov spor. Ovaj proces se ponekad naziva potpomognuto pregovaranje.

U svrhu ove publikacije, mirenje i posredovanje se koristi za definisanje istog procesa, što je dovelo do korištenja pojmova mirenje/posredovanje i miritelj/posrednik.

› Vidjeti također **Arbitraža, Posredovanje, Medijacija**.

Miritelj

Nezavisno i nepristrasno lice koje pomaže strankama u sporu da pronađu uzajamno prihvatljiv ishod.

Miritelj pomaže proces pregovaranja, ali nema odlučujuću ulogu.

Pojam miritelj se ponekad razlikuje od pojma posrednik. Na primjer, razlikovanje može da se pravi između miritelja kojeg imenuje država i privatnog posrednika, ali su njihove funkcije iste.

U nekim zemljama (npr. SAD) postoji jasna razlika između posrednika i miritelja. Posrednik zajednički komunicira sa strankama u sporu kako bi im pomogao u pronalaženju uzajamno prihvatljivog sporazuma. Miritelj se jedino bavi održavanjem odvojenih sastanaka sa strankama u sporu i ne spaja ih.

Sukob

Stanje ili okolnosti neslaganja, nesuglasica, antagonizma ili suprotstavljanja između pojedinačnog radnika i poslodavca, između grupe radnika, poput sindikata, i njihovog poslodavca, ili između sindikata ili grupe sindikata i grupa poslodavaca.

› Vidjeti također **Spor**.

Konsenzus

Proces u kojem stranke u sporu postižu uzajamni sporazum.

Ugovor o radu

Ugovor na osnovu kojeg osoba (zaposlenik) se obavezuje da izvrši posao za drugu osobu (poslodavca) u zamjenu za platu ili nagradu, na osnovu posebnih uslova.

Ugovor o radnom odnosu može da bude usmeni ili pismeni. Pismeni ugovor je poželjan, jer pruža dokumentovane informacije koje mogu pomoći u prevenciji i rješavanju sporova.

Diskriminacija

Svako razlikovanje, isključenje ili davanje prvenstva, između ostalog, po osnovu rase, boje kože, spola, vjere, političkog mišljenja, nacionalnog ili socijalnog porijekla, koji ima poništavajuće dejstvo ili narušava jednakost mogućnosti ili tretmana u zapošljavanju i zanimanju.

Spor

Neslaganje ili sukob između dvije ili više strana u vezi pitanja od zajedničkog interesa.

› Vidjeti također **Sukob**.

Dijagnoza spora

Proces u kojem stranke u sporu identifikuju simptome sukoba i uzroke spora kako bi bile bolje opremljene za rješavanje bilo kakvih sporova od kojih može da dođe.

Simptomi predstavljaju znakove i pružaju dokaze da postoji sukob. Znakovi obuhvataju ono što je očigledno, kao što su obustave i lokauti, ali također i ono što je manje očigledno, poput pojačanog mijenjanja radne snage, većeg stepena odsustvovanja s posla, povećanog trošenje sirovina, ili sabotaze radnog mjesta.



Prevenција spora

Aranžmani i procesi koji omogućavaju rješavanje sukoba i neslaganja u pitanjima od zajedničkog interesa koje trebaju da se riješe kroz aktivnosti dotičnih strana.

Aranžmani koji omogućavaju fer i brzo rješavanje problema, te na taj način eliminišu mogućnost eskalacije tih problema u veće konfrontacije stranaka u sporu i izbjegavaju objavu ili notifikaciju spora.

Poravnanje spora

Situacija u kojoj se spor okončao i postignut je sporazum kao rezultat konsenzualnog ponašanja kojeg su usvojile stranke u sporu sa ili bez pomoći treće strane, odnosno miritelja.

Također se odnosi na proces ili korake koje preduzimaju stranke u sporu kako bi pomirile svoje razlike.

- › Vidjeti također **Rješavanje spora**.

Rješavanje spora

Situacija u kojoj se spor okončao kao rezultat odluke nezavisne treće strane, kao na primjer u slučaju kada rješenje donese arbitar.

Spor je riješen na način da je donesena konačna i obavezujuća odluka, s tim da dotične stranke možda neće biti zadovoljne s njom.

- › Vidjeti također **Poravnanje spora**.

Zaposlenik/radnik

Pojam zaposlenik je pravni pojam koji se odnosi na osobu koja je stranka u radnom odnosu. Pojam radnik je širi pojam koji se može primijeniti na svakog radnika (npr. samozaposleni) bez obzira da li je ili nije on ili on zaposlenik.

- › Vidjeti također **Poslodavac**.

Poslodavac

Osoba ili institucija koja unajmljuje drugu osobu ili osobe, (zaposlenici) na osnovu ugovora o radu po kojem se isplaćuju naknade i plaće, za izvršeni rad.

- › Vidjeti također **Zaposlenik/radnik**.

Organizacija poslodavaca

Organizacija čije se članstvo sastoji od pojedinačnih poslodavaca. Drugih udruženja poslodavaca ili oboje, koji se primarno osnivaju da zaštite i unaprijede kolektivne interese članova, da predstave ujedinjeni front u poslovima s drugim organizacijama i/ili predstavnicima radnika, kao i da pregovaraju u ime i pružaju usluge članovima o pitanjima koja se odnose na rad.

- › Vidjeti također **Slobodu udruživanja i zaštitu prava na organizovanje, Sindikat**.

Preduzeće

Subjekt u kojem se koriste resursi za proizvodnju dobara ili pružanje usluga, a koji radi kao javna kompanija, dioničko društvo, partnerstvo ili samostalna trgovina.

Jedno preduzeće može da ima nekoliko podružnica i u tom slučaju se naziva složeno preduzeće.

Preduzeće i podružnica su jedno te isto za firmu sa samo jednom podružnicom.

Podružnica

Subjekt koji obavlja poslove uključujući proizvodnju dobara ili pružanje usluga ili mjesto gdje se obavljaju industrijske operacije na samo jednoj fizičkoj lokaciji.

Medijacija

Jedan aspekt procesa pred-pomirenja u kojem nezavisni i nepristrasni miritelj podstiče stranke u sporu da razgovaraju i saslušaju jedni druge, te



steknu bolje razumijevanje o poziciji druge strane, prije nego što počnu formalne pregovore.

- › Vidjeti također **Arbitraža, Mirenje, Posredovanje**.

Utvrđivanje činjeničnog stanja

Proces u kojem nezavisno i nepristrasno treće lice pronalazi, analizira i tumači podatke u vezi spora (npr. u pogledu kapaciteta poslodavca da plati povišice), te daje preporuke strankama u sporu, ali bez ovlaštenja za odlučivanje i čisto u ulozi eksperta.

Svrha utvrđivanja činjeničnog stanja je da se smanji i po mogućnosti eliminiše sukob oko pitanja vezanih za podatke.

Sloboda udruživanja i zaštita prava na organizovanje

Konvencija MOR-a br. 87 (1948) se odnosi na pravo koje radnici i poslodavci, bez razlike, slobodno ostvaruju kada je u pitanju njihovo organizovanje radi unapređenja i zaštite svojih interesa. Radnici i poslodavci, bez ikakvih izuzetaka, imaju pravo da osnivaju i da se pridružuju organizacijama po vlastitom izboru radi unapređenja i zaštite svojih interesa. Takve organizacije imaju pravo da donose svoje statute i administrativna pravila i da biraju svoje predstavnike u punoj slobodi, da organizuju svoju upravu i aktivnosti, kao i da formulišu svoje programe. Javne vlasti treba da se suzdrže od bilo kakvog uplitanja koje bi ograničavalo ovo pravo ili sprečavalo zakonito ostvarivanje ovog prava.

Uprava neće raspuštati ili suspendovati organizacije. Organizacije imaju pravo da osnivaju i da se pridružuju federacijama i savezima i da uživaju ista prava i garancije. Konvencija br. 87 također predviđa pravo na učlanjivanje u međunarodne organizacije. Dobijanje svojstva pravnog lica od strane svih ovih organizacija ne podliježe restriktivnim uslovima. U ostvarivanju prava predviđenih u Konvenciji, poslodavci i radnici u njihove organizacije moraju da poštuju zakon države. Zakon države i način na koji se primjenjuje neće međutim, biti prepreka garancijama predviđenim Konvencijom.

- › Vidjeti također **Kolektivno pregovaranje, Organizacija poslodavaca, Sindikat**.

Dobra vjera

Dobra vjera znači činjenje svakog napora da se postigne sporazum, vode iskreni i konstruktivni pregovori, izbjegavanje neopravdanih kašnjenja, postupanje po zaključenim ugovorima i njihovo primjenjivanje u dobroj vjeri.

Upravljanje

Proces donošenja i provođenja odluka u skladu s opće prihvaćenim principima, uključujući učešće, transparentnost, spremnost na djelovanje, jednakost, uključenost, efikasnost, učinkovitost, odgovornost i poštovanje vladavine zakona.

Uznemiravanje

Uznemiravanje i pritisak na radnom mjestu može da uzme oblik različitih uvredljivih ponašanja. Karakterišu ga stalni negativni napadi fizičke ili psihičke prirode pojedinca ili grupe zaposlenika, koje je obično nepredvidljivo, iracionalno i nepravedno.

- › Vidjeti također **Maltretiranje**.

Pojedinačni spor

Neslaganje između pojedinačnog radnika i njegovog ili njenog poslodavca obično u vezi postojećih prava. To također može da obuhvata situacije u kojima nekoliko radnika nije saglasno sa svojim poslodavcem u vezi istog pitanja, ali gdje svaki radnik djeluje kao pojedinac.

- › Vidjeti također **Kolektivni spor**.

Industrijski odnosi

Individualni i kolektivni odnosi između radnika i poslodavaca na radu i koji proizilaze iz rada, kao i odnosi između predstavnika radnika i poslodavaca na nivou industrije i na nacionalnom nivou, i njihova interakcija s državom.



Službenik za industrijske odnose

Zaposlenik uprave rada koji je angažovan na prevenciji i rješavanju radnih sporova i s tim vezanih pitanja.

Pojam se također koristi za opisivanje osobe zaposlene u privatnom sektoru koja ima odgovornost za pitanja u vezi s industrijskim odnosima.

Industrija/sektor/grana

Grupa preduzeća ili zaposlenika koji proizvode sličan proizvod ili uslugu, kao što je na primjer, bankarstvo, rudarstvo ili tekstilna industrija.

Spor o interesima

Neslaganje između radnika i njihovog poslodavca u vezi budućih prava i obaveza po ugovoru o radu. Ti sporovi nisu zasnovani na postojećim pravima, nego na želji jedne strane da dobije nova prava u budućnosti, kao što su veće plaće i dodatne naknade.

Sporovi o interesima su usmjereni na ostvarenje novih prava i nastaju kao rezultat kolapsa kolektivnog pregovaranja.

› Vidjeti također **Spor o pravima**.

Neformalna ekonomija

Pojam neformalna ekonomija se odnosi na sve ekonomske aktivnosti koje po zakonu ili u praksi nisu obuhvaćene, ili su nedovoljno obuhvaćene, formalnim aranžmanima. Pojam vodi računa o značajnoj raznolikosti radnika i ekonomskih jedinica, u različitim sektorima ekonomije i ruralnim i urbanim sredinama koji su posebno ranjivi i nesigurni; u kojima postoji ozbiljan deficit dostojanstvenog rada i često bude uhvaćen u zamku siromaštva i niske produktivnosti. Neformalna ekonomija uključuje radnike koji rade za plaću i samozaposlene, neplaćene članove porodice i oni koji se kreću iz jedne u drugu situaciju. Ona obuhvata neke od onih koji su angažovani u novim fleksibilnim radnim aranžmanima i koji su na periferiji glavnog preduzeća ili na kraju proizvodnog lanca. Radnici u neformalnoj ekonomiji često imaju ili ograničen ili nikakav pristup uslugama i procesima za rješavanje sporova.

Pregovaranje zasnovano na interesima

Proces u kojem strane u sporu priznaju potrebe i probleme druge strane i ne drže fiksne pozicije kao što bi to bio slučaj u tradicionalnom pozicionom pregovaranju.

Ponekad se naziva pregovaranje za uzajamnu korist kako bi se naglasilo zajedničko razmatranje pitanja od obje strane.

› Vidjeti također **Kombinovano pregovaranje, Poziciono pregovaranje.**

Istraga

Proces u kojem nezavisno treće lice preuzima detaljno ispitivanje i izvještaje o nekom pitanju ili problemu.

Proces se može koristiti za dostavljanje informacije kao dio žalbene procedure, naročito u slučajevima kada su predmet spora diskriminacija, uznemiravanje ili tehnološki višak.

Zajedničko rješavanje problema

Situacija u kojoj se stranke u sporu slažu da ne budu konfrontaciono nastrojene i rješavaju pitanja na sistematski i strukturisan način, često uz pomoć neutralne treće strane.

Ovaj pristup se ponovno fokusira na sama pitanja a ne na protagoniste.

Zajedničko istraživanje

Situacija u kojoj se poslodavac i sindikat slože da naprave istraživanje o nekom pitanju ili problemu zajedno, prije nego da pristupe odvojenim studijama o istom pitanju. Studiju može izraditi treće lice, ali pod uslovima i aranžmanima koje su usaglasile obje strane.

Uprava rada

Uprava rada je definisana Konvencijom MOR-a br. 150 kao "aktivnosti javne uprave u oblasti nacionalne politike rada".



Ključne funkcionalne odgovornosti uprave rada obuhvataju inspekciju rada (uključujući inspekcije u vezi bezbjednosti i zdravlja na radu), industrijske odnose, službe za zapošljavanje i aspekte stručne obuke, te informisanje i istraživanje u oblasti rada.

Ove aktivnosti se odvijaju u sistemu uprave rada koji obuhvata vladina ministarstva i odjeljenja, regionalne i područne agencije, tijela za koordinaciju i konsultacije, zakonska tijela, te ostale državne agencije.

Nezavisna komisija za rješavanje sporova kao propisno konstituisano zakonito tijelo je stoga dio sistema uprave rada.

Službenik za pitanja rada

Zaposlenik u sistemu uprave rada koji može da bude angažovan u inspekciji rada, industrijskim odnosima ili na funkcijama službi za zapošljavanje.

Lokaut

Obustava rada u kojoj poslodavac sprečava radnike da rade zatvaranjem poslovnice.

Lokaut se preduzima da bi se radnici primorali da prihvate uslove poslodavca ili da se povinuju zahtjevima poslodavca.

- › Vidjeti također **Štrajk**.

Posredovanje

U većini zemalja, ovaj pojam je sinonim za mirenje. Međutim, postoje više akademskih aspekata posredovanja koji se fokusiraju na različite pristupe procesu, s tim da ne mijenjaju osnovnu orijentaciju procesa i nema odlučujuću ulogu.

Omogućeno posredovanje se koncentriše samo na proces, s tim da se stranama u sporu ne nude bilo kakvi prijedlozi ili pravni lijekovi.

Ocjenjivačko posredovanje stranama u sporu daje prijedloge i preporuke, ali zbog same prirode procesa, ne može da bude obavezujuće.

Transformativno posredovanje uključuje posrednika kako bi strane priznale zajedničke potrebe, interese, gledišta i vrijednosti, ali i dalje bez nametanja bilo kakvih rješenja spora.

- › Vidjeti također **Arbitraža, Mirenje, Medijacija**.

Praćenje

Prihvaćeni dio procesa upravljanja u kojem se radni učinak pojedinaca, jedinica, odjeljenja i organizacije u cjelini, redovno upoređuje s objektivnim standardima i ciljevima.

- › Vidjeti također **Arbitraža, Mirenje, Medijacija**.

Pregovori

Proces u kojem se dvije ili više strana sa zajedničkim, ali i suprotstavljenim interesima, sastaju kako bi razgovarale i slušale radi postizanja uzajamno prihvatljivog sporazuma.

- › Vidjeti također **Kolektivno pregovaranje**.

Poziciono pregovaranje

Proces pregovora u kojem stranke usvajaju fiksni i predodređeni cilj ili ciljeve u situaciji pregovaranja od kojih nisu spremni da se udalje ili da sklapaju kompromise.

Stranke obično usvajaju konfrontacionu ulogu u kojoj svaka od njih teži ka ishodu dobitak-gubitak.

- › Vidjeti također **Kombinovano pregovaranje, Pregovaranje zasnovano na interesima**.



Priznavanje agenta za pregovaranje

Prihvatanje od strane poslodavca da odobri sindikatu (agentu za pregovaranje) da pregovara ugovore u vezi uslova zaposlenja u korist određene grupe radnika koja se naziva "pregovaračka jedinica".

Priznavanje se može dobrovoljno usaglasiti između poslodavca i sindikata. Alternativno ono se može odrediti zakonom, kada se od sindikata zahtijeva dokaz da predstavlja minimalni broj ili procenat radnika na radnom mjestu.

Moguće je da sindikat nekad ima ekskluzivno ili jedinstveno pravo pregovaranja s poslodavcem. Alternativno, poslodavac može da prizna više od jednog sindikata za svrhe pregovaranja.

Priznavanje agenta za pregovaranje se uglavnom koristi u zemljama običajnog prava.

Spor u vezi s pravima

Neslaganje između jednog radnika ili više njih i poslodavca u vezi kršenja postojećih prava propisanih zakonom, kolektivnim ugovorom ili ugovorom o radu.

Ovakva konfrontacija se ponekad naziva pravni spor.

Takav spor može da bude ili pojedinačni ili kolektivni.

› Vidjeti također **Sporove u vezi s interesima**.

Socijalni dijalog

Socijalni dijalog je pojam koji opisuje uključenost radnika, poslodavaca i vlada u donošenje odluka u vezi s pitanjima zapošljavanja i radnih mjesta. On uključuje sve vrste pregovora, konsultacija i razmjene informacija između predstavnika vlada, poslodavaca i radnika ili onih između poslodavaca i radnika o pitanjima od zajedničkog interesa u vezi ekonomske i socijalne politike. Socijalni dijalog se može odvijati na različitim nivoima i u različitim oblicima u zavisnosti od nacionalnih uslova.

Socijalni dijalog je i sredstvo za postizanje društvenog i ekonomskog napretka i cilj za sebe, jer on ljudima daje glas i učešće u njihovim društvima i na radnim mjestima. Socijalni dijalog može da bude bipartitan,

između radnika i poslodavaca (koje MOR naziva socijalni partneri) ili tripartitan, koji uključuje i vladu.

- › Vidjeti također **Kolektivno pregovaranje, Poslodavačke organizacije, Slobodu udruživanja i zaštitu prava na organizovanje, Sindikat**.

Socijalni partneri

Predstavnici radnika i poslodavaca i njihovih organizacija.

Štrajk

Usklađena privremena obustava radnog procesa ili povlačenje iz radnog procesa grupe radnika jednog preduzeća ili više podružnica da izraze zabrinutost ili osnaže zahtjeve poput onih u vezi s uslovima rada (plaće, sati rada, radno vrijeme), sigurnost zaposlenja, itd.

Akcija štrajka može da bude totalna, kada staje ukupni radni proces, ili djelimična, kada na primjer odbiju da rade prekovremeno.

- › Vidjeti također **Lokaut**.

Sindikat

Organizacija radnika koji se udružuju kako bi postigli zajedničke ciljeve, naročito u vezi zaštite i boljih uslova zaposlenja.

Neki sindikati su udruženja radnika iste grupe zanimanja (npr. medicinske sestre). Drugi su udruženja radnika različitih zanimanja i poslova, ali u istoj industriji ili sektoru, poput radnika u transportu, ugostiteljstvu, građevinarstvu.

Sindikati mogu i udružuju se s drugim sindikatima kako bi formirali federacije i nacionalna vijeća.

- › Vidjeti također **Slobodu udruživanja i zaštitu prava na organizovanje, Poslodavačke organizacije**.



Tripartizam

Tripartizam je osnivački princip i temeljna vrijednost MOR-a koja je u samom srcu rada Organizacije. Tripartizam se može definisati kao "interakcija vlade, poslodavaca i radnika (putem njihovih predstavnika) kao jednakih i nezavisnih partnera u traženju rješenja za pitanja od zajedničkog interesa.

- › Vidjeti također **Bipartizam, Socijalni dijalog.**

Dobrovoljna arbitraža

Situacija u kojoj se arbitraža pokreće samo uz saglasnost stranaka u sporu.

- › Vidjeti također **Obavezna arbitraža.**

Dobrovoljno mirenje

Situacija u kojoj su stranke u sporu slobodne da odluče da li će koristiti raspoloživu uslugu mirenja ili ne.

To također može da obuhvata situacije kada se stranke u sporu usaglase o izboru privatnog trećeg lica kao miritelja, umjesto mehanizma za mirenje kojeg je uspostavila vlada.

- › Vidjeti također **Obavezno mirenje.**

Saradnja na radnom mjestu

Aranžmani i procesi koji se odvijaju unutar preduzeća, pri čemu radnici ili njihovi predstavnici komuniciraju sa predstavnicima menadžmenta kako bi riješili pitanja od zajedničkog interesa.

To je bipartitni proces, iako neutralne treće strane mogu da igraju promotivnu i medijatorsku ulogu.

Osim razmjene informacija, najuobičajeniji oblici saradnje se ogledaju u konsultacijama koje dovode do savjeta menadžmentu ili u pregovorima koji vode ka obavezujućem ugovoru.



PRILOG B

Relevantni međunarodni standardi rada

Konvencije

Konvencija o slobodi udruživanja i zaštiti prava na organizovanje, 1948. (Br. 87)

Konvencija o pravu na organizovanje i kolektivno pregovaranje, 1949. (Br. 98)

Konvencija o predstavnicima radnika, 1971. (Br. 135)

Konvencija o upravi rada, 1958. (Br. 150)

Konvencija o radnim odnosima (Konvencija o javnoj službi) 1978. (Br. 151)

Konvencija o kolektivnom pregovaranju, 1981. (Br. 154)

Konvencija o prestanku radnog odnosa, 1982. (Br. 158)

Preporuke

Preporuka o dobrovoljnom mirenju i arbitraži, 1951. (Br. 92)

Preporuka o saradnji na nivou preduzeća, 1952. (Br. 94)

Preporuka o konsultacijama (na nivou industrije i nacionalnim nivoima), 1960. (Br. 113)

Preporuka o komunikaciji u preduzeću, 1967. (Br.129)

Preporuka o ispitivanje žalbi, 1967. (Br. 130)

Preporuka o upravi rada, 1978. (Br. 158)

Preporuka o radnim odnosima (javna služba), 1978. (Br. 159)

Preporuka o kolektivnom pregovaranju, 1981 (Br. 163).



PRILOG C

Kodeksi ponašanja / profesionalnog vladanja

Sjedinjene Američke Države – Federalna služba za posredovanje, mirenje i arbitražu

Kodeks profesionalnog ponašanja POSREDNIKA U OBLASTI RADA

Preambula

Praksa posredovanja je profesija s etičkim odgovornostima i dužnostima. Oni koji se angažuju u praksi posredovanja moraju da budu posvećeni principima slobodnog i odgovornog kolektivnog pregovaranja. Oni moraju da imaju na umu da se njihove dužnosti i odgovornosti odnose na stranke koje su uključene u kolektivno pregovaranja, na svakog drugog posrednika, na agencije koje vode praksu posredovanja, te na opću javnost.

Odaje se priznanje promjenjivim zakonskim dužnostima i odgovornostima grada, države i federalnih agencija. Međutim, ovaj Kodeks nema namjeru da na bilo koji način definiše ili prilagođava bilo koje od ovih dužnosti i odgovornosti, niti ima namjeru da definiše kada i u kojim situacijama posrednici iz više od jedne agencije trebaju da prisustvuju. To je prije lični kodeks koji se odnosi na ponašanje pojedinačnog posrednika.

Ovaj Kodeks ima namjeru da uvede primjenu principa na sve profesionalne posrednike koje zapošljava grad, država ili federalne agencije, kao i na posrednike koje su stranke privatno unajmile.

Odgovornost posrednika prema strankama

Primarna odgovornost za rješavanje radnih sporova je na samim strankama. Posrednici uvijek trebaju prepoznati da sporazume koji su postignuti za vrijeme kolektivnog pregovaranja stranke dobrovoljno sklapaju. Odgovornost je posrednika da pomogne strankama da se nagode.

Poželjno je da se sporazum postigne putem kolektivnog pregovaranja bez pomoći posrednika. Međutim, javne politike i primjenjivi zakoni prepoznaju da je posredovanje primjeren oblik vladinog učešća u slučajevima gdje je to potrebno. Da li i kada posrednici trebaju da intervenišu obično zavisi od želje stranaka. Intervencija posrednika na vlastitu inicijativu treba da se ograniči na izuzetne slučajeve.

Posrednici ne smiju da se smatraju ograničenim na održavanje mira za pregovaračkim stolom. Njihova uloga treba da bude uloga izvora na kojeg stranke mogu da se oslone i oni trebaju da budu spremni da, kada je to potrebno, daju i proceduralne i samostalne prijedloge i alternative koje će strankama pomoći u uspješnim pregovorima.

S obzirom da je posredovanje suštinski dobrovoljan proces, prihvatljivost posrednika za stranke, kao osobe od integriteta, objektivne i pravedne osobe, je apsolutno od suštinske važnosti za efikasno obavljanje dužnosti posrednika. Način na koji posrednici obavljaju svoje profesionalne dužnosti i odgovornosti će biti mjera za njihovu korisnost u ulozi posrednika. Kvalitet njihovog karaktera, kao i njihovih intelektualnih, emocionalnih, društvenih i tehničkih karakteristika, će biti otkriveni kroz njihovo ponašanje, njihovu usmenu i pisanu komunikaciju sa strankama, drugim posrednicima, te javnosti.

Odgovornost posrednika prema ostalim posrednicima

Posrednici ne treba da ulaze ni u kakav spor za koje je zadužen drugi posrednik ili posrednici a da se prethodno nisu obratili osobi ili osobama koje obavljaju to posredovanje. Posrednik ne treba da interveniše u sporu samo zato jer drugi posrednik također učestvuje. U obrnutom smislu, ne treba pretpostavljati da nedostatak posredničkog učešća jednog posrednika ukazuje na potrebu za učešćem drugog posrednika.

U situacijama kada u određenom slučaju učestvuje više od jednog posrednika, svaki posrednik ima odgovornost da ostale informiše o pomacima koji su ključni za kooperativna nastojanja i treba da ukaže svaku moguću ljubaznost prema kolegama posrednicima.



Posrednici trebaju pažljivo izbjegavati svaku pojavu neslaganja sa ili zamjerki prema kolegama posrednicima. Diskusije o stavovima i aktivnostima koje u određenim slučajevima treba preduzeti, treba da se odvijaju samo među posrednicima.

Odgovornost posrednika prema njihovim agencijama i njihovoj profesiji

Agencije koje su zadužene za pružanje posredničkih usluga strankama uključenim u kolektivno pregovaranje, su dio vlade. Posrednici moraju da prepoznaju da su, kao takvi, dio vlade. Posrednici trebaju stalno imati u vidu da se o njima i njihovom radu ne sudi samo na pojedinačnoj osnovi, nego se ocjenjuju i kao predstavnici svoje agencije. Zbog toga se bilo kakvo nedolično ponašanje ili profesionalna manjkavost ne odražava samo na pojedinačnog posrednika, nego i na poslodavca, te kao takvo, ugrožava efikasnost agencije, ostalih vladinih agencija i prihvatljivost posredničkog procesa.

Posrednici ne trebaju da koriste svoju poziciju za privatnu dobit ili korist, niti da se angažuju u bilo kakvim aktivnostima zapošljavanja ili preduzeću koje će biti u sukobu s njihovim radom u ulozi posrednika, niti treba da prihvataju novac ili vrijedne predmete za obavljanje svojih dužnosti – osim svoje redovne plaće – niti da na sebe preuzimaju obaveze bilo koje stranke koje mogu da naruše nepristrasno obavljanje njihovih dužnosti.

Odgovornost posrednika prema javnosti

Kolektivno pregovaranje je u suštini privatni, dobrovoljni proces. Primarna svrha posredovanja jeste da strankama pomogne u postizanju nagodbe. Takva pomoć ne ukida pravo stranaka da posegnu za ekonomskim i pravnim sankcijama. Međutim, proces posredovanja može sa sobom nositi odgovornost za odbranu interesa javnosti da se određeni spor riješi; da se zaustavi obustava rada; i da se ponovo pristupi normalnom funkcionisanju. Ipak, potrebno je napomenuti da posrednici niti uređuju, niti kontrolišu, bilo koji dio sadržaja kolektivnog ugovora.

Razumljivo je da posrednici mogu smatrati potrebnim povlačenje iz pregovora, ako je jasno da strane namjeravaju iskoristiti njihovo prisustvo kao pretpostavljenu vladinu sankciju za sporazum koji je očigledno u suprotnosti s javnom politikom.

Priznaje se da se radni sporovi rješavaju za pregovaračkim stolom, međutim, posrednici mogu pružiti odgovarajuću informaciju, imajući na umu (1) želje stranaka, (2) da li će ta informacija pomoći ili omesti rješavanje spora, i (3) potrebe informisane javnosti.

Posrednici ne treba da koriste publicitet kako bi unaprijedili vlastitu poziciju ili poziciju svoje agencije. Tamo gdje dva ili više posrednika posreduje u sporu, informacije za javnost trebaju se tretirati kroz uzajamno prihvatljivu proceduru.

Odgovornost posrednika prema procesu posredovanja

Kolektivno pregovaranje je uspostavljena institucija u našem ekonomskom načinu života. Praksa posredovanja zahtijeva izradu alternativa koje će stranke dobrovoljno prihvatiti kao osnovu za rješavanje problema. Neprimjereni pritisci, koji ugrožavaju dobrovoljnu aktivnost strana, ne trebaju da budu dio posredovanja.

S obzirom da status, iskustvo i sposobnosti daju težinu njihovim prijedlozima i preporukama, oni trebaju pažljivo ocijeniti efekat svojih prijedloga i preporuka, te prihvatiti punu odgovornost za svoje poštenje i zasluge.

Posrednici imaju kontinuiranu odgovornost da izučavaju industrijske odnose i tehnike rješavanja sukoba kako bi poboljšali svoje vještine i unaprijedili svoje sposobnosti.

Prijedlozi koje daju pojedinačni posrednici ili agencije strankama u sporu, koji impliciraju da će prijenos slučaja s jednog posredničkog "forum" na drugi dati bolje rezultate, su neprofesionalni i trebaju se osuditi.

Povjerljive informacije koje posrednici dobiju se ne smiju otkrivati drugima u bilo koju svrhu ili u zakonskom postupku, ili direktno ili indirektno koristiti za ličnu korist ili dobit posrednika.



Pregovaračke pozicije, prijedlozi ili sugestije, koje se posrednicima otkrivaju u povjerenju tokom pregovaranja samo za informaciju, se ne smiju otkrivati trećim licima bez prethodno dobijene dozvole od stranke ili osobe koja je dala tu informaciju.

Južna Afrika – Komisija za mirenje, posredovanje i arbitražu

Koeks ponašanja za delegate

Ovaj kodeks je izrađen u smislu Člana 117. Zakona o radnim odnosima br. 66 iz 1995. godine.

1. SVRHA

Svrha ovog kodeksa je da:

- 1.1 pomogne u održanju dobre reputacije procesa mirenja, posredovanja i arbitraže, a naročito CCMA kancelarije.
- 1.2 pruži smjernice svim komesarima o pitanjima profesionalnog ponašanja i prakse općenito.

2. OPĆE ODLIKE DELEGATA

Kako bi se procesi mirenja, posredovanja i arbitraže smatrali poštenim, pravednim, te kako bi postigli povjerenje javnosti, komesari treba da:

- 2.1 djeluju pošteno, nepristrasno, ustrajno, i nezavisno od bilo kakvog vanjskog pritiska u obavljanju svojih zakonskih funkcija;
- 2.2 se ponašaju na način koji je pošten prema svim strankama i da ih strah od kritike ili vlastiti interes ne pokolebaju;
- 2.3 ne zagovaraju svoje imenovanje. Ovo ipak ne treba da spriječi komesare da ukažu na spremnost na službu u bilo kojem kapacitetu;
- 2.4 prihvate imenovanja samo onda kada vjeruju da su na raspolaganju za omogućavanje brzog procesa i da su kompetentni da preuzmu zadatak;



- 2.5 izbjegavaju stupanje u bilo kakav finansijski, poslovni ili društveni odnos koji će vjerovatno uticati na njihovu nepristrasnost ili koji bi mogao da stvori percepciju pristrasnosti ili nepravednosti;
- 2.6 ne utiču na CCMA službenike ili zaposlenike neprimjerenim sredstvima, uključujući poklone ili druge pobude.

3. SUKOB INTERESA I RAZOTKRIVANJE

- 3.1 Komesari trebaju razotkriti svaki interes ili odnos koji bi mogao da utiče na njihovu nepristrasnost. Dužnost razotkrivanja je na njima.
- 3.2 Komesari koji su imenovani da intervenišu u nekom slučaju, trebaju prije nego što prihvate otkriti sljedeće, direktno CCMA-i ili putem svojih akreditovanih agenata:
 - 3.2.1 bilo kakav direktni ili indirektni lični interes u slučaju;
 - 3.2.2 bilo kakvu postojeću ili prošlu finansijsku, poslovnu, profesionalnu, porodičnu ili društvenu vezu koja može da utiče na nepristrasnost ili koja bi mogla da dovede do osnovane percepcije pristrasnosti ili nepravednosti;
 - 3.2.3 ako komesari nisu bili upoznati s okolnostima koje zahtijevaju saopštavanje prije prihvatanja imenovanja, saopštavanje se mora obaviti nakon što se komesari upoznaju s tim okolnostima. Saopštavanje u ovom smislu može da obuhvati i svjedoke u arbitražnim postupcima koji su s njima povezani;
 - 3.2.4 nakon saopštavanja, komesari mogu obavljati službu, ako to žele obje strane, ali trebaju da se povuku, ako vjeruju da postoji sukob interesa, bez obzira na gledišta koja su stranke iznijele;

3.2.5 u slučaju da ne postoji konsenzus o tome da li se komesari trebaju povući ili ne, komesari se ne trebaju povući u sljedećim okolnostima:

- Ako opis posla sadrži procedure kojih se treba pridržavati u slučajevima kada su komesari dovedeni u pitanje, onda se te procedure trebaju poštovati;
- Ako komesari, nakon pažljivog ispitivanja slučaja, utvrde da je razlog stavljanja u pitanje nije dovoljan i da ipak mogu raditi nepristrasno i na pravedan način, te da bi povlačenje prouzrokovalo nepravedno zadržavanje ili bi bilo suprotno ciljevima pravde.

4. PONAŠANJE NA ROČIŠTU

- 4.1** Komesari treba da obavljaju postupke na pravedan način, pažljivo i nepristrasno.
- 4.2** Komesari ne smiju imati neobavezne kontakte s bilo kojom strankom ili njihovim predstavnicima tokom postupka, bez prisustva ili saglasnosti druge stranke.
- 4.3** Komesari treba da su strpljivi i ljubazni prema strankama i njihovim predstavnicima i treba da podstiču slično ponašanje kod svih učesnika u postupcima.
- 4.4** Komesari koji rade kao arbitri treba da poštuju sporazume stranaka postignute u svrhu mehaničkog evidentiranja.
- 4.5** Prilikom odlučivanja o *ex parte* saslušanja, arbitar mora uzeti u obzir relevantne zakonske, ugovorne i ostale prikladne okolnosti.
- 4.6** Prije *ex parte* saslušanja, komesar se mora uvjeriti da je stranka, koja je odbila saslušanje ili se nije pojavila na saslušanju, dobila adekvatnu obavijest o vremenu, mjestu i svrsi saslušanja.



- 4.7 U slučaju više od jednog komesara, koji radi kao miritelj, posrednik ili arbitar, komesari moraju jedni drugima dati priliku da učestvuju u postupcima.
- 4.8 Komesari ne trebaju da delegiraju svoju dužnost intervencije u nekom slučaju bilo kojoj drugoj osobi bez prethodnog obavještanja i saglasnosti CCMA-e.

5. POST-POSTUPAK

- 5.1 Komesari ne smiju otkriti buduću odluku prije nego što se ona istovremeno objavi objema strankama.
- 5.2 Odluke komesara treba da budu definitivne, izvjesne i što sažetije.
- 5.3 Ne dozvoljava se nikakvo objašnjenje ili tumačenje rješenja bez prethodne saglasnosti obje stranke.
- 5.4 Under agreements which permit or require clarification or interpretation of an award, commissioners shall afford each party an opportunity to be heard.

6. POVJERLJIVOST

Informacije, koje stranke komesarima daju u povjerenju tokom postupka mirenja, komesari trebaju čuvati u najstrožoj tajnosti i ne smiju ih otkrivati drugoj stranci ili trećim osobama, osim ako nisu dobili ovlaštenje za to.

7. NADLEŽNOST

- 7.1 Komesari se moraju vjerno pridržavati i ograničenja i obima nadležnosti koja im je dodijeljena sporazumom ili zakonom po kojem obavljaju službu.

- 7.2** Komesari moraju prihvatiti direktnu nagodbu stranaka o nekim ili svim pitanjima predmeta, u bilo kojoj fazi postupka, kao pitanje koje više nije u njegovoj ili njenoj nadležnosti.

8. MIRENJE PUTEM DELEGATA KOJI POSTUPAJU KAO ARBITRI

Komesari koji postupaju kao arbitri mogu da predlože strankama da se trebaju pomiriti, ako smatraju da je mirenje prikladno. Komesari se ne trebaju baviti ovim pitanjem, ako strane nisu saglasne.

9. OSLANJANJE NA RJEŠENJA DRUGIH ARBITARA I NEZAVISNO ISTRAŽIVANJE

Komesari koji izdaju savjetodavna ili obavezujuća rješenja trebaju da imaju u vidu rješenja drugih arbitara, riješene slučajeve ili nezavisna istraživanja, ali moraju da preuzmu potpunu i neupitnu odgovornost za donesenu odluku u svakom predmetu.

10. IZBJEGAVANJE ODLAGANJA

- 10.1** Komesari su dužni da planiraju svoj radni raspored na način koji obezbjeđuje blagovremeno ispunjavanje obaveza prema CCMA-i.
- 10.2** Komesari treba da sarađuju sa strankama i CCMA-om kako bi izbjegli odlaganja.
- 10.3** Nakon saslušanja, Komesari se moraju pridržavati ograničenja u pogledu donošenja rješenja.

11. HONORARI I TROŠKOVI

- 11.1** Komesari na nepuno radno vrijeme, koji tako i rade, treba da imaju strukturu honorara CCMA-e i da ne stupaju ni u kakve sporazume sa strankama u vezi honorara.



- 11.2** Komesari moraju voditi adekvatnu evidenciju naplate usluga i troškova, te izdavati blagovremene obračune CCMA-i.

12. KOMPETENCIJA

- 12.1** Komesari treba da odbiju imenovanje, da se povuku ili traže tehničku pomoć, kada odluče da je predmet izvan njihove kompetencije.
- 12.2** Komesari koji rade kao miritelji treba da razumiju pitanja koja su dio spora, prije nego što počnu pomagati strankama u rješavanju tog spora. U tom smislu, komesari treba da provedu određeno vrijeme na početku saslušanja, kako bi bili sigurni da razumiju pozicije, potrebe i očekivanja strana.

13. OSNOVA POSTUPAKA MIRENJA

Komesari koji rade kao miritelji treba da na početku predmeta odluče hoće li se predmet voditi na osnovi "bez predrasuda", te s tim u vezi obezbijede saglasnost stranaka.

Bilješke

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school writing paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Bilješke

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....