



Международна
организация
на труда



Международен обучителен център

СИСТЕМИ ЗА УРЕЖДАНЕ НА ТРУДОВИ СПОРОВЕ

Насоки за постигане на по-добри резултати



СИСТЕМИ ЗА УРЕЖДАНЕ НА ТРУДОВИ СПОРОВЕ

Насоки за постигане на по-добри резултати

© Авторско право, Международен обучителен център към Международната организация по труда, 2013 г.

Всички права запазени

Първо издание 2013 г.

Публикациите на Международния обучителен център към МОТ се ползват със закрила на авторското право съгласно Протокол 2 на Универсалната конвенция за авторското право. Заявки за право на възпроизвеждане се подават до Международния обучителен център към МОТ. Центърът приветства подобни заявки. Независимо от това, кратки откъси от тях могат да бъдат възпроизведени без одобрение, при условие че се посочва източникът.

Системи за уреждане на трудови спорове: Насоки за постигане на по-добри резултати

ISBN 978-92-9049-677-9 – печатно издание

ISBN 978-92-9049-678-6 – CD-ROM

ISBN 978-92-9049-679-3 – Web PDF

Наименованията, използвани в публикациите на Международния обучителен център към МОТ, които са в съответствие с практиката на Обединените нации и представянето на материалите, не отразяват каквото и да било становище на Центъра, касаещо законовия статус на която и да било държава, район или територия, или нейните органи или отнасящо се до определянето на нейните граници.

Отговорност за мненията, изразени в статиите, изследванията и другите материали, носят единствено и само техните автори и тяхното публикуване не означава, че мненията, изразени в тях, се подкрепят от Центъра.

Споменаването на наименования на конкретни фирми, търговски продукти и процеси не следва да се разглежда като одобрение от страна на Международното бюро по труда, както и неспоменаването на дадена фирма, търговски продукт или процес не трябва да се разглежда като знак за неодобрение.

Публикациите на Центъра, както и каталогът или списъкът с нови публикации, могат да бъдат получени от следния адрес:

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

Оформление и печат от Международния обучителен център към МОТ, град Торино, Италия.

Предговор

Предотвратяването и разрешаването на трудовите спорове понастоящем привлича все по-голямо внимание, тъй като ефективните превантивни действия и уреждането на трудовите спорове са от решаващо значение за създаването на сигурни и продуктивни трудови отношения в световен мащаб. Процедурите за уреждане на трудови спорове представляват средство за колективно договаряне между заинтересованите страни и допринасят за засилване на социалното партньорство.

Тъй като възникването на конфликти е присъщо и неизбежно в трудовите правоотношения, установяването на ефективни процедури за предотвратяване и разрешаване на споровете е от ключово значение за свеждане до минимум на проявите и последиците от конфликтите на работното място. Наръчникът има за цел да подпомогне практикуващите в тази област да установят, оценят и подобрят тези процеси.

В много страни съществуват системи за предотвратяване и уреждане на трудови спорове както в рамките на, така и извън техните министерства на труда, с различни организационни структури и роли. Международната организация на труда подпомага както държавите-членки, така и организациите на работниците и служителите, и тези на работодателите да създадат или укрепят такива системи.

Наръчникът е част от усилията на МОТ за засилване на превантивните действия и уреждането на трудовите спорове чрез предоставяне на съвети както на членовете на МОТ, така и на лицата, занимаващи се с индустриални отношения, които имат интерес към разрешаването на трудови спорове. Тя прави препоръки относно стъпките, които следва да бъдат предприети за по-нататъшно развитие на съществуващите системи, или за създаване на една независима институция, която да гарантира ефективност на органите, компетентни да посредничат при уреждане на трудовите спорове.

Наръчникът е плод на съвместното сътрудничество между държавните органи и отдела за тристранно сътрудничество на МОТ, както и на Програмата за социален диалог, трудово право и администрация на Международния обучителен център към МОТ в гр. Торино, Италия.

Бихме искали да благодарим на г-н Леон Робърт Херон (Leon Robert Heron) за изготвянето на този наръчник. Освен това, изразяваме своята благодарност и на г-ца Сюзън Хейтър (Susan Hayter), г-ца Минава Ебисуи (Minawa Ebisui) и г-н Силвен Бафи (Sylvain Baffi) – координатори на проекта, както и на редица служители на МОТ, които дадоха своите експертни мнения на различни етапи

от изпълнението на проекта: г-ца Катрин Торес (Katherine Torres), г-ца Анжелика Мюлер (Angelika Muller), г-н Джон Ритчот (John Ritchotte), г-ца Корине Варга (Corinne Vargha), г-н Лимпо Мандоро (Limpho Mandoro), г-жа Сузана Харконен (Susanna Harkonen), г-н Чанг-Хи Ли (Chang-Hee Lee), г-н Джулс Они (Jules Oni), г-н Ибрахима Бари (Ibrahima Barry), г-н Хосе Луис Даса (Jose Luis Daza), г-ца Марлене Руеда Карти (Marleen Rueda Carty), г-н Уеел Иса (Wael Issa) и г-ца Димити Лейхи (Dimity Leahy).

Наръчникът беше представен и утвърден по време на семинар, проведен в Центъра в Торино през февруари 2012 г. В семинара взеха участие следните експерти: г-н Сок Лор (Sok Lor), Арбитражен съвет, Камбоджа; г-н Франсиско Х. Летуриа (Francisco J. Leturia), Постоянно представителство на Чили към Службата на ООН и другите международни организации в Женева; г-н Паоло Ветори (Paolo Vettori), Регионален инспекторат по труда за област Лигурия, Италия; г-н Мохамуд Ханиф Пеерун (Mohammad Haniff Peerun), Конгрес по труда, Мавриций; г-ца Ермохена Акино (Hermogena Aquino), Конфедерацията на работодателите на Филипините; г-ца Нерине Кан (Nerine Khan), Комисия за помирение, медиация и арбитраж, Южна Африка, г-н Хосе Антонио Сапатеро (José Antonio Zapatero), Училище за инспектиране на труда и социална сигурност, Испания; г-н Джон Тейлър (John Taylor), Служба за консултиране, помирение и арбитраж, Великобритания; г-ца Алисън Бек (Allison Beck), Федерален офис за медиация и помирение, Съединени американски щати, както и г-ца Фелисити Стедман (Felicity Steadman), професионален посредник и медиатор.

Надяваме се, че настоящият наръчник ще се превърне в полезен инструмент за членовете на МОТ и лицата, занимаващи се с индустриални отношения, и ще допринесе за укрепване на системите за превенция и разрешаване на трудови спорове. Ние ще продължим да го поддържаме и разширяваме с технически съвети и компетентни разработки за членовете на МОТ.

Патрисия О'Донован

Директор

*Международен обучителен център
на МОТ, гр. Торино*

Муса Умару

Директор

*Отдел по управление и тристранно
сътрудничество
Международно бюро по труда*

Февруари 2013 г.

Съдържание

Въведение	1
-----------------	---

ГЛАВА 1

Индустриални отношения и уреждане на трудови спорове	3
--	---

ГЛАВА 2

Оценка на съществуващите договорености	25
--	----

ГЛАВА 3

Усъвършенстване на съществуващите системи за разрешаване на трудови спорове	59
---	----

ГЛАВА 4

Учредяване на независим орган	77
-------------------------------------	----

ГЛАВА 5

Повишаване на осведомеността и предоставяне на информация	117
---	-----

ГЛАВА 6

Подобряване на качеството на работа 131

ГЛАВА 7

Мониторинг на качеството на работата 161

ГЛАВА 8

Управление на конфликтите
на работното място 173

ГЛАВА 9

Проблеми и предизвикателства 193

ГЛАВА 10

Приложения 215

Въведение

Целта на практическия наръчник е да се подобри ефективността при уреждането и превенцията на трудовите спорове чрез създаване или подобряване работата на институциите и административните органи за посредничество и доброволен арбитраж, така че да се укрепят процесите, основаващи се на консенсус, и да се намали системната необходимост на социалните партньори да прибегват до съдебни процеси.

Традиционно, регулирането на трудовите спорове е отговорност на министерствата (институциите по труда), в които тази материя е от компетентност на държавни служители от съответната администрация. Въпреки това, трудовите администрации, с някои изключения, сравнително бавно достигат до идеята за ограничаване на съдебните решения като средство за уреждане на спорове, поради което в настоящия момент трябва да се обмислят възможности за подобряване на тяхната ефективност, както по отношение предотвратяването на спорове, така и за тяхното уреждане, като се разчита повече на постигнати между спорещите страни споразумения по пътя на взаимното съгласие. Наръчникът цели да подпомогне тези органи в укрепването и усъвършенстването на системите за разрешаване на трудови спорове.

Някои страни са сключили институционални споразумения, съгласно които са създадени специализирани звена за решаване на трудови спорове в рамките на трудовата администрация, или законодателствата им предвиждат независими и автономни органи, натоварени с функции по предотвратяване и разрешаване на спорове, които преди това са разглеждани и от трудовите администрации. Тези органи остават зависими от държавно финансиране, но работят без намеса на правителството и са независими от бизнеса, от работодателските и от синдикалните организации. Наръчникът включва кратко описание на действията, които следва да бъдат предприети, ако отделна страна се стреми да реорганизира и реструктурира цялата си система за уреждане на трудови спорове чрез създаването на един независим орган или комисия.

Независимо дали споровете се разглеждат от трудовите администрации или от независими комисии, или чрез други механизми, включително използването на частни агенции, следва да се има предвид, че съществува възможност за подобряване на резултатите. Постигането на по-голяма ефективност започва с ясна оценка на силните и слабите страни на съществуващите споразумения

за предотвратяване и разрешаване на трудови спорове, идентифициране на пропуските в изпълнението, планиране и прилагане на работещи стратегии за справяне с установените недостатъци. В някои случаи усъвършенстването на процесите може да изисква големи промени, включващи регламентирането на нови институции, нови структури и постигането на нови споразумения. В други ситуации положителни резултати могат да настъпят вследствие на относително малки промени, като редактиране на съществуващите формулировки, подобряване на информационните потоци, или преквалификация на служителите.

Наръчникът е насочен към нуждите на лица, практически заети с подобряването на системите и процесите за уреждане на трудови спорове, които са в състояние да оценят съществуващата ситуация и са готови да планират и реализират една положителна промяна. Наръчникът е приложим за различни инициативи, включително създаване на система за разрешаване на трудови спорове, в случаите, когато такава не съществува изобщо или когато се цели усъвършенстване на съществуваща система без значение дали тя е част от трудовата администрация и е управлявана от правителството или е в ръцете на независим орган или комисия.

Тази книга е насочена както към предотвратяването на трудовите спорове, така и към тяхното разрешаване. Предотвратяването на трудовите спорове чрез управление на конфликтите на работното място е представено като важен елемент на една стабилна система за индустриални отношения, а съществуването на развита система на индустриалните отношения е тясно свързано с капацитета на работодателите и на работниците и служителите и техните организации да разрешават споровете си чрез обмен на информация, диалог, консултации, преговори и договаряне без държавна намеса.



ГЛАВА 1

Индустриални отношения и уреждане на трудови спорове

Въведение	6
Взаимодействащи страни	7
Взаимно свързани процеси	12
Резултати от взаимодействието	13
Последствия от взаимодействието	14
Неизбежност на конфликтите	16
Форми и причини за трудови спорове	17
Видове спорове	18
Уреждане на спорове	19

Индустриални отношения и уреждане на трудови спорове

Тази глава описва естеството на системата за индустриални отношения и взаимодействията, които настъпват в нея. Резултатите от тези взаимодействия могат да доведат до конфликти и спорове между работниците и служителите, и техните работодатели, поради което е необходимо съществуването на система, която да урежда разрешаването на трудовите спорове и където е възможно, да ги предотврати още преди да са възникнали.

Въпреки че конфликтът се възприема като неизбежен фактор в условията на пазарна икономика, ескалирането му до голям трудов спор може да бъде избегнато и той да бъде разрешен, без да се стига до намеса на съдебната система. Това означава, че системите за уреждане на трудови спорове предоставят редица възможности за насърчаване на работодателите и техните работници и служители да избегнат споровете посредством инициативи, основани на уреждане на конфликтите по взаимно съгласие на спорещите, и в същото време да им се осигурят необходимите услуги за помирение/посредничество и арбитраж в случаите, при които страните не са в състояние сами да преодолеят своите различия и съществува риск тези различия да прераснат в трудов спор, налагащ намесата на трета страна. Ефективните системи за разрешаване на трудови спорове намаляват както разходите, така и времето за водене на спорове.

Настоящата глава включва поредица от процеси за уреждане на трудови спорове, като се започне с подходи, насърчаващи взаимното съгласие на страните, преговори, договаряне, помирение/посредничество, арбитраж, отнасяне на спора пред съда, след което се преминава през използването на стачката и локаута от страна на спорещите страни. Контрола, който имат спорещите страни върху ситуацията, намалява, когато преминат от подходи, основани на взаимното съгласие, към методите на принуда.

Въведение

Индустриалните отношения се характеризират с взаимодействието между работодателите, и работниците и служителите, и техните организации, намират се под въздействието на държавната власт и могат да възникнат на работното място или извън него.

Тези взаимодействия могат да се осъществят на няколко различни нива, като например между отделния работник и служител, и работодател в рамките на предприятието или на работното място; между група от работници и служители или синдикална организация, и отделен работодател; между организация на работниците и служителите и организация на работодателите на отраслово или браншово равнище; както и между представителните организации на работниците и служителите и на работодателите на национално ниво.

Следователно, взаимодействията между работник и служител – работодател могат да бъдат:

- Индивидуални или колективни;
- В рамките на отделни предприятия или работни места;
- В рамките на групи предприятия или отрасли;
- На местно/общинско или национално/щатско(областно) равнище;
- На национално равнище.

Независимо от нивото на взаимодействие, несъмнено е, че работниците и служителите, работодателите и техните организации имат както общи, така и противоположни интереси.

Общият интерес е свързан с производствения процес, който създава стоките и/или услугите, както и необходимите приходи, даващи възможност на предприятията да оцелеят, да реализират печалба и да растат и който в същото време осигурява средства за работниците и служителите, за да получават заплати и обезщетения.

Противоположните интереси от своя страна се отнасят до дела на производствените постъпления. Работниците и служителите се стремят да увеличат своите заплати и привилегии; работодателите пък целят да увеличат печалбата и възвръщаемостта за собствениците и акционерите. Типичен пример за противоположни интереси може да бъде даден в хипотезите, при които работодателите желаят сключването и прекратяването на трудовите правоотношения да става по тяхна преценка, докато работниците и служителите искат по-голяма защита срещу незаконни трудови практики.



В системите за индустриални отношения, които са ръководени от пазарните сили, конфликтите между работниците и служителите, и работодателите, както и между техните организации, са неизбежни, което води до възникването на разногласия и спорове, които трябва да бъдат разрешени. Споровете могат да бъдат предотвратени и уредени посредством действия, основани на взаимното съгласие на работодателите, и на работниците и служителите, или като алтернатива – чрез намесата на трети страни, които да посредничат за помирение и постигане на споразумение между страните.

Взаимодействащи си страни

По-доброто разбиране на същността на индустриалните отношения и на степента, до която сътрудничеството или конфликтът е с господстващо положение, изисква преглед на естеството и характеристиките на взаимодействащите страни от една страна, и средата, в която те си взаимодействат, от друга.

Взаимодействащи страни могат да бъдат:

- Отделният работник и служител;
- Отделният работодател;
- Група работници и служители или синдикална организация;
- Работодателска организация;
- Синдикална федерация;
- Федерация на работодателите;
- Държавни институции.

Взаимодействащите страни могат да бъдат групирани според:

- Властта, която притежават;
- Техните ценности;
- Средата, в която работят.

Власт

Властта най-общо означава способността да се оказва влияние върху другите в зависимост от длъжността, която се заема, техническата компетентност и правомощията на дадено лице или институция и личностните характеристики на лицата, които си взаимодействат. С една дума, властта представлява комбинация от заеманата позиция, техническата компетентност и личните качества.

Например, отделният работник или служител притежава ограничена власт. От друга страна, една синдикална организация, представляваща всички или значителна част от заетите в дадено предприятие или отрасъл, може да има значителна власт и по този начин да бъде в състояние да повлияе на крайния резултат при взаимодействие с отделен работодател или група от работодатели.

Отделен работодател, особено такъв, който е голям (наема значителен брой работници и служители в национален план) или генерира значителни приходи за икономиката, притежава съответно и голяма власт и способност за влияние при взаимодействие с отделните работници и служители, синдикални организации и изпълнителната власт в лицето на правителството.

Взаимодействията между работниците и служителите, и работодателите се влияят не само от властта, която притежават, но и от начина, по който използват тази власт. Когато властта се използва, за да се наложи воля над другата страна, или едностранно да се определи крайният резултат (например, размер на заплатите и обезщетенията, дължими на работниците и служителите) и когато не се полагат никакви усилия за „споделяне“ на властта, публичното несъгласие може да бъде избегнато, но в един момент възникването на конфликт под една или друга форма ще бъде неизбежно.

Ценности

Различните ценности и мнения, които имат работниците и служителите, и работодателите водят до взаимодействия между тях. Например, работниците и служителите могат да ценят повече правото да се сдружават, консултират и да се договарят с цел подобряване на тяхното положение, докато работодателите може да предпочитат да се договаря с отделните работници и служители, вместо с техни представители, и по този начин да има по-голяма свобода при вземането на едностранни решения по въпроси, отнасящи се до трудовите правоотношения.

Синдикалната организация може да цени принципите на социалната справедливост, както и необходимостта от съществуването на установени от закона мини-



мални стандарти, докато работодателят може да вярва, че намесата на изпълнителната власт и на синдикатите представлява изкривяване на пазарните механизми и заради това да я смята за нежелана.

Когато ценностите на работниците и служителите, и на работодателите са коренно противоположни, конфликтите на различните възгледи могат да засилят взаимодействията, като крайният резултат ще зависи от способността на страните да защитят своята идеология. Когато ценностите на работниците и служителите, и на работодателите са близки – например, и двете страни вярват в действието на пазарните механизми, регулирани от балансирана намеса, за да се гарантират минимално допустими стандарти, конфликтът ще продължи да съществува, но ще бъде обвързан със стандартите, характерни за тази идеология.

Различните ценности могат да бъдат в основата на сблъсъка между работниците и служителите, и работодателите, но това не означава, че страните не трябва да проявяват почтеност и уважение една към друга и независимо от различните си ценности все още да могат да достигнат до взаимно съгласие.

Обществена среда

Взаимодействията между работници и служители, и работодатели се провеждат в среда, състояща се от няколко фактора, които играят ключова роля в определянето на резултатите от тези взаимодействия.

Политическа среда

- Дали е такава, в която преобладаващата част от изпълнителната власт подкрепя свободата на сдружаване и правото на колективно договаряне, или се противопоставя на всякакви синдикални дейности?
- Дали е такава, в която принципите на доброто управление на пазара на труда са признати и се изпълняват от властта, включително чрез участие, включване, прозрачност, недискриминация, справедливост и отговорност, или е среда, в която решенията, свързани с въпросите на пазара на труда, страдат от липса на консултации, незачитане на стандарти за справедливост и прозрачност и като цяло отсъства разумният баланс между интересите на работниците и служителите, и на работодателите?

- Дали е такава, която предвижда задължително участие на държавата при уреждането на трудови спорове, или насърчава и подкрепя доброволните способности?
- Дали е такава, която се стреми да се намеси във всеки аспект на връзката между работника и служителя, и работодателя, или е среда, в която намесата е ограничена само до действия за насърчаване на работниците и служителите, и на работодателите да разрешат собствените си проблеми сами?

Правна среда

- Дали трудовото законодателство е в съответствие с политическите решения? Например, някои политически изявления могат да подчертават значението на колективното договаряне, но на практика трудовото законодателство да предвижда различни пречки пред колективното трудово договаряне, включително строги изисквания за регистрация на организациите и за тяхното признаване за целите на договарянето и одобряването на колективните трудови споразумения.
- Дали трудовото законодателство насърчава и подкрепя институционалните споразумения за диалог между работниците и служителите, и работодателите на ниво предприятие, и между работодатели, работници и служители, и държавата на отраслово, браншово или национално равнище?
- Дали правната среда е достатъчно гъвкава, за да се приспособи към променящите се обстоятелства? Например, в някои държави, измененията на трудовото законодателство могат да отнемат много години, докато се гласуват от законодателния орган, поради което е предвидена възможност за промени чрез приемането на постановления и наредби от изпълнителната власт, които минават през съответната съгласувателна процедура.
- Дали законите, като продължение на политическата среда, се възприемат от работодателите и/или от работниците и служителите като негативно явление или обратното?
- Какво е понятието за „работник или служител“? Дали нетипичните форми на заетост, включително работещите в сивата икономика, и независимите изпълнители имат достъп до процедурите за разрешаване на спорове?



Икономическа среда

- Дали икономиката е силна и развита, или напротив – слабо развита и свита?
- Дали безработицата се увеличава?
- Дали предприятията обявяват ликвидация, което води до съкращаване на работна ръка?
- Дали инфлацията расте?
- Кои сектори се разширяват и кои се свиват?

Технологична среда

- Дали акцентът е върху трудоемки или върху капиталоемки методи за производство?
- До каква степен е квалифицирана работната сила?

Социална и културна среда

- Какви са традиционните способности за разрешаване на конфликти?
- Дали акцентът е върху съревнованието и желанието за победа или е насочен към сътрудничество и постигане на компромис?
- Налице ли е тенденция за влияние на религиозните убеждения върху индустриалните отношения?
- Дали е повлияно трудовото законодателство от религията?

Факторите на обществената среда се променят с течение на времето, което води до промяна във взаимодействията между работодатели, и работници и служители. Например, промяна в политическата среда от такава, която е благоразположена към правата на работниците и служителите и тяхната закрила, към по-консервативни ценности или такива, които се ръководят от реформите на пазара на труда, най-вероятно ще е придружена от опити за ограничаване на синдикалната власт и ще доведе до сблъсъци и конфликти между работниците и служителите, и работодателите.

Промяната в икономическата среда от растеж и почти пълна заетост до рецесия и по-високи нива на безработица обикновено ще доведе до намаляване способността на работниците и служителите за договаряне и ще ограничи исканията им за по-добри заплати и условия на труд.

Интерактивни (взаимно свързани) процеси

Взаимодействията между работниците и служителите, работодателите и правителството могат да варират от почти несъществуващи до всеобхватни и детайлни. Едностранното вземане на решение се отнася до ситуации, в които една от страните е доминираща и диктува решенията без участие или провеждане на консултации със засегнатите страни; това се нарича **нулево взаимодействие**. Примери в тази посока са: когато правителството променя размера на минималната работна заплата, без да отчита гледните точки на работодателите, и на работниците и служителите; работодателят извършва промяна на графика за смените, без да обсъди това с работниците и служителите; и когато работниците и служителите спират работа, без да уведомят работодателя и отказват да работят, тъй като считат, че работата е твърде опасна и/или работното място не е безопасно.

Двустранните взаимодействия между работници и служители, и работодатели включват две основни форми, а именно, консултации, при които се отчита мнението на работниците и служителите, но работодателят взема окончателното решение, и преговори и договаряне, чийто краен резултат е постигането на споразумение. Колективно трудово договаряне, в резултат на което се постига правно обвързващо споразумение между работодателите и работниците и служителите, представлява зряла форма на взаимодействие, която зависи, разбира се, от това какво в действителност е договорено и какво не. В някои държави колективните трудови договори просто преповтарят минималните законови стандарти, като по този начин обезсмислят целия процес. В тези случаи са налице двустранни взаимодействия, но постигнатите споразумения не създават никакви нови права и задължения за страните.

Тристранните взаимодействия между работниците и служителите, работодателите и изпълнителната власт обикновено са под формата на консултации, чийто резултат е по-скоро отправянето на препоръки към правителството, отколкото сключването на правно обвързващи споразумения. Провеждането на консултации относно въпроси, засягащи промени в политиката по труда, в трудовото законодателство, в регулирането на минималните заплати, или промени



в областта на здравословните и безопасни условия на труд, въпреки че не води до обвързващи споразумения, може да има като краен резултат вземането на по-добри решения от правителството и да помогне на страните да изградят доверие помежду си.

Доколко е качествено взаимодействието между работниците и служителите, и работодателите до голяма степен зависи от:

- Желанието да си взаимодействат;
- Способността да го направят.

Желанието за взаимодействие е свързано с това до каква степен взаимодействиящите си страни са сериозни в намерението си да споделят властта, която притежават, и се ангажират да постигнат взаимно приемлив резултат. Желанието за взаимодействие е доказуемо посредством степента, в която страните обменят информация, правят отстъпки в отговор на основателни аргументи и наистина се опитват да постигнат споразумение, базирано на добрите практики. Липсата на желание може да се наблюдава в случаите, когато страните вземат предварително определени и нерационални позиции, крият необходимата информация една от друга и обикновено правят много малко усилия за разрешаване на проблемите между тях.

Способността за взаимодействие е свързана с капацитета на страните за ефективен диалог, в това число не само способността да се говори, но също така и умението да се слуша, да се изготви план и стратегия за договаряне, да се анализира и оцени информацията, да се формулират силни аргументи и контра-аргументи, заедно със способността да се гарантира, че езикът, използван при окончателното оформяне на текста на споразуменията, отразява истинските намерения на страните.

Резултати от взаимодействието

В резултат на взаимодействията между работници и служители, и работодатели могат да възникнат нови правила за регулиране на бъдещите им взаимоотношения или да се приемат различни варианти на вече съществуващите правила.

Индустриалните отношения се възприемат от някои наблюдатели като процес за създаване на правила, които вземат под внимание властта и ценностите на взаимодействащите страни, средата, в която те взаимодействат, както и естеството на тяхното взаимодействие (дали е под формата на консултации или е задължително). Резултатите или правилата могат да бъдат:

- **Материално-правни** разпоредби; или
- **Процедурни** /процесуално правни/ правила.

Материално-правни норми са тези, които имат ясно измеримо съдържание и се отнасят до възникването на нови права и задължения по трудовото правоотношение. Примери за такива норми включват следното:

- Заплатите се увеличават с 5 на сто, считано от следващата календарна година;
- Работниците и служителите получават два допълнителни дни редовен платен годишен отпуск;
- На работниците и служителите се осигурява специално работно облекло;
- Петдесет работници и служители да бъдат съкратени през следващите 12 месеца;
- Изпитателният срок за новопостъпили работници и служители се намалява от 3 на 2 месеца.

Процедурните правила се концентрират върху начина, по който се развива процесът. Като примери за процедурни правила могат да бъдат посочени следните:

- Дружеството след консултации с представителите на работниците и служителите следва да разработи и прилага политика по отношение на сексуалния тормоз на работното място и свързаните с него процедури;
- Дружеството след консултации с представителите на работниците и служителите следва да разработи нов план за евакуация при извънредни ситуации;
- Работниците и служителите да се присъединят към работна група, чиято задача е да подобри процедурите за инвентаризация в дружеството.

Последици от взаимодействието

В случаите, при които са налице истински и искрени взаимодействия, крепящи се на взаимното съгласие между страните, е по-вероятно да съществуват и стабилни трудови правоотношения и сътрудничество. Това сътрудничество може да продължи, докато едната или и двете страни решат, че е необходима промяна на правилата, за да могат те да отговарят на променящите се обстоятелства. Когато това се случи, съгласието и сътрудничеството могат бързо да отстъпят място на конфликтите и разногласията, докато бъдат договорени нови правила. Конфликтите и несъгласията следва да бъдат уредени; в такива случаи подходящи за разрешаване на възникналите спорове са постигнатите споразумения, както вътрешни, така и външни за предприятието.



При едностранните процеси може да съществува изход от конфликта. Това, разбира се, зависи от степента, до която правилата се приемат за справедливи.

Конфликти, при които едната страна използва властта си, за да наложи правила на другата, могат да не бъдат открито изразени (например, в хипотезите, при които работниците и служителите се страхуват, че работодателят ще им наложи санкции, ако те се оплакват от условията на труд). Такъв конфликт, въпреки че реално съществува, може да бъде трудно открит, защото комуникацията между работодателя, и работника и служителя е еднопосочна. Но той може да бъде забелязан под формата на неблагоприятно поведение на работниците и служителите, лошо качество на продукцията, висок процент на новопостъпили и напуснали работници и служители, брак на суровини и материали, или дори различни форми на саботаж.

Конфликт, който не е открито изразен, трябва да бъде уреден посредством промяна на процеса за приемане на правила – от процес, при който е налице налагане на власт, към такъв, който набляга на споделянето ѝ.

ПРЕДПОСТАВКИ

- ✓ Власт на страните
- ✓ Ценности на страните
- ✓ Среда, в която страните взаимодействат

ПРОЦЕСИ

- ✓ Нулево взаимодействие
- ✓ Двустранно взаимодействие
- ✓ Тристранно взаимодействие

РЕЗУЛТАТИ

- ✓ Материално-правни правила
- ✓ Процедурни правила

ПОСЛЕДИЦИ

- ✓ Сътрудничество и стабилни трудови правоотношения
- ✓ Конфликт и спор

Ако в резултат на взаимодействието възникнат конфликти, разногласия и спорове, е налице необходимост от промяна. Това изисква или промяна на различните предпоставки (напр. промяна на обществената среда, промяна в ценностите) или промяна на различните процеси (напр., промяна от едностранно към двустранно взаимодействие и по този начин към повече споделяне на власт) или промяна както на предпоставките, така и на процесите.

Неизбежност на конфликтите

Конфликтите и споровете могат да бъдат сведени до минимум, но естеството на връзката работник и служител – работодател в условията на една пазарна икономика, води до неизбежност на конфликтите. При индустриалните отношения в пазарна икономика се приема и признава, че работниците и служителите, и работодателят в някои случаи имат противоположни интереси, поради което някои конфликти са неизбежни и трябва да бъдат уреждани. Конфликтът може да се прояви като спор.

Но невинаги е задължително противоположните интереси да водят до постоянни спорове. Работниците и служителите, и работодателите могат да работят заедно, за да разрешат своите различия и да постигнат общо съгласие, без разногласията им да прерастат във формални спорове. Конфликтните интереси пораждат нуждата от обсъждане и преговори, докато общият интерес създава стимул за постигане на компромис и съгласие. Споровете могат да бъдат предотвратени и уредени посредством действията на самите страни, без намесата на трети страни. Те могат да бъдат предотвратени или разрешени и чрез намесата на държавни институции или посредници от частния сектор.

Една ефективна система за уреждане на трудови спорове на първо място цели предотвратяването им, а впоследствие тяхното мирно разрешаване, когато са възниквали въпреки предприетите превантивни мерки, най-вече благодарение на усилията на самите спореци страни.

Същността на една ефективна система е използването на подходи, основани на взаимното съгласие в процеса на колективното договаряне. Ролята на правителството в такава система е да:

- насърчава колективното договаряне чрез осигуряване на благоприятна правна рамка;
- осигурява съответните механизми за доброволно уреждане на трудовите спорове чрез помирение, посредничество и арбитраж, които да са безплатни и експедитивни;



- обезкуражи стачните действия, докато процесите за помирение/посредничество и арбитраж все още работят;
- гарантира, че споразуменията, постигнати чрез колективно трудово договаряне и помирение/посредничество, както и арбитражните решения, са писмени и правно обвързващи.

Форми и причини за трудовите спорове

Трудовите спорове могат да бъдат по-малки или по-значителни, индивидуални или колективни, ограничени само до едно или повече предприятия. Причините на тези спорове са много и различни, вариращи от една обикновена жалба от работник или служител относно правото му на заплащане, до оплакване от група работници и служители относно опасни или нездравословни условия на труд, както и до спиране на работата от всички работници и служители в предприятието, които да твърдят, че са възпрепятствани да се организират за защита на своите интереси.

Някои спорове се решават много бързо: например, прекият ръководител може да обясни на отделния работник или служител как е изчислено трудовото му възнаграждение във фиша за заплатата и работникът или служителят да приеме това обяснение. В тази хипотеза проблемът е решен на момента и спорът е приключен.

Някои спорове, обаче, отнемат повече време, за да бъдат уредени. Например, оплакване за опасни или нездравословни условия на труд от група работници и служители може да не бъде разрешено веднага. Ако жалбата се отнася до липсата на предпазители за машините или голямо количество прах или високи нива на шум в определен фабричен цех, за работодателя може да е невъзможно да разреши ситуацията веднага. Може да възникне разногласие между работодателя, и работника или служителя относно съществуването на определен риск, каква е степента на риска и по какъв начин може да бъде намален. В тази хипотеза работодателят следва да се свърже със служба за трудова безопасност и здраве, но междувременно проблемът съществува, конфликтът остава и е възможно работата да спре или да настъпят и някои други форми на стачни действия.

Видове спорове

Някои спорове са индивидуални по своето естество, други са колективни; някои спорове се дефинират като спорове за права, а други като спорове за интереси.

Индивидуалният спор представлява несъгласие между отделния работник или служител, и работодателя, което обикновено касае съществуващите права. Той може да включва също и ситуации, в които определен брой работници и служители не са съгласни с техния работодател по един и същ въпрос, но всеки работник или служител действа индивидуално.

Колективният спор представлява несъгласие между група от работници и служители, които обикновено, но не задължително, са представлявани от синдикална организация, и работодателя или група от работодатели относно съществуващи права или бъдещи интереси.

Спор за права е несъгласие между работник или служител или работници и служители, и техния работодател, което касае нарушаване на съществуващи права, установени със закон или с индивидуален или колективен трудов договор. Такива спорове обикновено са под формата на искания, предявени от работниците и служителите, тъй като работодателят не е осигурил полагащите им се според закона права, като правото на трудово възнаграждение, на заплащане на извънредния труд, на отпуски и на нормални условия на труд.

Споровете за права могат да бъдат индивидуални или колективни.

Споровете за интереси представляват несъгласие между работниците и служителите и работодателя относно бъдещи права и задължения по трудовото правоотношение. На практика повечето спорове за интереси възникват при провал на преговорите. В резултат страните не могат да постигнат съгласие относно условията и реда за наемане на работа, които да се прилагат занапред.

Споровете за интереси обикновено са колективни по своето естество.

Някои правни системи регламентират специални видове спорове за права, включително тези, свързани с признаването на организациите на работниците и служителите, определянето на групи за преговори, тълкуването и прилагането на колективни споразумения, както и отнасящите се за незаконни уволнения. Възниква въпросът дали подобни „специални“ спорове трябва да се уреждат по различна процедура от масовите спорове за права, включително специални институции и процеси.

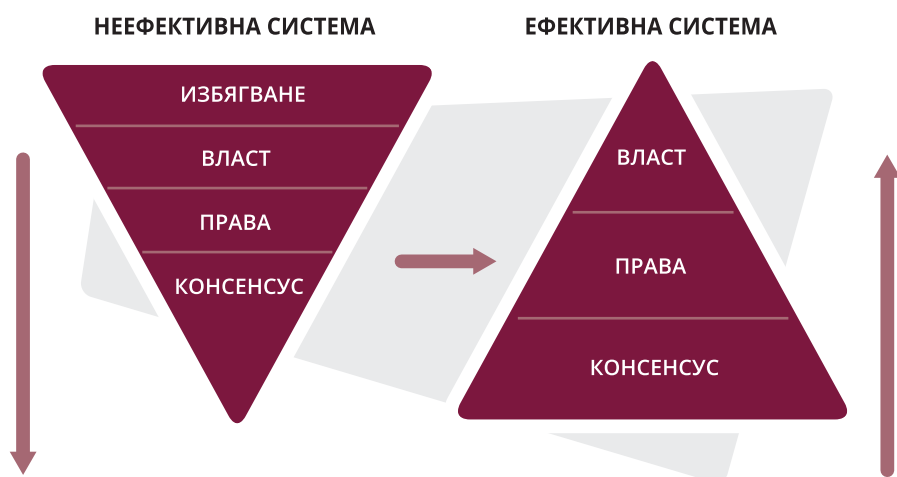


Уреждане на спорове

Обикновено се наблюдават четири вида подходи за разрешаване на спорове, а именно:

- Избягване на спора, когато страната просто не успява да се справи с него;
- Използване на властта – една от страните принуждава другата страна да направи това, което се иска от нея.
- Използване на права, когато една от страните използва принципа на справедливостта за уреждане на спора;
- Взаимно съгласие, когато една от страните се стреми към постигане на помирение, компромис или изглаждане на позициите или към задоволяване на основните нужди.

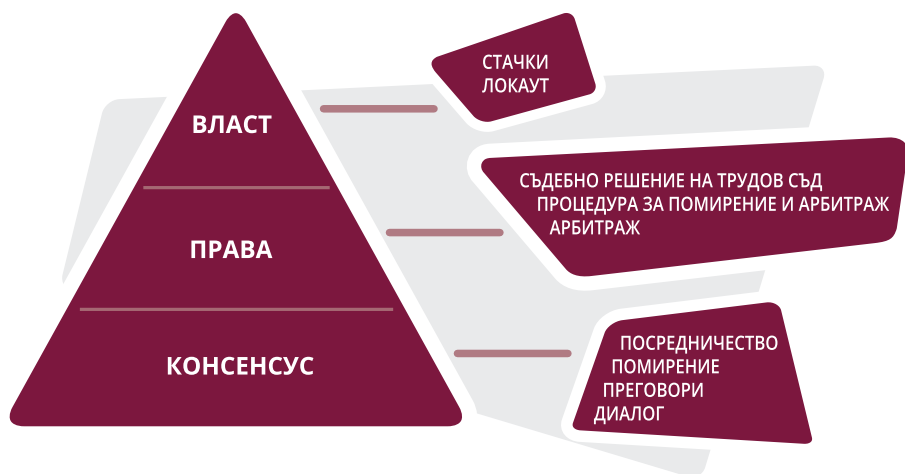
Често, методите за разрешаване на трудовите спорове следват горната последователност, но в идеалния случай, те трябва да следват обратния ред, започвайки с консенсус, използването на правата, след това на властта, без изобщо да се стига до избягване на спора.



Тъй като се движим нагоре по пирамидата в ефективната система, то идеалната последователност е **консенсус /взаимно съгласие/, права, власт**.

Ефективната система започва с основани на взаимното съгласие процеси, на които се придава най-голяма тежест, след което преминава през процесите, базирани на правата; като властта се използва само в случаите, при които не може да бъде намерено друго решение. Следва да се отбележи, че:

- Степента, до която страните контролират изхода на спора, намалява с тази последователност;
- Степента, до която страните могат да бъдат удовлетворени от резултата, намалява с тази последователност;
- Степента, до която страните са решили истинските причини за спора, намалява с тази последователност;
- Степента, до която страните са склонни да се съобразят с резултата, намалява с тази последователност;
- Степента, до която се уреждат реалните нужди на страните, намалява с тази последователност;
- Степента на отчуждаване на страните се увеличава с тази последователност;
- Степента, до която отношенията между страните могат да бъдат влошени, се увеличава с тази последователност;
- По-вероятно е времето и разходите да се увеличат с тази последователност.



Определения на горепосочените условия са дадени на следващата страница.



ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Диалог	Процес на говорене и слушане, на споделяне на информация, идеи и притеснения.
Преговори	Процес, при който две или повече страни – както с общ, така и с противоположен интерес – се събират, за да говорят и да слушат с цел постигане на взаимно приемливо споразумение.
Задължително помирение/ посредничество	Ситуация, в която законът задължава спорещите страни да използват помирителна процедура, осигурена от изпълнителната власт в лицето на правителството. (За настоящите цели термините помирение и посредничество /медиация/ се използват взаимнозаменяемо).
Доброволно помирение/ посредничество	Ситуация, в която арбитражът може да започне само със съгласието на страните по спора.
Задължителен арбитраж	Ситуация, в която арбитражът е наложен от закона или от институциите на изпълнителната власт. Включва и случаите, при които всяка от спорещите страни може да започне арбитражна процедура без съгласието на другата, както и случаите, при които изпълнителната власт стартира арбитраж по своя собствена инициатива.
Доброволен арбитраж	Ситуация, в която арбитражното производство може да започне само със съгласието на страните по спора.
Съдебно решение	Процес на отнасяне на спора пред съдебен орган, в съответствие с изискванията и процедурите, регламентирани в закона.
Стачка	Съгласувано спиране/прекъсване на работа от група работници и служители на едно или на няколко предприятия с цел да демонстрират своето недоволство и/или да наложат своите искания. Стачните действия могат да бъдат общи или частични.
Локаут	Спиране на работа, при което работодателят не допуска работниците и служителите да работят, като закрива предприятието.

Допълнителни определения са дадени в **терминологичния речник в Приложение А.**



Индустриалните отношения включват взаимодействията между работниците и служителите и техните работодатели. Естеството на тези взаимодействия е повлияно от техните ценности, власт и средата, в която работят, както и от вида на спора, който се стремят да разрешат.

Много спорове – но не всички – се уреждат от самите страни с постигането на взаимно съгласие чрез диалог, преговори и договаряне.

В случаите, при които преговорите се провалят и се стигне до безизходно положение, е необходима намеса на трета страна, която да съдейства на спорещите страни да разрешават конфликта. При някои от тези намеси като помирението и посредничеството /медиацията/ може да се постигне взаимно съгласие на страните, но в други случаи – главно арбитражът и съдебното разрешаване на спора – трети лица решават по какъв начин да се уреди спорът.

Необходимото съдействие на страните по спора може да бъде оказано от съответните трудови отдели, функциониращи в рамките на изпълнителната власт, или от комисии или подобни институции, финансирани от държавата, но независими от политически партии, бизнес интереси, работодатели, и работници и служители.

Посредничество може да се предоставя и от частни лица.

Ефективното функциониране на системата на индустриални отношения е тясно свързано с естеството и качеството на системата за разрешаване на трудовите спорове, както и с предимствата, които тя предоставя. Укрепването и усъвършенстването на посредническите процедури – и в някои случаи тяхното реструктуриране и реорганизация – представлява съществен елемент от системата за индустриални отношения, която се стреми към разрешаване на проблемите, без да се прибягва до уреждане на споровете от съдебните органи.

[illegible]

Бележки



ГЛАВА 2

Оценка на съществуващите договорености

Видове системи за уреждане на спорове	28
Оценка на съществуващото положение	29
Характерни елементи на системата за ефективно разрешаване на спорове	30
Характеристики на доброто управление	34
Оценка на съществуващата система за предотвратяване и разрешаване на трудови спорове	38
Използването на наръчника	50
Интервюта с потребители	53
Пропуски в работата	55

ГЛАВА 2

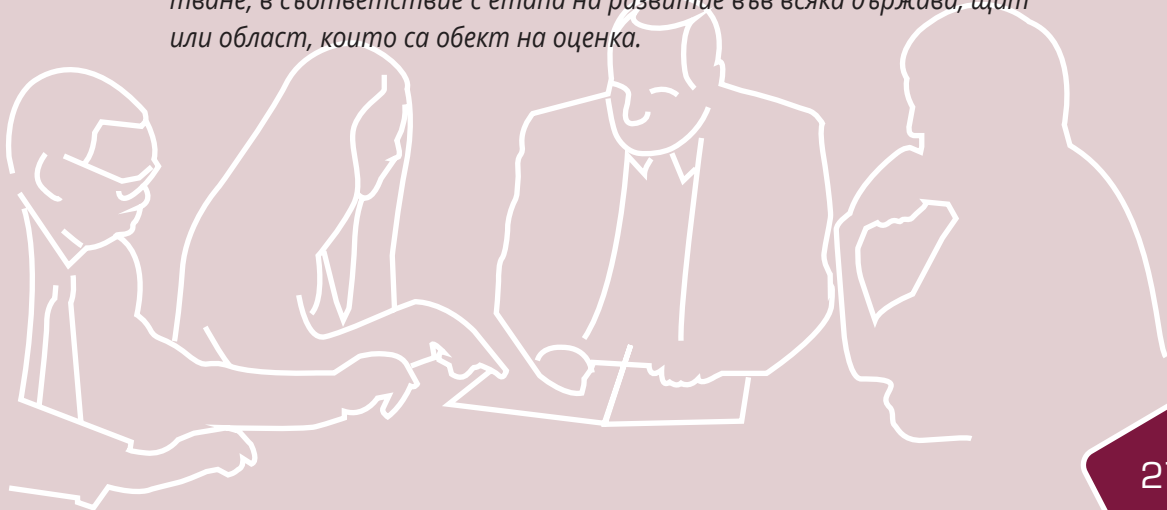
Оценка на съществуващите договорености

Засилването, въвеждането или усъвършенстването на механизмите за уреждане на трудови спорове включва внимателно обмисляне на възможностите за промяна.

Логично е, че първото нещо, което трябва да се направи в този цикъл на промяна, е оценяване на съществуващата ситуация, с цел да се определят функциите на всеки участник /кой какво прави/, по какъв начин системата и нейното функциониране отговарят на общите принципи за добро управление и как системата се съпоставя с общоприетите принципи за добро управление на спора.

Тази глава представлява един диагностичен инструмент, като целта е да подпомогне извършването на оценка на системата за разрешаване на спорове на национално, щатско или регионално ниво, и да даде съвети за начина на използването му. Диагностичният инструмент включва общоприетите критерии за добро управление, както и критерии, които се отнасят до едно ефективно управление на системата за разрешаване на спорове.

Трябва да се подчертае, че оценката не е предназначена да определи, дали системата е „добра“ или „лоша“, а да посочи пътя към усъвършенстване, в съответствие с етапа на развитие във всяка държава, щат или област, които са обект на оценка.



Видове системи за управление на спорове

В отделните държави съществуват различни системи за управление на споровете. Съгласно разпоредбата на чл. 1 от Препоръка № 92 на МОТ относно доброволното помирение и арбитраж, системите за управление на спорове трябва да бъдат в съответствие със специфичните национални условия. Това е съществено, що се касае до създаването на гаранции, че дадена система е ефективна и може да ѝ се има доверие.

Като цяло обаче, системите за управление на спорове попадат в три основни категории, както следва:

- Министерства или отдели по труда** – при тези системи, предотвратяването и уреждането на трудовите спорове е отговорност на трудовите администрации в съответната държава или щат, в чиито функции попадат дейностите в областта на политиката по труда, както и много други функции, несвързани конкретно с разрешаването на трудови спорове. Процедурите за помирение и арбитраж се ръководят изцяло от държавни служители от съответните отдели по труда, въпреки че националните условия могат да позволяват и известно ограничено участие на частни агенции в процеса на разрешаване на споровете.

ози подход продължава да работи в много африкански, азиатски, европейски, арабски и американски страни.

- Независими органи, установени със закон** – при тези системи, предотвратяването и уреждането на трудовите спорове е отговорност на органи, финансирани от държавата, но които работят до голяма степен в условията на автономност и независимост. Независимите органи могат да бъдат комисии, институции, други подобни органи, които работят по свои правила, регламентирани в законодателството, и имат свой управителен съвет или борд. Мандатът и функциите на тези органи са установени със закон, както и тяхната независимост от политическите партии, бизнеса и синдикалните организации. Обикновено такива независими органи насърчават и подкрепят включването на частни агенции в уреждането на трудовите спорове. Тази категория може да бъде описана като модерно – независима, въпреки че някои от тези органи работят вече повече от 60 години.

Типични примери за такива системи са: Федерална служба за посредничество и помирение в САЩ, създадена през 1947 г.; Консултативна служба за помирение и арбитраж в Обединеното Кралство, създадена през 1976 г.; Комисията по трудови отношения в Ирландия, създадена през 1991 г.; по-скорошни са:



Комисията за помирение, посредничество и арбитраж в Южна Африка, създадена през 1995 г.; Националната комисия на Гана по труда, създадена през 2005 г.; и Комисията за посредничество/медиация и арбитраж на Танзания, създадена през 2007 година.

Като независими органи, установени със закон, тези комисии не са част от централната трудова администрация, но са част от по-широката организация на изпълнителната власт в областта на труда.

- **Споделени отговорности** – при тези системи, предотвратяването и уреждането на трудовите спорове е отговорност, както на трудовите администрации от една страна, така и отчасти на независими органи, от друга страна. Такъв е случаят с отдела по труда към Министерството на труда и професионалното обучение и Арбитражния съвет в Камбоджа.

Други видове споделени отговорности включват примери, при които организациите на работодателите и на синдикатите са силно ангажирани, като например между браншовата служба за посредничество и арбитраж на Испания, която притежава юрисдикция по отношение на споровете, простиращи се извън границата на една индивидуална автономна област. Тази служба се финансира от държавния бюджет, но се управлява от социалните партньори.

В Белгия, социалните партньори също споделят отговорността за предотвратяване и разрешаване на колективни трудови спорове. В случай че колективният трудов спор не е предотвратен от представителите на работниците и служителите, и работодателите, той се отнася до двустранна помирителната комисия, председателят на която е служител на изпълнителната власт, който действа като независим и неутрален посредник, назначен от федералния министър на труда.

Оценка на съществуващото положение

В някои държави, системите за управление на споровете се намират на едно приемливо ниво. Но все още много системи се нуждаят от приспособяване и промени. Процесът на промяна трябва да бъде управляван по ефективен начин, като се започне с цялостна оценка на съществуващата система.

Това налага използването на някои критерии за оценка, които са отразени в редица конвенции и препоръки на МОТ, и по-специално Препоръка № 92 относно доброволното помирение и арбитраж (1951 г.). Тези критерии се разделят на две категории, а именно:

- Специфични елементи на една ефективна система за разрешаване на спорове;
- Основни характеристики на доброто управление.

Характерни елементи на системата за ефективно разрешаване на спорове

Конкретните показатели за една ефективна система за управление на спорове са, както следва:

- Превантивен акцент;
- Обхват на дейностите и посредничеството;
- Безплатни процедури;
- Доброволност;
- Неформалност;
- Иновации;
- Професионализъм;
- Независимост;
- Ресурсно подпомагане;
- Доверие на страните.

Превантивен акцент

Член 1 от Препоръка № 92 относно доброволното помирение и арбитраж (1951) регламентира, че механизмът за уреждане на спорове, установен от държавата, трябва да спомогне за предотвратяването на индустриални спорове.

Когато основната цел е предотвратяването на споровете, това изисква ресурсите да бъдат на разположение за подпомагане на работодателите, и на работниците и служителите, да предотвратят възникването на спорове чрез осигуряване на съответната информация, консултации и обучение, включително съвместно



обучение, свързано със засилване и усъвършенстване на механизмите и процесите за диалог, консултации, договаряне, както и подобряване на връзката работещи лица-ръководство на предприятието.

Обхват на процедурите

Една ефективна система за управление на спорове трябва да регламентира подходи, свързани с нуждите на спорещите страни, включително осигуряване на информация, съвети, обучение, подпомагане, проучване, помирение, арбитраж, както и подходящи процедури за помирение и арбитраж (con - arb), или за арбитраж и помирение (arb - con). Процедурите трябва да са еднакво достъпни както за частния, така и за публичния сектор (държавни институции и държавни предприятия).

Процедурите могат да покриват пълния спектър на видовете спорове, в това число индивидуални, колективни, за права и за интереси, както и тези, свързани с организационни права, признаване за целите на договарянето, тълкуване на колективните трудови договори, дискриминация, незаконни трудови практики, съкращения и уволнения.

Съгласно чл. 3, ал. 2 от Препоръка № 92, тези дейности следва да се предоставят по искане на всяка от страните по спора, и могат да бъдат задействани по инициатива на публичната институция, в чиито правомощия попада и контролирането на индустриалните отношения.

Безплатна процедура

Член 3, ал. 1 от Препоръка № 92 установява, че процедурите за доброволно помирение следва да бъдат безплатни.

Безплатна процедура означава, че помириението и арбитражът са достъпни за спорещите страни безплатно, но е възможно да възникнат някои разходи, отнасящи се до помирителното и арбитражното производство, включително преводачески услуги, свидетелски показания, както и разходи, свързани с представителите на страните, които се поемат от заинтересованата страна.

Доброволност

- Доброволност означава, че спорещите страни са свободни да решат, дали да използват помирителни и арбитражни производства, т.е. не са задължени съгласно закона да се обърнат към финансираните от държавата институции за помирение и арбитраж. Това е основен принцип, залегнал в Препоръка № 92, според който помирителната процедура, създадена от държавата, трябва да бъде доброволна.
- Доброволността означава също така, че страните могат да изберат трето лице от частния сектор, което да действа като помирител или арбитър, вместо органите за помирение и арбитраж, създадени от държавата.
- Принципът на доброволността не се нарушава в случаите, при които страните доброволно постигнат споразумение да отнесат спора на задължителен арбитраж, като част от процеса на договаряне.

Простота

- Ефективната система за управление на споровете разполага с процедури/производства, които са ясни, прости, неформални, и използва ориентирани към спорещите страни форми по колкото може повече оперативни въпроси (например отнасяне на спора към помирителна институция, искането за арбитраж и др.). Помирителните и посредническите срещи, както и арбитражните заседания трябва да избягват, доколкото е възможно, наподобяването и практиката на съдебни производства.
- Съгласно разпоредбата на чл. 3, ал. 2 от Препоръка № 92, простотата на процедурите и производства е от ключово значение за гарантирането на експедитивни и своевременни доброволни помирителни процедури, установени от държавата.

Професионализъм

- Професионализъм означава всички служители в системата за уреждане на трудови спорове да бъдат безпристрастно избрани, тяхното обучение да съответства на изискванията на длъжностните им характеристики, и да са подчинени на етични правила, които регулират тяхното поведение към страните по спора, колегите, работодателя и обществото като цяло.



Иновации/нововъведения

Иновациите съдържат желание за по-голяма гъвкавост и приспособяване с цел да се осигурят възможно най-добрите процедури в полза на страните по спора.

Иновациите се проявяват чрез нови подходи за разрешаване на спорове (например процедури за помирение и арбитраж (con - arb), или за арбитраж и помирение (arb - con) и посредством осигуряването на редица инициативи за предотвратяване на споровете, включително улесняване на страните по спора, проучване и изясняване на фактите, съвместни проучвания, съвместни обучения и подобряване на взаимоотношенията. Нововъведенията също така обхващат предоставянето на мобилни услуги за лица в отдалечени райони и извличането на максимални ползи от съществуващите информационни технологии.

Независимост

Независимост означава, че системата нито принадлежи, нито бива контролирана или зависи от политически партии, бизнес интереси, работодателски или синдикални организации, и работи без намеса от страна на правителството.

Важен елемент за гарантиране независимостта на системата е предвидената в чл. 2 от Препоръка № 92 възможност за равно представителство на социалните партньори в системата за уреждане на спорове. Следва да се отбележи обаче, че независимостта не означава финансова независимост от изпълнителната власт, тъй като установените със закон институции за управление на системите за уреждане на спорове, са зависими от държавно финансиране.

Ресурсно подпомагане

Ефективната система за уреждане на трудови спорове изисква достатъчно ресурси, за да посрещне основните и допълнително възникващите разходи, свързани с осъществяването на посредничеството и арбитража, необходими на спорещите страни, включително професионален и добре обезпечен персонал, подходящо и добре оборудвано работно място, в това число с компютри и други телекомуникационни системи.

Доверието на страните

Ефективната система за уреждане на трудови спорове означава да се осъществят процедури по посредничество и арбитраж, които да бъдат оценени от страните и да се ползват с тяхното доверие. Такава система предприема необходимите стъпки, като прави оценка на степента, в която страните са удовлетворени от обхвата и качеството на дейността по уреждане на споровете, прави всичко по силите си, за да запази своята безпристрастност, и създава условия за осъществяване на посредничеството и арбитража, спазвайки принципите на справедливост и недискриминация към всички, които попадат в рамките на нейната юрисдикция.

Характеристики на доброто управление

Най-просто казано, управлението се отнася до начина, по който се вземат и изпълняват решенията в рамките на една организация, в т.ч. министерства и отдели, установени със закон институции, предприятия, синдикални и работодателски организации – въобще във всяка организация, където се вземат и изпълняват решения, или в някои случаи, се вземат решения, които не се изпълняват изобщо. В този смисъл често се срещат понятия като национално управление, държавно/щатско или местно управление, корпоративно управление и областно управление.

Концепцията за управление не е нова; това, което е относително ново, е акцентът върху “доброто управление”, както и степента, до която възприетите принципи за добро управление действително се прилагат на практика. При едно по-внимателно проучване трябва да се проследи и ролята на ключовите играчи, включително, но не само ролята на правителствата при вземането на решения и тяхното последващо изпълнение. Това също включва оценка и анализ на структурите, които са създадени за приемане и за изпълнение на решенията.

Само за няколко държави/ институции, независимо дали са публични, частни или са структури на гражданското общество, може да твърди, че те отговарят на всички характеристики на доброто управление. Въпреки това, самото съществуване на подобни образци, представлява стандарт за изпълнение, с който могат да бъдат сравнени съществуващите нива на изпълнение и да бъдат предприети необходимите действия.

Общоприетите характеристики на доброто управление са представени, както следва.



Участие

Участието във вземането на решения от заинтересованите страни, както мъже, така и жени, е ключов елемент на доброто управление. Това е регламентирано в член 2 от Препоръка № 92 на МОТ относно доброволното помирение и арбитраж (1951), според който в случаите, когато страните са се съгласили да отнесат спора за доброволно помирение, следва да се осигури равно представителство на работодателите и на работниците и служителите.

Участието може да бъде или пряко или чрез легитимни институции или представители, които да посредничат при уреждането на спора. Трябва да се има предвид, че представителната демокрация не означава, че при вземането на решения непременно ще бъдат взети под внимание интересите на най-уязвимите групи в обществото. За да се случи това, е необходимо широко представителство и предприемане на съответните организационни мерки и информираност на обществото. Свободата на сдружаване и на изразяване, както и организираното гражданско общество, са от съществено значение за пълноценното участие в процеса на вземане на решения.

Върховенство на закона

Доброто управление изисква справедлива правна рамка, която да се прилага безпристрастно. То също така изисква пълна защита на правата на човека и по-специално тези на малцинствата. Безпристрастното прилагане на законите се нуждае от независима съдебна система и безпристрастни и неподкупни правоприлагащи институции.

Прозрачност

Прозрачност означава, решенията да се вземат и изпълняват при спазване на правилата, законите и установените процедури. Прозрачността също така означава, че информацията е свободно достъпна за адресатите на съответното решение. В допълнение, прозрачността изисква да се предостави достатъчно информация на потенциалните й потребители във форма, която е лесно разбираема.

Отзивчивост

Доброто управление изисква институциите и процесите да обслужват всички заинтересовани страни в рамките на разумен период от време. Също така е необходимо тези, които вземат решения, да бъдат достатъчно гъвкави, за да отговорят на новосъздадените ситуации и на нуждите на заинтересованите страни.

Стремез към постигане на консенсус

В дадено общество винаги има много действащи лица и много гледни точки. Доброто управление смекчава различните обществени интереси, за да се постигне широк консенсус по това, което е в най-добър интерес за цялото общество и за да може то да бъде постигнато. Също така се изисква широка и по-дългосрочна перспектива за това, какво е необходимо за устойчиво обществено развитие, както и по какъв начин да се постигнат целите на това развитие. Това може да се постигне само при наличие на необходимото познание за историческия, културния и социалния контекст на дадено общество или общност.



Безпристрастност и приобщаване

- Общественото благосъстояние зависи от това, дали са създадени необходимите гаранции, така че всички негови членове да се чувстват като част от обществото, а не като изключени от него. Това изисква всички групи, и по-специално най-уязвимите, да имат възможност да подобрят или да поддържат своето благосъстояние.

Ефективност и ефикасност

- Доброто управление означава, че процесите и институциите дават резултати, които отговарят на нуждите на обществото и в същото време, по най-добър начин използват наличните ресурси. Ефективността в контекста на доброто управление включва също така и устойчивото използване на природните ресурси и опазването на околната среда.

Отговорност

- Отговорността представлява ключово изискване за доброто управление. Не само институциите на изпълнителната власт, но също и организациите на частния сектор и на гражданското общество трябва да се отчитат пред обществото и пред своите членове. Кой пред кого се отчита зависи от това, дали решенията или предприетите действия са вътрешни или външни за дадена организация или институция. Като цяло, една организация или институция отговаря пред тези, които са засегнати от нейните решения или действия. Отговорността не може да съществува без прозрачност и върховенство на закона.

Представени са общо 18 показателя, които служат за диагностичен инструмент, с който може да се сравни текущото изпълнение. Не е задължително една система да се определи като "неефективна", ако тя не отговаря на всички заложиени критерии; поставената цел е да се идентифицират областите, в които е желателно извършването на подобрения, и в зависимост от наличните ресурси и нуждите на системата, да се предприемат действия за преодоляване на недостатъците.

Оценка на съществуващите системи за предотвратяване и уреждане на трудови спорове

(N/A = Не е приложимо)

Участие	Да	Не	N/A
Проведени ли са консултации с представителите на работниците, служителите и работодателите при създаването на системата?	☐	☐	☐
Проведени ли са консултации с други заинтересовани страни?	☐	☐	☐
Дали в момента системата се ръководи от управителен съвет, комисия или борд?	☐	☐	☐
• Ако отговорът е положителен, този орган установен ли е със закон?			
– Работодателите, и работниците и служителите, еднакво представени ли са?	☐	☐	☐
– Представени ли са независими експерти /в това число от академичните среди/?	☐	☐	☐
– Има ли разумен баланс между половете?	☐	☐	☐
– Организиран ли се срещи редовно?	☐	☐	☐
– Дали дейностите се отчитат с годишен доклад?	☐	☐	☐
Върховенство на закона	Да	Не	N/A
Налице ли е законова рамка?	☐	☐	☐
Прилагат ли се законите безпристрастно?	☐	☐	☐
Има ли някаква индикация за корупция от страна на длъжностните лица, отговарящи за трудовите правоотношения и/или от съдии?	☐	☐	☐
При отнасяне на трудовия спор пред съда, той се разглежда от:			
• Специализирани трудови съдилища?	☐	☐	☐
• Общите съдилища?	☐	☐	☐
Наблюдават ли се закъснения при постановяването на съдебните решения?	☐	☐	☐



- Ако отговорът е положителен, тези закъснения са:

- По-малко от една година? ☐ ☐ ☐
- Повече от една година, но по-малко от 2 години? ☐ ☐ ☐
- Две години и повече, но по-малко от 5 години? ☐ ☐ ☐
- Повече от 5 години? ☐ ☐ ☐

Когато трудовите спорове са подсъдни на общите съдилища, съдиите преминават ли специални курсове за обучение по трудовоправни въпроси? ☐ ☐ ☐

Системата за съдебно разрешаване на трудови спорове достъпна ли е извън главните градски центрове? ☐ ☐ ☐

- Ако отговорът е положителен, съдебна защита се осигурява:

- От постоянен съд или трибунал в децентрализирани райони? ☐ ☐ ☐
- От непостоянни съдилища или такива, които провеждат заседания на различни места от даден район? ☐ ☐ ☐

Прозрачност	Да	Не	N/A
Познават ли се действащите правила и процедури от широката общественост?	☐	☐	☐
Достъпна ли е /на разположение ли е/ необходимата информация относно прилагането на правилата и процедурите за заинтересованите лица?	☐	☐	☐
Достъпни ли са редовните доклади за дейността на системата за участниците в нея?	☐	☐	☐
Изготвя ли се и разпространява ли се годишен доклад за дейността на системата?	☐	☐	☐
Системата поддържа ли ежеседмичен бюлетин или друго подобно издание?	☐	☐	☐
Системата изпраща ли редовни съобщения за пресата?	☐	☐	☐
Системата поддържа ли уебсайт?	☐	☐	☐

Сайтът интерактивен ли е, и приложими ли са социалните медии и SMS услугите? ☐ ☐ ☐

Отзивчивост	Да	Не	N/A
-------------	----	----	-----

Опитва ли се системата да отговори на интересите на всички заинтересувани лица? ☐ ☐ ☐

Системата притежава ли способност за адаптиране към променящите се обстоятелства /например увеличаване на случаите на спорове за права, или на оповестените спорове от работници и служители, заети в сивата икономика/? ☐ ☐ ☐

Системата прави ли проучвания на удовлетвореността на потребителите? ☐ ☐ ☐

• Ако отговорът е положителен, взема ли системата под внимание резултатите от такива проучвания? ☐ ☐ ☐

Стремеж към консенсус	Да	Не	N/A
-----------------------	----	----	-----

Насърчава ли системата развитието на колективното договаряне? ☐ ☐ ☐

Насърчава ли системата прилагането на подходи, основани на взаимното съгласие при уреждането на трудови спорове? ☐ ☐ ☐

Дали подготвителните помирителни процедури и самото помирително производство са лесно достъпни, така че да помогнат на страните да постигнат консенсус? ☐ ☐ ☐

Съответните длъжностни лица преминали ли са необходимото обучение, така че да притежават уменията и да владеят техниките за постигането на консенсус? ☐ ☐ ☐

Безпристрастност и приобщаване	Да	Не	N/A
--------------------------------	----	----	-----

Дали системата е на разположение за всички ситуации, които могат да възникнат между работодател, и работник и служител, включително и спорове, които възникват в сивата икономика? ☐ ☐ ☐



Дали системата обслужва, както частния, така и публичния сектор /включително държавни предприятия и институции, установени със закон/?	☐	☐	☐
Дали системата е децентрализирана, така че да е достъпна за лица, живеещи извън главните градове?	☐	☐	☐
Осигурени ли са мобилни услуги?	☐	☐	☐
Има ли разумен баланс между половете при професионалния персонал?	☐	☐	☐
Има ли разумен баланс между половете при помощния персонал?.....	☐	☐	☐

Ефективност и ефикасност	Да	Не	N/A
Дали системата ясно формулира целите и задачите си?	☐	☐	☐
Дали системата се придържа към изпълнението на процедурите и практиките на управление?	☐	☐	☐
Има ли системата ясни, измерими и постижими цели /например процент на успеваемост на помирителните процедури/?	☐	☐	☐
Има ли измерими индикатори за сравняване на действителното с планираното изпълнение?	☐	☐	☐
Налице ли са договорености за оценка на въздействието на системата върху цялостното икономическо състояние на страната?	☐	☐	☐
Дали системата използва по най-добрия начин човешките ресурси, които се намират на нейно разположение?	☐	☐	☐
Дали системата използва по най-добрия начин материалните ресурси, които се намират на нейно разположение?	☐	☐	☐
Помирителната процедура провежда ли се в рамките на определен период от време след датата на уведомяване за наличието на спор /например в рамките на 30 дни/?	☐	☐	☐

Дали арбитражните изслушвания се провеждат в рамките на определен период от време от датата на искането /например в рамките на 30 дни/?	☐	☐	☐
Налице ли са насоки относно продължителността на същинския процес по помирение /например 1 ден/?	☐	☐	☐
Спазват ли се обикновено подобни насоки?	☐	☐	☐
Налице ли са насоки относно продължителността на арбитражните заседания?	☐	☐	☐
Спазват ли се обикновено подобни насоки?	☐	☐	☐
Разполага ли системата с компютъризирана система за управление на случаите?	☐	☐	☐
Осигурява ли системата за управление на случаите информация в реално време?	☐	☐	☐

Отговорност	Да	Не	N/A
-------------	----	----	-----

Дали системата се отчита пред своите потребители и широката общественост?	☐	☐	☐
Разполага ли системата със споразумения, които гарантират нейната отговорност /отчетност/, например публични обещания, етичен кодекс, специални бюлетини, кодекс за поведение, независими мнения, пресконференции?	☐	☐	☐
Отчита ли системата предоставените ѝ на разположение ресурси?	☐	☐	☐
Дали системата се отчита не само за своите решения, но и за процедурите, по които взема съответните решения?	☐	☐	☐

Акцент върху превенцията	Да	Не	N/A
--------------------------	----	----	-----

Системата осигурява ли услуги за насърчване на работниците и служителите, и работодателите да прилагат основани на взаимното съгласие подходи при техните конфликти и спорове?	☐	☐	☐
Системата осигурява ли информация, която да е конкретно насочена към превенция на споровете?	☐	☐	☐



Дали системата осъществява обучителни дейности, на които да участват едновременно работодателят, и работникът и служителят?..... ☐ ☐ ☐

Системата осигурява ли съвети за това, по какъв начин да бъдат разрешени конфликтите и споровете на работното място? ☐ ☐ ☐

Дали системата получава информация относно потенциални области на конфликти от инспекторите по труда или от други служители на изпълнителната власт? ☐ ☐ ☐

Обхват на дейностите	Да	Не	N/A
Системата поддържа ли следните дейности?	☐	☐	☐
• Информация	☐	☐	☐
• Консултации	☐	☐	☐
• Обучение	☐	☐	☐
• Проучване	☐	☐	☐
• Установяване на фактите	☐	☐	☐
• Решаване на съвместни проблеми	☐	☐	☐
• Помирение	☐	☐	☐
• Арбитраж	☐	☐	☐
• Процедура за помирение и арбитраж /con-arb/	☐	☐	☐
Системата обслужва ли всички видове спорове, както следва?	☐	☐	☐
• За съществуващи права	☐	☐	☐
• За бъдещи интереси	☐	☐	☐
• За незаконно уволнение	☐	☐	☐
• За обезщетения	☐	☐	☐
• За съкращения	☐	☐	☐
• За изпитателен срок	☐	☐	☐
• За дискриминация	☐	☐	☐

• За организационни права	☐	☐	☐
• За признаване за целите на договарянето	☐	☐	☐
• За тълкуване на колективни трудови договори	☐	☐	☐
• За разкриване на информация	☐	☐	☐
• За отказ от договаряне	☐	☐	☐
• За незаконни трудови практики	☐	☐	☐

Безплатни процедури

	Да	Не	N/A
Системата предоставя ли процедура по помирение за спорещите страни без те да дължат такса за услугата?	☐	☐	☐
Системата осъществява ли арбитраж безплатно?	☐	☐	☐
Дали системата генерира приходи от консултантски услуги, обучение и предоставяне на информация?	☐	☐	☐
Дължат ли се такси за подаване на документи или други административни такси, когато една от страните подаде искане за стартиране на помирителна или арбитражна процедура?	☐	☐	☐

Доброволност

	Да	Не	N/A
Системата осигурява ли доброволно помирение и посредничество /за което са съгласни и двете страни/?	☐	☐	☐
Системата осигурява ли доброволен арбитраж?	☐	☐	☐
Системата предвижда ли възможност за страните да се споразумеят да отнесат спора пред частен посредник/медиатор, платен от тях?	☐	☐	☐
Системата предвижда ли възможност за страните да се споразумеят да отнесат спора пред частен арбитър, платен от тях?	☐	☐	☐



Опростеност

	Да	Не	N/A
Използват ли се бланкови формуляри за оповестяване на споровете?	☐	☐	☐
• Ако отговорът е положителен, предвидени ли са инструкции с указания за страните как да попълват формулярите?	☐	☐	☐
– Тези инструкции преведени ли са на повече от един език?	☐	☐	☐
– Формулярите достъпни ли са онлайн?	☐	☐	☐
Информацията достъпна ли е в подходяща форма за хора без образование?	☐	☐	☐
Системата предлага ли горещ телефон за въпроси от заинтересуваните лица?	☐	☐	☐
• Ако отговорът е положителен, системата използва ли предварително запаметени съобщения?	☐	☐	☐
– Дали съобщенията са на два или повече езика?	☐	☐	☐
– Предвидена ли е директна комуникация между лицата, които се обаждат и служител, който да им помогне?	☐	☐	☐
– Предвидена ли е възможност лицата да си изберат език?	☐	☐	☐

Професионализъм

	Да	Не	N/A
Служителите и професионалният персонал назначени ли са след провеждането на открит конкурс?	☐	☐	☐
Връчва ли се на персонала подробна длъжностна характеристика, която да съдържа задачите и стандартите за изпълнение на работата?	☐	☐	☐
На персонала провежда ли се въвеждащо обучение?	☐	☐	☐
Получават ли служителите и професионалният персонал възможността опресняване и надграждане на знанията?	☐	☐	☐

Ръководителите на системата имат ли обучение по мениджмънт?	☐	☐	☐
Служителите и професионалният персонал имат ли възможност за самообучение по време на работа?	☐	☐	☐
Действа ли спрямо служителите и професионалния персонал кодекс за поведение?	☐	☐	☐
Този кодекс има ли силата на закон?	☐	☐	☐
Предвидена ли е система за атестиране на персонала?	☐	☐	☐
Осигуряват ли се ментори, които да подпомагат по-неопитните служители?	☐	☐	☐
Предвидено ли е спрямо наетите на непълно работно време да се провежда въвеждащо обучение?	☐	☐	☐
Предвидени ли са критерии за регистрация на акредитирани посредници?	☐	☐	☐
За акредитирани посредници, предвидено ли е въвеждащо/начално обучение?	☐	☐	☐
Системата предвижда ли прекратяване на регистрацията на акредитирани посредници?	☐	☐	☐

Иновации	Да	Не	N/A
Съществува ли процедура за помирение и арбитраж /con-arb/?	☐	☐	☐
Осигуряват ли се дейности за предотвратяване на споровете в предприятията /съвети, информация, обучение/?	☐	☐	☐
Осигуряват ли се дейности по отношение на нетипичните форми на заетост /например домашни работници, сезонни работници, такива, при които заплащането е според изработеното/	☐	☐	☐
На служителите осигурява ли се обучение за „новите“ подходи за предотвратяване и разрешаване на трудови спорове?	☐	☐	☐
Системата използва ли компютърни и информационни технологии?	☐	☐	☐



- Ако отговорът е положителен, дали тези технологии се използват за осъществяване на конферентна връзка между спорещите страни? ☐ ☐ ☐
 - За обучение на персонала? ☐ ☐ ☐
 - За документиране на случаите? ☐ ☐ ☐
 - За други административни процеси? ☐ ☐ ☐
- Системата признава ли частните посредници за осъществяване на помирение и арбитраж? ☐ ☐ ☐
- Системата делегира ли функции по помирение и арбитраж на съвети за договаряне или подобни съвместни структури на работодатели и синдикални организации? ☐ ☐ ☐

Независимост

Да Не N/A

- Дали системата е независима от Министерството или отдела по труда, или друго министерство/институция, в чиито правомощия попадат въпросите на труда? ☐ ☐ ☐
- Ако отговорът е положителен, има ли създадени със закон независим орган или комисия? ☐ ☐ ☐
- Има ли установен собствен ръководен орган /управителен съвет/? ☐ ☐ ☐
- Системата получава ли финансиране, различно от държавното? ☐ ☐ ☐
- Ако отговорът е положителен, от какви източници се събират средства? ☐ ☐ ☐
 - Дарения? ☐ ☐ ☐
 - Субсидии? ☐ ☐ ☐
 - Завещания? ☐ ☐ ☐
 - Приходи от глоби? ☐ ☐ ☐
 - Проекти? ☐ ☐ ☐

- Ако отговорът е положителен, системата получава ли средства от работодатели /извън таксите, дължими за предоставяните услуги/? ☐ ☐ ☐
- Ако отговорът е положителен, системата получава ли средства от синдикални организации /извън таксите, дължими за предоставяните услуги/? ☐ ☐ ☐

Ресурсното подпомагане

Да Не N/A

- Системата получава ли достатъчно финансиране, за да постига на приемливо ниво своето предназначение и цели? ☐ ☐ ☐
- Съотнесено към търсенето на дейностите ѝ, разполага ли системата с достатъчно:
- Професионален персонал? ☐ ☐ ☐
 - Помощен персонал? ☐ ☐ ☐
 - Оборудване /включително компютри/? ☐ ☐ ☐
 - Телекомуникационни съоръжения? ☐ ☐ ☐
 - Транспортни средства? ☐ ☐ ☐
 - Офис площи? ☐ ☐ ☐
- Обособени ли са стаи за провеждането на помирителните и арбитражните производства? ☐ ☐ ☐

Доверие на потребителите

Да Не N/A

- Дали системата провежда редовни анкети за удовлетвореността на страните? ☐ ☐ ☐
- Синдикалните организации заявяват ли публично своята подкрепа за системата? ☐ ☐ ☐
- Работодателските организации заявяват ли публично своята подкрепа за системата? ☐ ☐ ☐



Получават ли се в системата някакви награди или отличия в знак на признание за добро обслужване? ☐ ☐ ☐

Броят на предприятията, използващи възможностите на системата за консултации, обучение и предоставяне на информация:

- Като цяло нараства? ☐ ☐ ☐
- Като цяло намалява? ☐ ☐ ☐
- Остава същия? ☐ ☐ ☐

Броят на лицата, поискали посредничество:

- Като цяло нараства? ☐ ☐ ☐
- Като цяло намалява? ☐ ☐ ☐
- Остава същия? ☐ ☐ ☐

Броят на лицата, поискали арбитраж:

- Като цяло нараства? ☐ ☐ ☐
- Като цяло намалява? ☐ ☐ ☐
- Остава същия? ☐ ☐ ☐

Броят на делата, отнесени пред съдебен орган /съд или трибунал/:

- Като цяло нараства? ☐ ☐ ☐
- Като цяло намалява? ☐ ☐ ☐
- Остава същия? ☐ ☐ ☐

Ръководителят на системата назначава ли се чрез открит конкурс? ☐ ☐ ☐

Ръководителят на системата назначава ли се за определен срок? ☐ ☐ ☐

Дали ръководителят на системата председателства управителния съвет или друг ръководен орган? ☐ ☐ ☐

Министър ли отговаря за системата? ☐ ☐ ☐

Употреба на насоките

Насоките включват поредица от затворени въпроси, отговорите на които не могат да осигурят цялостна оценка на изпълнението на системата за управление на спорове. Отговорите под формата на **ДА, НЕ, и НЕ Е ПРИЛОЖИМО** ще дадат обща представа за текущото състояние на системата; следващият въпросник с повече отворени въпроси може да осигури по-подробна информация.

Чек листът може да се използва от:

- Отделни лица или малък екип в рамките на самата система за управление на спорове;
- Екип, сформиран от хора в рамките на самата система за управление на спорове и представители на работодателите и на работниците и служителите, като участници в системата;
- Независими експерти.

Оценката може да бъде неформална, ако например старши член на системата за управление на спорове използва чек листа, за да извърши "оценка на бюро" на тази система. В тази хипотеза не се провеждат интервюта и резултатът е сравнително бърз преглед на системата, за да се маркира "къде се намира тя" и да се определят в общи линии областите, в които могат да бъдат направени подобрения.

Друга възможност е оценката да бъде по-формална и структурирана, с участието на повече хора и да отнеме повече време, в резултат на което да се изготви доклад за подобряване на изпълнението. Препоръчителни стъпки при изготвянето на една по-формална и структурирана оценка са както следва:

- | | |
|-----------------|--|
| Стъпка 1 | необходимостта от извършване на оценка е одобрена от висши длъжностни лица или от Управителния съвет в рамките на системата за разрешаване на трудови спорове. |
| Стъпка 2 | сформиране на малък екип или група със специална задача, включително представители на потребителите на системата, и евентуално независим експерт с опит в областта на управлението на спорове. |
| Стъпка 3 | персоналът на системата за управление на спорове е информиран за извършването на оценка, както и за целта ѝ, а именно - подобряване на изпълнението. |

**Стъпка 4**

работната група подготвя работен и времеви график с ясно определяне на началото и края на оценителната процедура, лицата, които ще бъдат интервюирани и кога.

Стъпка 5

работната група провежда интервюта, включително с потребителите на системата, като използва чек лист за интервюта с персонала на системата за управление на споровете, както и отделен набор от въпроси (вж. по-долу) за интервюта с потребителите.

Чек листът се попълва от членовете на работната група и не се дава на интервюираните за допълване.

Резултатът от интервюта показва отговорите с ДА, НЕ, НЕ Е ПРИЛОЖИМО, но също така се събира и информация от отворените въпроси, където се правят необходимите уточнения.

Интервюиращият трябва постоянно да си напомня, че интервюто не е разпит: целта е да се събере необходимата информация.

Екипът трябва да се възползва от възможността да наблюдава системата „в действие“, включително, когато е възможно, и посредниците и арбитрите докато работят, работата на помощния персонал, формулярите, използвани в рамките на системата, управлението на случаите в системата, горещата телефонна линия, както и работата „на пункт“.

Стъпка 6

работната група трябва да се събере и да обсъди попълнените чек листове, заедно с информацията, събрана чрез наблюдение.

Стъпка 7

работната група трябва да се опита да групира идентифицираните пропуски /слаби места/ в изпълнението по систематичен начин. Тя може, например да оцени някои пропуски в изпълнението, като много важни или не много важни и в същото време да даде индикация за лекотата, с която те могат да бъдат преодоляни, като лесно, по-трудно и много трудно преодолими. Резултатът може да бъде матрица с девет кутийки, както е посочено по-долу.

	Лесно	По-трудно	Много трудно
Много важни			
Важни			
Не много важни			

Например, оценката може да покаже, че няма компютъризирана система за управление на делата, като посочи, че действащата система, която използва хартиени носители, е едновременно неефикасна и неефективна и да идентифицира този проблем като много важен. Въпреки голямата важност на този въпрос, той може да попадне в графата на много трудно решим, тъй като са налице бюджетни ограничения. По този начин, този въпрос ще бъде записан в графи “Много важни/Много трудно” от матрицата.

Стъпка 8 работната група трябва да подготви “Доклад за подобряване на изпълнението”, който да посочи приоритети за действие и да идентифицира варианти за справяне с установените пропуски в изпълнението.



Интервюта с потребители на системата за помирение и арбитраж

Оценката би била непълна без съответния принос от потребителите на системата. Необходимата информация може да бъде събрана чрез формуляр за проучване, който да бъде комбинация от затворени въпроси, скала за оценка, и отворени въпроси по следващия по-долу образец, но пригоден да отговаря на местните обстоятелства.

Тази форма може да се използва за синдикални и работодателски организации, отделни работници и служители и отделни работодатели.

- Наименование (физическо лице/ организация)
.....
- Колко пъти сте използвали процедурите за разрешаване на трудови спорове през последната година?
.....
- През последната година сте използвали нейните процедури, свързани с превенция на трудов спор и с осигуряване на необходимото съдействие за подобряване на отношенията между работодател – работник/служител на ниво предприятие?
Да ☐ Не ☐
 - Ако отговорът е да, как бихте оценили удовлетвореността си от проведените процедури по отношение на използваните методи и похвати?
Много доволен ☐ Доволен ☐ Не много доволен ☐
 - Постигнатите резултати?
Много доволен ☐ Доволен ☐ Не много доволен ☐
- През последната година използвали ли сте услугите на системата, свързани с помирителна/ посредническа процедура?
Да ☐ Не ☐
 - Ако отговорът е да, как бихте оценили удовлетвореността си от тези услуги по отношение на използваните методи и похвати?
Много доволен ☐ Доволен ☐ Не много доволен ☐
 - Постигнатите резултати ?
Много доволен ☐ Доволен ☐ Не много доволен ☐

- През последната година използвали ли сте нейните услуги, свързани с арбитраж?
Да ☐ Не ☐
- Ако отговорът е да, как бихте оценили удовлетвореността си от тези процедури по отношение на използваните методи и похвати?
Много доволен ☐ Доволен ☐ Не много доволен ☐
- Постигнатите резултати?
Много доволен ☐ Доволен ☐ Не много доволен ☐
- През последната година ползвали ли сте уебсайта на системата?
Да ☐ Не ☐
- Ако отговорът е да, как бихте оценили удовлетвореността си по отношение на предоставената информация?
Много доволен ☐ Доволен ☐ Не много доволен ☐
- През последната година ползвали ли сте горещата телефонна линия на системата?
Да ☐ Не ☐
- Ако отговорът е да, как бихте оценили удовлетвореността си по отношение на предоставяните услуги?
Много доволен ☐ Доволен ☐ Не много доволен ☐
- Като цяло, какво бихте определили като основна силна страна/ основни силни страни на системата за разрешаване на трудови спорове?
- Какво бихте посочили като нейни основни недостатъци?
- Смятате ли, че процедурите за разрешаване на спорове, предлагани от системата, са по-добър вариант, отколкото да отнесете вашия случай пред съда?
Да ☐ Не ☐
- Защо ?
- Какви предложения имате за подобряване на услугите, които предоставя системата за разрешаване на трудови спорове?



Пропуски /слаби места/ в изпълнението

Целта на оценяването е да идентифицира пропуските в изпълнението в системата за уреждане на трудови спорове на отделните страни. Някои от тези пропуски са със структурен характер, някои се отнасят до законодателството, други засягат договореностите за консултира не, фокуса и обхвата на казусите, процедурите, действията, информацията, управлението, персонала и ресурсите. Справянето с тези пропуски изисква разглеждането на две основни възможности, а именно:

- Усъвършенстване на съществуващите системи за трудови спорове; или
- Създаването на нещо ново.

Въпросът за усъвършенстване на съществуващата система е разгледан в Глава 3. Установяване на нещо ново като например, независима комисия или подобен орган, е разгледано в Глава 4.



Промяната е процес, който трябва да бъде управляван. Най-важната отправна точка е “извършване на преглед” и оценка на съществуващата ситуация преди изготвянето на планове и стратегии за цялостна промяна, реструктуриране, усъвършенстване, преустройство или приспособяване.

Оценяването на съществуващото положение трябва да се прави систематично и обективно, и за предпочитане след провеждане на консултации с участниците и ползвателите на системата, както и с тези, които отговарят за нейното функциониране.

Систематичната и обективна оценка на системата за трудови спорове трябва да се определи в зависимост от характеристиките на добре функциониращи системи за предотвратяване и разрешаване на спорове в различни държави, както и от общоприетите принципи за добро управление.

Сама по себе си, оценката представлява един вид предизвикателство, но истинското предизвикателство е вземането на решение за необходимите действия, които да се предприемат в случаите, когато оценката на системата показва, че изпълнението е под приемливото ниво. Ако пропуските в изпълнението са малко, могат да бъдат направени подобрения чрез усъвършенстване и приспособяване. Ако обаче те са повече, тогава е необходима по-драстична промяна, включително и основно реструктуриране и реорганизация на системата.

[illegible]

Бележки



ГЛАВА 3

Усъвършенстване на
съществуващите системи
за разрешаване на трудови
спорове

Усъвършенстване	62
Планиране и осъществяване на промяна	64
Планиране за промяна	66

ГЛАВА 3

Усъвършенстване на съществуващите системи за разрешаване на трудови спорове

Впредходната глава очертахме инструмент за диагностика, който помага за оценяване представянето на системата за разрешаване на спорове на дадена държава.

Инструментът може да се използва за оценка на система в рамките на отговорността на някое министерство или отдел на труда, или такова, което функционира като независим, установен от закона, орган.

Резултатът от процеса на оценяване е идентифицирането на области, които се нуждаят от подобряване на представянето.

Този глава акцентира върху подобряване на представянето в рамките на съществуваща превенция на спорове и системата за тяхното разрешаване. Тя се отнася за подобрения в рамките на система, която е част от отговорността на правителствена трудова администрация, както и съществуваща независима система, отговорност на установен от закона орган.



Усъвършенстване

Усъвършенстването означава съживяване, освежаване, обновяване, активизиране и вливане на нови сили. За настоящите цели усъвършенстването се отнася до подновяването на нещо вече съществуващо – може да бъде ведомство или министерство на труда или независим, установен от закона, орган. Решението за усъвършенстване на системата за разрешаване на трудови спорове е един от трите възможни резултата от процеса на оценяване. Тези три възможности са показани по-долу.

- **Без предприемане на действие.** Възможно е обективната и детайлна оценка да покаже, че съществуващата система за разрешаване на спорове функционира на приемливо ниво и няма нужда от подобрения. За една обезпечена с ресурси и добре управлявана система вариантът „да не се прави нищо“ може да е подходящ, но дори и в най-добрите системи съществуват възможности за подобрене, а резултатът „без предприемане на действия“ след извършването на оценка предполага:

 - Липса на обективност и консултация по време на самия процес на оценка;
 - Отхвърляне на процеса на оценяване от страна на вземащите решения, като нежелан и ненужен;
 - Степен на удовлетвореност от страна на вземащите решения;
 - Насочен навътре поглед и подход, обслужващ собствените интереси, които възприемат подобренията като пречка;
 - Страх и отказ от промяна;
 - Липса на ресурси, като извинение за непредприемане на действия за идентифицираните подобрения.
- **Усъвършенстване чрез вътрешни корекции в системата с цел по-добро обслужване на участниците в нея, но без голямо реструктуриране или реорганизация.** Целта и мандатът на системата остават непроменени, при което усъвършенстването се насочва по-скоро към подобряване на съществуващите процеси, отколкото към въвеждането на нови институционални разпоредби. Може да се наложи реорганизация, но акцентът е поставен върху по-доброто изпълнение на нещата в рамките на институция, която на външен вид остава същата като преди.



Решение за усъвършенстване се взема, когато процесът на оценяване разкрие, че са необходими някои подобрения, но като цяло системата за разрешаване на трудови спорове функционира сравнително добре. Удовлетворени са основните изисквания за добро управление и институционално представяне, като ще са полезни и някои промени. Това изисква от процеса на оценка и идентифицирането на пропуските в представянето ясно да се посочат областите, в които са необходими подобрения. Например, извършването на оценка може да посочва, че:

- Устройството и функционирането на системата за разрешаване на трудови спорове не осигурява достатъчно консултиране с участниците в нея, а именно работодатели, профсъюзи и отделни служители;
- Броят на успешни помирявания е недопустимо малък;
- Системата поставя твърде малък акцент върху предотвратяването на спорове;
- Решенията при арбитражни случаи са несъвместими;
- Регистрите за управление на казусите са зле поддържани и достъпът до тях е труден;
- Не се използват достатъчно акредитирани агенти от частния сектор при предотвратяването на спорове и дейностите за разрешаването им;
- Липсва систематичен и планиран подход за обучаването на служителите от агенциите по труда при помирение/посредничество и арбитраж;
- Липсва достатъчно офис пространство, за да може системата да функционира на всички необходими места;
- Телефонната линия за помощ е с нисък коефициент на използване;
- Лицата, търсещи услуги за помирение/посредничество, не знаят какво да правят.

Промените, които са необходими за справянето с пропуските в представянето, могат да се извършат в самата система за разрешаване на спорове. Няма нужда да се изследват оперативните разпоредби и процедури, но не се изискват промени в политиката на високо ниво или законодателни

промени с евентуалното изключение от използването на частни агенции при предотвратяването и разрешаването на спорове, при които може да са необходими някои правни намеси.

- **Фундаментална промяна.** Процесът на оценяване може да покаже, че системата за разрешаване на спорове работи на ниво значително под приемливото, че не са налице отличителни черти за добро управление, че липсват елементите за „добра“ система за разрешаване на спорове, както и че цялата система се нуждае от фундаментална промяна. Недостатъците в самата система не могат да се премахнат от самата система, а тя се нуждае от нова визия, нов мандат и нови оперативни разпоредби, всички от които трябва да бъдат подсилени от общите характеристики на доброто управление и специфичните елементи и страни, които са налице в една ефективна система за разрешаване на спорове. Този проблем се разглежда в Глава 4.

Планиране и осъществяване на промяна

Недостатъците в представянето, на които инициативите по усъвършенстване следва да обърнат внимание, трябва да бъдат детайлно изследвани преди да се планира и осъществи специфичното действие, както е показано в примера по-долу. Всички проблеми, дори и изглеждащите сравнително незначителни, трябва да бъдат разгледани в съответствие със следното:

- Какви са фактите, свързани с определения проблем или недостатък?
- Какво показва анализът на тези факти?
- Какви опции съществуват за премахването на проблема или недостатъка?
- Кое е предпочитаното решение на проблема?
- Какво се изисква, за да се следи дали проблемът или недостатъкът е преодолян?



Пример:

Броят на успешните помирения/посредничества от системата за разрешаване на трудови спорове е неприемливо малък.

Факти

Какъв е фактическият процент успеваемост на помиренията/ посредничествата през последните 12 месеца (напр. 25%)?

Каква е целта за представяне (напр. 60%)?

Какви са отделните проценти на успеваемост, например по местоположение (област, провинция или район), по вид спор, по отрасъл, професионални групи, по години опит на посредниците?

Каква част от успешните помирения/посредничества е извършена в рамките на поставените времеви срокове?

Анализ

Целта за представяне постижима ли е?

Проблемът преобладава ли в една или повече области, провинции или райони?

Проблемът по-голям ли е там, където работят по-малко опитни посредници?

Проблемът специфичен ли е за отрасъла или по-общ като естество? Какво казват самите посредници.

Какво казват представителите на работниците и служителите, и работодателите? Важни ли са външните фактори (напр. икономическата среда)?

Опции

Планиране и осъществяване на програма за обучение на посредниците на базата на подробна оценка на нуждите от обучение.

Подготвяне на настолни ръководства за посредниците.

Назначаване на опитни посредници, които да наставяват новоназначените.

Предоставяне на поверително консултиране.

Сваляне нивото на целта за представяне.

Организиране на инструктажи.

Въвеждане на система за награди за добри постижения (колективни и индивидуални).

Решения

Оценка на нуждите от обучение, разработване и осъществяване на обучителна програма, и назначаване на обучители (вероятно почасово).

Контрол

Мониторинг на процента успеваемост след обучението. Ако няма подобрение, направете повторна оценка на проблема и решението. Например обучението може да било правилното решение, но обучителният курс да е бил зле подготвен или лошо поднесен. Назначаването на обучители може да е било част от решението, но фактическото им подбиране да е било зле изпълнено.

Идентифициране на специфични лидери, които да съдействат и изградят формална система на мониторинг.

Горният пример показва, че когато недвусмислено се идентифицира недостиг на представяне, е необходимо да се извърши детайлно проучване преди да се предприемат действия за справяне с установения проблем.

Ясно е все пак, че каквито и действия да се предприемат, е необходимо да се извърши внимателно планиране, осъществяване и контрол. Лесно е да се каже, че „обучението ще подобри представянето ни“, „компютрите са от съществена важност“, „по-добрите информационни системи ще ни помогнат“ и „повече персонал ще ни реши проблемите“. Но всяка инициатива за промяна, идентифицирана от процеса на оценяване, изисква внимателно планиране и назначаване на лице за контакт, отговорно за провеждането на процеса по планиране и реализиране.

Планиране за промяна

Ако извършването на оценка и свързаните с нея събиране на факти и анализ покажат, че са нужни подобрения, процесът на планиране, с който трябва да влязат в сила необходимите промени, ще се различава според мащаба на предвидената промяна. Представени са два примера, а именно планиране на обучение за посредници и планиране въвеждането на компютъризирана система за разрешаване на трудови спорове.



Обучение за посредници

Планът за обучение на посредници може да приеме формата на план за действие, който да идентифицира желаната цел, кой какво трябва да върши и кога, какви са показателите за успех и кои са изискванията по отношение на ресурсите.

План за действие: пример

Цел: Да се планира, проведе, осъществи и извърши последваща дейност за 5-дневен обучителен курс за посредници, който да им предостави необходимите знания и умения, с които ще могат да се справят с всички аспекти на процеса помирение/посредничество по един по-резултатен и продуктивен начин.

Стъпка от действие	Кой	Кой друг	Кога	Забележки
Стъпка 1				
Стъпка 2				
Стъпка 3				
Стъпка 4				
Стъпка 5				
Стъпка 6				
Стъпка 7				
Стъпка 8				
Стъпка 9				
Стъпка 10				
Изисквания за ресурси				
Показатели за успех				

Някои **стъпки от действието**, които трябва да бъдат предприети, включват следното:

- Решаване какъв ще е броят на участниците;
- Определяне на фактическите участници;
- Определяне на водещия на курса;
- Посочване на специфичните цели на обучението (напр. какво трябва да могат да правят участниците след приключване на обучението?);
- Подготвяне на план на обучението (цели, съдържание, методология);
- Подготвяне на програма, която показва последователността на материалите, които ще се представят сесия по сесия;
- Посочване на ключови експерти;
- Подготвяне на обучителни материали като листовки, упражнения, ролеви игри;
- Посочване на подходящо място за провеждане на курса, вкл. пространство за групови занимания;
- Снабдяване с оборудване (мултимедия, компютри, бели дъски, флип чартове и др.);
- Осигуряване на храна и напитки за почивките;
- Провеждане на същинското обучение;
- Извършване на оценки за реакциите (в края на курса или по възможност в края на всеки ден);
- Извършване на оценки на представянето няколко седмици/месеца след обучението за оценяване дали участниците са повишили резултатите и продуктивността си;
- Извършване на оценка на въздействието няколко месеца след обучението за оценка дали цялата система за помирение/посредничество функционира по-добре;

Показателите за успех може да включват:

- Оценки за всяко упражнение и тест по време на курса;



- Нива на посещение за целия курс;
- Брой положителни оценки на реакцията;
- Положителни коментари от участници на място известно време след приключване на обучението;
- Процент успеваемост за помирение/посредничество преди и след обучението;
- Брой положителни отзиви в анкети за удовлетвореност на участниците;
- Доклади на учителите за обучаващите се.

Ясно е, че обучителните дейности трябва внимателно да се планират, ако искаме да бъде постигнат желаният ефект върху представянето. Обучението струва по-скъпо от преките разходи за самите обучителни дейности, а по време на обучението участниците не могат да изпълняват нормалните си задължения, затова не могат да са продуктивни. Докато внимателното планиране може да гарантира, че ползите от обучението са по-големи от разходите за него и че всяка дейност придава „добра стойност“.

Въпросът за обучението е разгледан и в Глава 6 .

Компютъризирана система за управление на спорни случаи

Компютъризацията на системата за управление на случаи изисква по-подробно планиране от това, което предоставя планът за действие от едно събитие, както бе посочено по-горе. За нея е необходима подготовката на подробно проектно предложение с ясни цели, продукти и крайни резултати, както и дейности, ресурсни изисквания, времеви рамки и споразумения за управление и мониторинг. Проект от такава величина включва също и реализирането на различни планове за действие за специфични дейности в рамките на цялостния проект, включително, например, разработка на софтуер, снабдяване с оборудване, обучение на персонала , както и система за мониторинг. Повече информация за системите за управление на случаи е предоставена в Глава 6.

Предложението за проект от този вид трябва да се изработи в рамките на следващите заглавия.

История и обосновка

Този раздел трябва да очертава естеството на текущата система за разрешаване на трудови спорове, подчертавайки основните ѝ недостатъци. Предимствата на компютъризирана система трябва да се очертаят като се включи разяснение как тя ще въздейства върху цялостното представяне на системата за разрешаване на трудови спорове.

Този раздел трябва да предостави обзор върху проблемите, които се решават с проекта, да убеди вземащите решения от нуждата за промяна, както и да опише ползата от новата система за разрешаване на трудови спорове за страните и участниците в системата.

Продължителност

Този раздел трябва да посочва продължителността на проекта и предложението за неговото стартиране. Преобразуването на ръчна система за управление на случаи в компютъризирана такава отнема значително време, разбира се в зависимост от размера на случаите за разглеждане и количеството информация, което системата се стреми да обхване.

Цели и подцели

Този раздел трябва да опише с общи думи цялостната цел на компютъризираната система и по-специално какво ще бъде постигнато в края на проекта. Някои от твърденията „до края на проекта“ включват:

- „компютъризираната система за управление на случаи ще бъде проектирана, тествана и напълно функционираща“;
- „всички служители ще бъдат обучени да работят с новата система“;
- „всички регионални служители ще бъдат оборудвани с необходимите компютри и ще могат както да ползват, така и да въвеждат информация от и в централната база данни“.

Изложението на подцелите трябва да е подкрепено от показатели за представянето, които ще бъдат използвани за оценка дали те са постигнати. Принципно те трябва да са измерими и да включват неща, като брой закупени и инсталирани компютри, брой обучени служители, както и брой на случаите в системата.



Излагането на специфичните подцели на проекта е важно не само за направляването на реализацията на проекта, но и за процеса на оценяване на проекта, в който фактическите резултати се сравняват с прогнозните.

Резултати и дейности

Постигането на подцелите на проекта изисква постигането на резултати. Те представляват планираните резултати от проекта, където всеки резултат е подкрепен от дейности, които гарантират, че резултатът е всъщност постигнат. По този начин подцелите изискват резултати, а резултатите се нуждаят от дейности.

Например резултат, според който „200 служители ще бъдат обучени да въвеждат и извличат информация от системата“, изисква следните дейности:

- планиране на програма за обучение;
- подготовка на инструкции за експлоатация;
- провеждане на обучението;
- предоставяне на последваща подкрепа;
- мониторинг на представянето.

Резултатите трябва да се представят в логическа последователност. Например предоставянето на обучение за компютърни умения обикновено трябва да се проведе след проектирането и тестването на компютъризираната система, за да може обучението да постигне желаните цели.

Ресурсни изисквания

Резултатите изискват дейности, а дейностите изискват ресурси. За всеки резултат и свързаните с него дейности трябва да има изчислени разходи за всяко перо, като разходи за обучителен курс, закупуването на хардуер, разработката на софтуер, хонорари за консултанти, локален транспорт – всъщност калкулации за всеки разход, необходим за провеждането на дейността и постигането на свързания с това резултат.

Бюджетът на проекта трябва да бъде представен за всяка година, разграничавайки капиталовите от текущите разходи. Трябва ясно да е посочена общата изчислена стойност, включително процента непредвидени разходи. Бюджетните изчисления трябва да са възможно най-точни в помощ на реалистична рентабилност на предложениния проект, за да може вземащите решения да преценят дали той представя добра стойност за вложените средства.

Управление и мониторинг

Проектното предложение трябва да посочва как ще бъде управляван проектът. По принцип трябва да се посочи мениджър на проекта, подпомаган от оперативна група или екип, който в идеалния случай включва представители на работодателите и на работниците и служителите, както и специалисти по компютърни системи.

Мениджърът на проекта може да идва от самата система за разрешаване на трудови спорове или да е специално назначен за целта. Външното набиране на персонал може да увеличи проектните разходи, но предоставя възможност за назначаването на специалист с нужния опит.

Мениджърът на проекта, заедно с оперативния екип, трябва да реши проблема как да се гарантира, че разработката на нова компютъризирана система няма да доведе до прекъсване на дейностите, които предоставя системата за разрешаване на трудови спорове. Ръчното записване трябва да се извършва едновременно с разработката на компютъризираната система, а планът за преминаване към новата система трябва да се подготви и реализира така, че да се гарантира непрекъснатост на дейностите по разрешаване на трудови спорове.

Отчитане

Мениджърът на проекта трябва да подготви отчет за началото на проекта в рамките на 3–6 месеца след стартирането на проекта с цел информиране на старшите вземащи решения и доставчиците на ресурси относно напредъка. След това трябва да се подготвят редовни отчети за напредъка, обръщайки внимание на успехите и постиженията, както и недостатъците и проблемите за разрешаване.



Оценка

Мениджърът на проекта и оперативната група имат отговорност за ежедневния мониторинг на проекта, за да е сигурно, че дейностите се извършват по план и навреме, че проектът спазва бюджетните разчети и че планираните резултати се постигат реално.

Освен текущия мониторинг на проекта, предимство е и междинната оценка на проекта, която следи дали проектът върви по график и ще може ли да постигне целта или крайния резултат. Тя може да се извърши от независим оценител или екип, които могат да дадат съвет по всеки въпрос от проекта и как може да се подобри неговото изпълнение.

В края на проекта също може да се направи оценка на крайните цели и въздействие. Тя може да определи дали компютъризираната система за управление на случаи е ефективна и резултатна и дали постига ползите, за които е създадена .



Подобрието на представянето на съществуваща система за разрешаване на трудови спорове може да се постигне чрез усъвършенстване при условие, че извършените промени са по-скоро реални, отколкото козметични, че са правилно планирани и са осъществени с отдаденост и енергия.

Добре планирана програма за обучение, компютъризирането на съществуваща ръчна система, преработката на формуляри и организирането на процедури, подобреното управление, по-добрата комуникация и подобрените отраслови връзки в самата система могат да имат ефект и да допринесат за по-добро обслужване на участниците в системата. С изключение на компютъризацията, ресурсните изисквания за такива промени не са големи и могат да бъдат генерирани чрез по-добро използване на вече наличните в системата ресурси.

Но ако системата не може да предостави съществени услуги на спорещите страни, загубила е уважението на работниците и служителите и работодатели и няма ясна визия и мисия, тогава усъвършенстването няма да е достатъчно. Ще е нужна по-фундаментална промяна.

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.

Бележки



ГЛАВА 4

Учредяване на независим орган

Посока на политиката	80
Учредяване на независим орган:	
Приемане на правилната политика	81
Поемане на инициатива:	
Кой ще ръководи процеса на промяна?	94
Законодателни разпоредби	95
Независим орган:	
Структура и операции	108

ГЛАВА 4

Учредяване на независим орган

Предходната глава изследва проблема за подобряване на представянето чрез усъвършенстване и подсилване на съществуваща система за разрешаване на спорове.

Усъвършенстването се отнася до правенето на нещата по различен начин – съживяване, енергизиране, стимулиране, обновяване – но без голямо преструктуриране и реорганизиране на политиката, като законите остават непроменени, а подобренията разчитат на увеличена подкрепа от ресурси, обучение и свързани дейности, компютъризиране и модификация на съществуващи системи и процедури. Промяната е поетапна и еволюционна, но често не успява да се справи с фундаментални проблеми.

Тази глава разглежда какво трябва да се направи, ако усъвършенстването не постигне нужните подобрения в представянето и се установи, че е нужна по-фундаментална промяна. Целта ѝ е да предостави насоки за вземащите решения, които искат да заменят една правителствено управлявана система за разрешаване на трудови спорове, каквато обикновено се наблюдава в типичен отдел по труда, с независим, автономен орган, който функционира по свое собствено законодателство и със собствен ръководен съвет.



В някои случаи процесът на оценяване заключава, че усъвършенстването няма да преодолее недостига в представянето. Изисква се голямо реструктуриране, което означава, че има нужда от фундаментална преориентация на системата за управление на спорове, насочена не само към вършенето на нещата по различен начин, но също и чрез вършене на различни неща. Промяната е по-скоро тотална, отколкото частична, по-революционна, отколкото еволюционна и включва създаването на нови институции, както и въвеждането на нови разпоредби и процедури, подкрепени от нови подходящи политики и закони.

Посока на политиката

Такава фундаментална и революционна промяна изисква нова посока на политиката. Терминът политика може да е объркващ. В даден контекст той се отнася до оперативни процедури и правила, например корпоративна политика за безопасност и здраве, дисциплина или предотвратяване на тормоза на работното място. Това ниво на политика акцентира върху приложени и влезли в сила правила, както и върху прилагани санкции, когато правилата се нарушават.

В друг контекст политиката се приема в една и съща светлина като законите: прочитаме закона и политиката става очевидна.

Но за настоящите цели политиката се отнася до заявяване на намерение, което дава насоките за бъдещи действия. Политиките сами по себе си не са законово обвързващи. Те изискват въвеждането на специфични намеси, за да се гарантира, че намеренията се превръщат в промяна в поведението на целевите институции и лица.

Фундаменталната промяна в системата за управление на спорове на дадена държава изисква стабилни политически насоки, подготвени в тесни консултации с всички заинтересовани страни, водещи до подготовката на политически документ, който разяснява защо е необходима промяна, какви дейности са планирани и как ще бъдат извършени. Веднъж финализиран и одобрен, политическият документ в повечето случаи ще изисква специфична законодателна намеса – нови закони или изменения на действащите – за да се гарантира, че политическите намерения се осъществяват на практика.



Учредяване на независим орган: Приемане на правилната политика

Осъществяването на фундаментална реформа и реструктуриране на системата за разрешаване на трудови спорове на дадена държава чрез създаване на нов орган, който да замести съществуващия, изисква ясни насоки в политиката. По принцип новата, автономна, независима комисия или орган приема функциите за предотвратяване на спорове и разрешаването им от съществуващия отдел по труда, но с нова визия, мисия и разпоредби.

Подготовката на политически документ, който подкрепя създаването на независим орган, е добре да включва следните компоненти:

История

Цел и подцели

Структура и организация

Оперативни разпоредби

Осигуряване на ресурси

Преходни разпоредби

История

Тази част от политическия документ трябва да посочва защо е необходима промяна. Тя може да включва:

- кратък преглед на съществуващите разпоредби;
- слабите страни и недостатъците на съществуващите разпоредби, включително фактическа и отделна информация (напр. преобладаване на съдебни решения със свързаните разходи и забавяния, негативния характер на съдебните процедури, ниски проценти на успеваемост за помирение/ посредничество, акцент върху уреждането вместо върху предотвратяването);
- важноста от вземане на решения на база консенсус чрез преговори и споразумения както за превенция, така и за разрешаване на спорове;

- важноста от ефективни услуги в областта на помирението/посредничеството и арбитража, за разлика от съдебно решение, не само за разрешаването на спорове, но и за техния принос към социалния и икономически прогрес;
- икономическите ползи за хората и техните предприятия от една ефективна система за разрешаване на трудови спорове, както и важноста от добро управление и уважаване на ключовите й характеристики;
- важноста от добра практика по отношение на системите за разрешаване на трудови спорове и уважаване на ключовите елементи от такива системи.

Разделът „История“ от политическия документ трябва да подчертава нуждата от създаване на ефективни работни места чрез нови подходи към предотвратяването и разрешаването на спорове, като начин за увеличаване на производителността и доходността на предприятията и по този начин насърчавайки подкрепата на работодателите за предложените нови подходи.

Политически цели и подцели

Тази част от политическия документ трябва да посочва какво се стреми да постигне политиката в общ план, както и специфичните резултати от нейното изпълнение.

Например политическият документ може да включва изявление по следните позиции:

Общата цел на тази политика е да реструктурира и реформира националната система за разрешаване на трудови спорове чрез създаването на нова институция, озаглавена „Комисия за помирение и арбитраж“, финансирана от държавата, но независима от която и да е партия, профсъюз, работодател или бизнес, насочена към превенцията и разрешаването на спорни случаи от всякакъв тип, както в частния, така и в публичния сектор и работеща в съответствие с общоприетите принципи и характеристики на доброто управление, допринасяйки по този начин за националния икономически прогрес и социална хармония.

(Разбира се, името на независимия орган е въпрос за решение на всяка държава. Използването на „Комисия за помирение и арбитраж“ в този случай е чисто илюстративно и не възнамерява да дава предписания).



Може да се направи препратка към следните точки по отношение на специфичните цели на политиката:

По-специално чрез ефективното реализиране на тази политика се планира:

- Гарантирането, че работодатели, и работници и служители, поемат по-големи отговорности за предотвратяване и минимизиране на конфликти и спорове на работното място;
- Насърчаването на работодателите, и работниците и служителите, да решават конфликтите и несъгласията си чрез консенсус, преговори и споразумения без намесата на трети лица;
- Гарантирането, че спорещите страни имат достъп до безплатни и доброволни услуги за помирение/посредничество, както и свързаните с тях такива, които да им съдействат да разрешат различията си;
- Гарантирането, че спорещите страни имат достъп до арбитраж, в случаите когато помирението/посредничеството са неуспешни, за да чуят техния спор и да вземат решение;
- Вземането на мерки за акредитирането на агенции и лица от частния сектор, за да може те да играят роля при провеждането на процедури за превенция и разрешаване на спорове;
- Гарантирането, че служителите и работодателите в страната имат на разположение достъп до дейностите, които предоставя системата за управление на спорове.

Важно е формулировката за целта и подцелите да акцентира върху това какво е реалистично постижимо. Така например политически документ, който заявява или предполага, че трудовите спорове ще бъдат елиминирани в резултат на предложените промени, ще бъде строго критикуван като нереалистичен и напълно спекулативен.

Изложение за мисия и визия

Политическият документ трябва да изказва визията и мисията на институцията, въпреки че това трябва да стане на по-късен етап, за да се гарантира, че ръководният съвет и директорът на комисията играят ключова роля в подготовката на изложението за мисията и визията ѝ.

Визията е писмено изложение, обикновено кратко и просто, което посочва стремежа на институцията, какво желае да постигне, как вижда себе си и как иска да бъде виждана от другите.

Визията на Служба за консултации, помирение и арбитраж (Advisory, Conciliation and Arbitration Service - ACAS) във Великобритания е следната:

- Да е защитникът на Великобритания за успешни работни места и мотивирана работна сила.

Южноафриканската Комисия за помирение, посредничество и арбитраж (Commission for Conciliation, Mediation and Arbitration - CCMA) има следната визия:

- Да е първата организация за управление и разрешаване на спорове.

Изложението за мисия показва „какво и защо“ на една организация или институция: за какво съществува и крайната цел на дейността ѝ. Може също така да дава основата, върху която да се прави оценка на представянето ѝ.

ССМА в Южна Африка има следната мисия:

- Целта на ССМА е да подкрепя социалната справедливост и икономическото развитие в работната сфера и да е най-добрата организация за управление и разрешаване на спорове, на която се доверяват нашите социални партньори .



Мисията на Националната комисия по труда (National Labour Commission - NLC) в Гана е изложена по следния начин:

- Да разработи и поддържа мирна и хармонична отраслова среда, чрез използването на ефективни практики за разрешаване на спорове, подкрепата за сътрудничество между играчите на пазара, както и взаимното уважение на техните права и задължения.

Твърденията за мисията идентифицират общите функционални отговорности на институцията, като поставят по този начин съществената основа за създаване на структури и оперативни разпоредби в подкрепа на работата ѝ.

Политически елементи

Политическият документ трябва да посочва какво възнамерява да върши новата институция. Политическите елементи трябва да включват следното:

Превенция и разрешаване на спорове на работното място

В рамките на този политически елемент може да се направи препратка към комисията, която:

- съдейства за изграждането на основа за доверие между работодателите и работниците;
- насърчава и подкрепя работодателските организации и синдикатите, да помагат за поставянето на тази основа;
- предоставя информация и съвети за приложими споразумения за обмен на информация и консултации на работното място;
- предоставя информация, съвети и обучение за базирани на консенсуса подходи за вземане на решения и споделяне на властта на работното място, като акцент се поставя особено върху колективното договаряне и споразуменията за него;
- дава съвет относно подготовката на политическите документи в специфични области, като недопускане на дискриминация, тормоз и обработка на жалби;

- предоставя информация и съвет за проблемите с половете, които може да се наложи да бъдат решавани на работното място, както чрез колективно договаряне, така и чрез консултативни процеси;
- насърчава работниците и служителите, и работодателите да участват заедно в обучителни дейности;
- подпомага съвместните дейности за разрешаване на проблеми, събиране на факти и проучвания с цел съдействие за предотвратяването на застой в процеса на преговори;
- подпомага по всякакъв възможен начин своя мандат да разрешава спорове в рамките на работното място от самите страни по него.

Помирение/посредничество при спорове

В рамките на този политически елемент може да се направи препратка към комисията, която:

- въвежда системи, за да може всички спорове да се отнасят за помирение/посредничество, освен онези, които специално попадат извън нейната юрисдикция (като търговски спорове);
- предлага услуги за предварително помирение/посредничество с цел филтриране на онези спорове, които попадат извън юрисдикцията на процедурата по помирение/посредничество;
- предоставя услуги за помирение/посредничество, които са доброволни и безплатни за страните по спора;
- гарантира, че услугите за помирение/посредничество се предоставят от квалифицирани и компетентни посредници, с цел постигане на възможно най-висок процент решения на спорове на етап помирение/посредничество;
- гарантира, че при назначаването на посредници се взимат предвид съответните демографски характеристики на страната, включително и половата принадлежност.

Процедури за арбитраж на споровете

В рамките на този политически елемент може да се направи препратка към комисията, която:



- въвежда системи, за да може спорещите страни да поискат стартиране на процедура по арбитраж за онези спорове, които не са решени на етап помирение/посредничество;
- стартира арбитражно производство, което е сравнително неформално, по-малко бюрократично и по-бързо от съдебните процедури;
- организира производство „помирение – арбитраж“, при които неуспешните помирения са последвани незабавно от арбитраж (в същия ден, когато е възможно), като част от процеса “едно заседание, две стъпки”;
- гарантира, че арбитражните заседания се провеждат от квалифицирани, безпристрастни и неутрални арбитри;
- гарантира, че назначаването на арбитри е демографски представително за населението на страната.

Частен и публичен сектор

В рамките на този политически елемент може да се направи препратка към комисията, която:

- извършва дейности по превенция и разрешаване на спорове, както в частния, така и в публичния сектори (включително правителствени ведомства и установени от закона органи) по равно;
- решава дали независимият орган трябва да бъде структуриран и обезпечен с персонал по начин, чрез който да е в полза на специалните интереси на публичния сектор;
- решава дали независимият орган трябва да бъде структуриран и обезпечен с персонал по начин, чрез който да е в полза на специалните нужди на определени отрасли в частния сектор (напр. минно дело, мореплаване, производство на облекло) .

Съвети за водене на преговори

В рамките на този политически елемент може да се направи препратка към комисията, която:

- насърчава развитието на съвети за водене на преговори на отраслово, секторно или регионално ниво по начин, по който тези органи да се състоят

от представители на работодатели, и работници и служители, и да имат силата да решават спорове, които възникват при колективното договаряне в съответния отрасъл, сектор или регион;

- организира система за акредитиране на такива преговарящи органи с цел да им помогне да предоставят същата гама от дейности за определения отрасъл, сектор или регион, каквито предоставя и самата комисия.

Участие на частния сектор

В рамките на този политически елемент може да се направи препратка към комисията, която:

- подкрепя участието на оператори от частния сектор в система за управление на спорове чрез система за акредитация и преакредитация, след одобрението на ръководния съвет на комисията;
- консултира относно таксите, които спорещите страни трябва да дължат на частни посредници и арбитри;
- изисква от частните посредници и арбитри да спазва кодекс на поведение, подобен на кодекса, който посредниците и арбитрите на комисията трябва да спазват.

Нетипични трудови отношения

В рамките на този политически елемент може да се направи препратка към комисията, която:

- съдейства за разрешаване на спорове за всички служители, включително онези, наети чрез нетипични трудови условия, като нещатни работници, работещи надомна работа, селскостопански работници, улични търговци и др., за които съществуват взаимоотношения, както между работодател, и работник/служител.

Дейности в цялата страна

В рамките на този политически елемент може да се направи препратка към комисията, която:

- гарантира, че нейните дейности са налични за цялата страна, чрез създаването на областни, провинциални или регионални офиси според уместността;



- предоставя мобилни услуги и технологични иновации за служителите и работодателите в онези части на страната, в които няма лесен достъп до служителите на комисията.

Проблеми, свързани с равенството между половете

В рамките на този политически елемент може да се направи препратка към комисията, която:

- осигурява, доколкото е възможно в разумни граници, равнопоставеност на половете в ръководния си съвет;
- гарантира разумен баланс на половете при назначаването на посредници и арбитри;
- прилага зачитане на половете при акредитирането на преговарящите звена и оператори от частния сектор;
- гарантира, че на проблема с равенството между половете се обръща внимание в нейните информационни, консултантски и обучителни дейности, както и в процедурите по помирение/ посредничество и арбитраж;
- изгражда и поддържа отношения с правителствени министерства и агенции, както и граждански организации, отговорни за проблемите с половете.

Ръководен съвет

В рамките на този политически елемент може да се направи препратка към комисията, която:

- има широко представителен ръководен съвет, учреден по закон, който регламентира правомощията и начина за конституиране на неговия състав;
- има председател на своя ръководен съвет и посочва процедурите за избирането на този председател;
- има законодателство, което посочва критериите за избиране на членовете на съвета, както и отговорностите на съвета, които трябва да включват, например, гаранция че комисията спазва високи стандарти за корпоративно управление, използва правилно всички фондове на нейно разположение, функционира ефективно и резултатно, както и в съответствие със своята мисия и визия.

Директор

В рамките на този политически елемент може да се направи препратка към комисията, която:

- има директор като главен изпълнителен служител и посочва кой го назначава;
- е постановила със закон задълженията и отговорностите на директора;
- е постановила със закон срока на пълномощие на директора.

Отчитане и прозрачност

В рамките на този политически елемент може да се направи препратка към комисията, която:

- подготвя отчети (на всеки три или шест месеца) за дейностите в писмен вид, както и в електронен формат според необходимостта;
- подготвя годишни отчети на своите дейности, включително одитен отчет за доходите и разходите, за представяне пред Парламента;
- включва се в дейности по повишаване на осведомеността и публичност в съответствие с насоките, поставени от ръководния съвет и в съгласие с нуждите за спазване на поверителност.

Трудова администрация

В рамките на този политически елемент може да се направи препратка към комисията, която:

- създава и поддържа връзки с други компоненти от системата на трудовата администрация в страната, особено онези части, които се отнасят по някакъв начин до превенция на спорове (напр. инспекция на труда).

Структура и организация

Политическият документ трябва да предоставя насоки за формирането и функционирането на ръководния съвет за надзираване на работата на комисията, който да следи цялостната и дейност, както и да гарантира, че същият работи в съответствие с изискванията за добро управление.



Политическият документ трябва също така да споменава нуждата на ръководния съвет или борда на независимия орган да бъде учреден по закон. Тази връзка трябва да включва:

- важноста от независим ръководен съвет;
- предложения за членството на съвета, например равно представителство от Правителството, работодателите и работниците, както и специалисти в областта на отрасловите отношения;
- ангажимент за разумно демографско представителство в съвета;
- разпоредби за назначаването на членовете на съвета и неговия председател;
- отговорности на председателя, включително изисквания за финансово отчитане;
- разпоредби за назначаването директора и заместник директора на независимия орган;
- ролята на съвета в назначаването на посредниците, арбитрите и другия персонал на независимия орган;
- ролята на съвета в подготовката на изложението на визията и мисията на независимия орган, както и неговите стратегически планове .

Политическият документ може да посочва дали независимият орган трябва да има децентрализирана структура с регионални служители на различни места и дали могат да се предоставят мобилни услуги в отдалечени локации.

Политическият документ трябва да направи препратка към служебните звена, нужни в подкрепа на структурата за предоставяне на процедури по посредничество и арбитраж относно съдействието в областта на финансите, снабдяването, администрацията, човешките ресурси и информацията. Специална връзка може да се направи с важноста от компютърни технологии, вкл. интернет, оборудване за изпращане на кратки текстови съобщения и електронна поща, съответстващи на положението на органа като модерна, прогресивна и ориентирана към страните в процеса институция.

Оперативни разпоредби

Политическият документ може да препраща към оперативните разпоредби, които ще бъдат допълнително разработени като законодателство и вътрешни процедури. Те може да включват:

- следване на процедури за работодатели, и работници и служители, когато се изисква съдействие за консултации и обучения;
- процедури и системи, включително формуляри и шаблони, за уведомяване за и отнасяне към компетентния орган на спорове за помирение/посредничество;
- процедури на етапа предварително помирение/посредничество;
- процедури, които трябва да бъдат следвани за постигане на резултат след помирение/посредничество, както успешни, така и неуспешни помирения/посредничества;
- процедури за заявяване на арбитражни процедури, включително формуляри и шаблони;
- подготовка на арбитражно решение и посочване на ограничените обстоятелства, при които може да се подават обжалвания;
- процедурите, които трябва да бъдат следвани при производства за помирение и арбитраж;
- процедурите и разпоредбите за акредитирането на преговарящи съвети и техния обхват на действие;
- процедурите и разпоредбите за акредитирането на частни агенти, предлагащи посреднически и арбитражни услуги.

В допълнение към специфичните аспекти на оперативните процедури, политиката може да включва също и важни оперативни въпроси от по-общ характер.

Те включват следното:

- кодекс на поведение за персонала, включително на посредници и арбитри, независимо дали са на пълен или непълен работен ден, както и акредитирани частни агенти;



- показатели за представяне и цели за посредниците и арбитрите, както и за съответния процес на мониторинг;
- изисквания за квалификации и обучение за всички посредници и арбитри, включително и акредитираните частни агенти;
- компютъризирана система за управление на случаи, която предоставя информация в реално време за всеки случай, който е отнесен до комисията.

Осигуряване на ресурси

Политическият документ трябва да разяснява, че въпреки независимия автономен характер на органа, той е финансово зависим от държавата. Ангажиментът на Правителството да финансира комисията, на базата на годишните бюджетни калкулации, трябва да е постановен със закон.

В допълнение политиката може да дава насоки относно обстоятелствата, при които комисията има право да получава дарения, подаръци и наследства, дали могат да се налагат такси за предоставяните от нея консултантски и обучителни дейности, както и за администрация и регистриране.

Преходни разпоредби

Фундаменталната промяна в системата за разрешаване на трудови спорове изисква да се обърне внимание на съответните разпоредби за подпомагане на прехода от стара към нова система, от традиционно управлявана от правителството система към независима.

Дали старата система просто ще престане да съществува и ще бъде заменена на определена дата от нов и различен орган, или старата система ще продължи да функционира успоредно с новата за даден период от време?

Политическият документ трябва да посочва времева рамка, в която комисията да започне работа, като гарантира, че е осигурено достатъчно време за дебатиране на политическите въпроси, промяна на съществуващите закони или подготвяне на ново законодателство. Трябва да са включени и създаването на ръководния орган, назначаването на директора и заместник директора на комисията, назначаването и започването на работа на посредници и арбитри, откриването на офиси и набавянето на оборудване, създаването на формуляри и шаблони, задаването на оперативни процедури и инсталирането на компютърни системи.

Поемане на инициативата: кой ще води процеса на промяна?

Подтикът за фундаментална промяна може да дойде от синдикатите, които може да възприемат традиционната система на трудовата администрация като пристрастна към работодателите, предоставяйки по този начин малко възможности за честно и непредубедено разрешаване на споровете.

Но това желание може да идва и от работодателите, според които системата защитава работниците и служителите.

Желанието за фундаментална промяна може да идва от информирана трудова администрация, въпреки че това може да доведе до загуба на известна част от властта на тази администрация.

Подтикът може да е на политическо ниво, особено там където отраслови конфликти имат значителен негативен ефект, множество стачки, довели до вреди, щети, пропуснати ползи и разочаровано общество.

Движещата сила зад тази фундаментална промяна е разбирането, че „има нещо нередно в системата“ от една страна и че „нещо трябва да се направи с нея“ от друга.

Разбирането, че „нещо“ е грешно може да е резултат от голямо събитие или серия от събития (демонстрации и насилие, затваряне на предприятия), или може да е свързано с политически промени, след които нова политическа партия на власт казва „знаем от известно време, че нещо не е наред и сега планираме да направим нещо по този въпрос“.

В идеалния случай осъзнаването, че нещо не е както трябва със системата, идва от интересите на консорциум, ръководен от уважавани и отговорни лица, които са в положение да „направят нещо по въпроса“. Той трябва да включва политически представителства, в най-добрия случай подкрепени и от синдикатите и от бизнес лидерите, заедно с авторитетни лица от гражданското общество.

Осъзнаването, че „нещо не е наред“ може да накара Правителството да назначи оперативна група или орган на високо ниво, която да оцени съществуващата ситуация и да предложи балансиран дневен ред за промяна, да отговори на интересите на работодателите, работниците и служителите, и обществото



като цяло. Независимо учредена неутрална комисия, подкрепена от информирани политики и закони, чиито персонал е професионално назначен и с достатъчни ресурси, може да постави началото на „да се направи нещо по въпроса“.

След като нуждата от промяна е призната, са необходими политически насоки за ръководене на процеса на промяна.

Подготовката на политически документ за създаването на независима комисия за управление на спорове или подобен орган трябва да се основава на съществуващи консултации с всички засегнати страни, включително представени документи от заинтересувани организации и лица, освен социалните партньори.

Управляваният процес на промяна започва с оценката на съществуващата ситуация, но след това трябва да бъде подкрепен от ясни политически насоки.

Законодателни разпоредби

След като е създадена политиката за превенция и разрешаване на спорове, трябва да се предприемат действия, за да се гарантира, че тя се прилага по ефикасен начин. В някои ситуации политиките може да се прилагат чрез процесите на информиране, образование и убеждение, но в повечето случаи е необходимо законодателство, за да започне да действа. Дори и тогава влизането в действие на законодателството не е гаранция, че политическите намерения ще бъдат изцяло реализирани, точно както законите са не винаги изцяло прилагани, поради различни причини, включително:

- липса на знание относно съдържанието на закона от страна на тези, за които се отнася;
- липса на знание за това какво реално трябва да направят хората, за да спазват закона;
- липса на ресурси от онези агенции, отговорни за гарантиране на тяхното спазване;

- нарочно избягване на закона от някои страни, за които спазването му е твърде скъпо;
- бездействие и корупция от страна на властите, чрез които той е прилаган и влиза в сила.

Подготовка на правната рамка

Политическите документи дават насоки за действие, докато законите дават същността и детайлите в подкрепа на политическите намерения, чрез налагането на правни задължения и предоставянето на правна защита според необходимостта. Следните въпроси трябва да се вземат предвид при подготовката на прилагането на правната рамка в подкрепа на нов подход към управлението на спорове и създаването на независим орган за превенция и разрешаване на спорове:

Съответствие между политиките и законите

Законодателството трябва да е съвместимо с и да подкрепя политическите намерения.

Примери

Политическият документ, който се стреми да насърчи колективното договаряне, като ключов елемент от превенцията и разрешаването на спорове, ще има слабо въздействие, ако законодателните условия затрудняват много работниците и служителите да се организират, регистрират, получават признание и фактически преговарят със своите работодатели.

Политика, която иска да подкрепя доброволното помирение/посредничество и арбитраж, ще бъде изложена на риск, ако законодателството направи помирението/посредничеството и арбитража задължителни само в някои случаи.

Основите на политиката, чиято цел е подход на базата на консенсус при разрешаването на спорове, ще бъдат поддронени от



законодателство, което залага на съдебното решение, ато основен метод за разрешаването на спорове.

Политика, която признава нуждата от предоставяне на превенция и разрешаване на спорове за всички работници и служители във всички трудови ситуации ще претърпи неуспех, ако: законодателството съдържа много ограничени определения за „служител“, „работник“ и „работно място“; специално изключва определени категории работници и служители (напр. домашни прислужници, селскостопански работници); или напълно игнорира ситуацията с работници и служители, наети на нетипична работа или при алтернативни трудови условия (вкл. заетост в сивата икономика, надомна работа и работа на нещатна длъжност.)

Политика, която насърчава колективното договаряне на ниво предприятие като основен акцент за превенция и разрешаване на спорове ще бъде дискредитирана, ако законът изисква въвеждането на работнически съвети или подобни органи, упълномощени да преговарят с работодатели, независимо от синдикатите.

Сравнение с други държави

Въпреки, че обстоятелствата във всяка държава са различни, може да се извлече значителна полза от научаването как различните държави подхождат към законодателните промени. Тези, които планират създаването на независими комисии за разрешаване на трудови спорове, могат да почерпят скорошен опит от Танзания, Гана и Южна Африка, както и от по-доказаните системи в САЩ, Канада, Великобритания и Ирландия не само по отношение на подготовката на законодателството, но също и за редица оперативни въпроси, които трябва да бъдат взети предвид при въвеждането на промяна от този род.

Регулаторен баланс

Това включва форма на нормативен анализ на разходите и ползите, който да се опита да направи баланс между социалната защита и икономическата ефективност. Трябва да се зачетат и двете възможности – недостатъчно регулиране и свързаните възможности при недостатъчна социална

защита, както и свръхрегулация и свързаните с нея негативни ефекти за икономическата ефективност. Недостатъчната регулация крие риск от неуспех на законодателството да подкрепи политическите намерения и цели, докато свръхрегулацията крие риска от планирано отхвърляне и нарочно избягване.

Съществува също така нужда от въвеждане на законодателство, което се приема по-скоро като положителна, отколкото отрицателна намеса.

Административен капацитет

Формулирането на законите трябва да вземе предвид практическите страни, засягащи неговото администриране и приложение. Авторите на законите трябва постоянно да се питат дали подготвяното законодателство може да бъде ефективно приложено и приведено в действие. Това включва обмисляне на съществуващи институционални рамки и наличен капацитет от ресурси, по-специално персонал, които привеждат законите в действие и осигуряват неговото спазване.

Там, където има недостиг на институционален и ресурсен капацитет, може да се наложи законът да включва клаузи, директно създадени да подсилят капацитета или да насърчат по-голям самоконтрол при спазването им.

Ново законодателство спрямо промяна във вече съществуващо

Много са предизвикателствата при промяната на съществуващо законодателство или при писането на нови закони. Промяната на съществуващо законодателство включва премахване и замяна на текстове, като дава на съставителите сравнително по-малка свобода, отколкото при подготовката на ново законодателство. Новото законодателство включва подготовката на закон по въпрос, за който не е имало закон дотогава, като например създаването на независима комисия за помирение и арбитраж. То предлага на авторите повече свобода и често е предпочитаната опция, особено когато трудовите закони са остарели, с лош баланс между целите на социална защита и икономическа ефективност, ненужно усложнени, с лоша формулировка и по принцип трудни за прилагане.

Отмяната на съществуващи закони и тяхната замяна в съответствие с насоките в този раздел може да се окаже по-подходящ подход от този, включващ чести изменения в отговор на променящите се обстоятелства.



Съвместимост със съществуващи задължения

Законодателството трябва да взема предвид правата, установени от конституцията на страната, нейните задължения при ратифицирането на международни договори, включително Конвенциите на Международната организация на труда (ILO).

Законодателството трябва да взема предвид и съществуващите закони, освен ако целта на новото законодателство не е да промени тези вече съществуващи закони, разбира се.

Цел на законодателството

Законодателството, което желае да учреди независим орган за управление на спорове, трябва да има ясна цел и свързани с нея подцели, които отразяват политическите намерения. Ясното изложение на целта и подцелите на законодателството всъщност „обединява“ законодателите и страните, които ще бъдат засегнати от това законодателство, както и съдейства за тълкуването и приложението на закона от отговорните административни и съдебни органи.

Участие на заинтересовани лица

Както и при самото формулиране на политиката, така и с процеса на написване на законодателството се изисква участието на засегнати от закона заинтересовани лица, както и лица със специални интереси и експертни знания.

Участието може да е чрез специална (ad hoc) оперативна група, която представлява всички интереси на заинтересованите лица и е създадена за тази специфична цел или, като алтернатива, чрез постоянен тристранен орган или комисия на този постоянен орган.

Фактическите условия на участие може да са под формата на детайлно и постоянно участие на заинтересовани лица в самото съставяне на всеки раздел и подраздел на закона. Другият възможен начин е участието им да фокусира по-скоро върху консултация със заинтересованите лица, след написването на закона от технически експерти. Комбинацията от тези подходи гарантира, че тези лица участват във всички етапи от процеса на написване на закона.

Например Националният съвет за икономическо развитие и труд (National Economic Development and Labour Council - NEDLAC) в Южна Африка се стреми да постигне „представителен консенсус“ за редица социални и икономически въпроси и проблеми на развитието. Неговите дейности включват разглеждането на целия проект на законодателство преди предаването му на Парламента. Този процес е използван, например, при Закон за трудовите връзки, 1995, който учредява Комисията за посредничество и арбитраж (Commission for Conciliation Mediation and Arbitration - CCMA.)

Участието в процеса по писане на закона може да излезе извън Министерство на труда и представителите на социалните партньори. В рамките на Правителството такова представителство може да се получи от Министерство на правосъдието, Министерство на финансите, Министерство на промишлеността, Министерство по въпросите за жените, както и от независими съдебни органи, като Комисията за правна реформа и офиса на омбудсмана.

Освен от представители на работодателски и синдикални организации, процесът на написване на закона може да извлече полза и от участието на търговски камари, организации за експорт и производство, групи за потребителите, общества на юристи, академици, представители от гражданското общество, включително религиозни групи и такива, отговорни за маргинализирани работници, като работещите на домна работа, деца и младежи.

Неминуемо участието им ще удължи срока за формулиране на законите, но значително би трябвало да засили качеството на законодателството и да подобри възможностите за осигуряване на неговото спазване. За страните, активно участвали във вземането на решения, се очаква да поемат ангажимент към тях и така да имат по-голяма готовност да ги спазват.

Участието трябва да продължи и след консултациите относно указите на парламента и да включва консултации относно постановленията, регламентите и наредбите, които са предмет на изпълнителния орган, без това да включва заседанията на Парламента.

Удобен за използване език

Трябва да се насърчава използването на прост език при съставянето на законодателството, за да може крайният потребител (или обществеността) да разбере по-лесно закона, без това да компрометира неговите концепции и значения.



Простият изказ в закона включва:

- Използване на кратки изречения.
- Избягване на жаргон и разговорни изрази.
- Използване на една дума вместо няколко за предаване на значението.
- Използване на кратки вместо дълги думи.
- Избягване на двойни и тройни отрицания.
- Използване на деятелен, вместо страдателен залог .
- Последователно използване на думите (напр. където се споменава думата „дни“, трябва да е ясно дали това означава календарни или работни дни; използването на „трябва“ за задължителни условия и „може“ за такива, оставени на собственото усмотрение на изпълнителя).
- Идентифициране и премахване на двусмислия (напр. разликата между служител и работник, работни и календарни дни, „всякакъв тормоз“ и „незаконен тормоз“).
- Използване на примери за разясняване на значението .
- Избягване използването на фрази на латински език.
- Поставяне на глагол веднага след подлога.
- Избягване употребата на „той“ и „тя“, освен за специфични цели.

Структура и представяне

Законите, написани на удобен за потребителите език, трябва да се простират отвъд простия език и да вземат предвид редица допълнителни въпроси, след които и следните:

Планиране Планирането включва идентифициране на крайните потребители на закона и приемането, че „крайният потребител“ включва лица, различни от юристи. Крайните потребители може да варират от високообразовани до необразовани лица и да включват потенциални бъдещи потребители (напр. завършващи училище, ученици на професионално обучение) .

Структура След идентифициране на крайните потребители, може да се създаде подходяща структура, която да позволи на закона да тече в логическа последователност.

Формат Форматът на закона трябва да избягва дългите абзаци от продължителен текст, трябва широко да използва поставянето на интервали и ясно да разделя условията и изключенията от членовете, към които те се отнасят.

Допълнителни ръководства В помощ на крайните потребители на закона може да се изработят брошури и листовки, които обобщават основните клаузи, дават примери, показват изчисления в подходящите случаи и разясняват значението чрез диаграми.

Преводи В много случаи законите са написани на един език и след това превеждани на друг. Това подсилва нуждата от използването на прост език, за да е сигурно, че значението и на двата езика се запазва. След превод от английски на кхмерски, например, препоръчително е да се направи обратен превод от кхмерски на английски от различен преводач, за да се гарантира, че не е изгубено значението при първия превод.

Тестване на образец След написването на закона, може да е добре да се извърши тест за разбиране от определени крайни потребители, за да се набележат области, в които значенията са неясни или езикът е твърде сложен.



Правна рамка за превенция и разрешаване на спорове

- Законите трябва да отразяват и развиват политическите намерения.
- Законите трябва да вземат предвид опита на другите страни, не задължително в подробности, но със сигурност като стремеж.
- Законите трябва се пишат, като се изхожда от административния капацитет, тяхното влизане в сила и с мисъл за гарантиране на изпълнението.
- Законите трябва да се стремят към правилен баланс между социалната защита и икономическата ефективност.
- Законите трябва да са съвместими със задълженията на страната по конституция, международни договори и съществуващи закони.
- Законите трябва да заявяват своите цел и подцели.
- Законите трябва се написват и подготвят с консултациите на заинтересованите лица.
- Законите трябва се представят на прост и удобен за използване език.

Учредяване на независим орган или комисия

Във всички случаи учредяването на независим орган за управление на спорове изисква ново законодателство и вероятно някои изменения в съществуващите закони. Новото законодателство може да вземе предвид следното:

Учредяване

Законът трябва да посочва, че независимият орган или комисия е официално създаден и „по този начин учреден“ и получава името Комисия за помирение и арбитраж, Комисия за посредничество и арбитраж, Комисия за помирение, посредничество и арбитраж, Национална комисия по труда, Консултативна служба за помирение и арбитраж или подобно заглавие, което отговаря на националното положение.

Независимост

Законът трябва да посочва, че комисията е независим орган и да обясни какво точно означава тази независимост. Например законът може да заявява, че комисията „ще е независима от която и да е политическа партия, профсъюз, федерация от профсъюзи или организация на работодатели“ и „няма да подлежи на управлението или контрола на което и да е лице или орган освен на себе си“. Но законът също така трябва да прави връзка и с факта, че тази независимост не означава независимост от финансовите изисквания на Правителството. Независим орган, който получава правителствени средства, дори и освободен от намесата на правителството, все още е задължен да работи в съответствие с правителството и финансовите регламенти. Въпреки, че е установен от закона орган, той все още е финансиран от Правителството и в този смисъл не е изцяло независим.

Функции

Законът трябва да посочва функциите на независимия орган или комисия. Неговите функции трябва да включват предоставяне на информация, консултации и обучение на работодатели и служители относно превенцията и разрешаването на спорове, процедурите по помирение/посредничество, както и процедури по арбитраж, в случаите на неуспех на помирението/посредничеството. Националните обстоятелства ще определят специфичните функции на независимия орган.

Ръководен съвет

Влизането в сила на закона трябва да включва условия за създаването и учредяването на ръководен съвет за независимия орган или комисия.

Законът трябва да уточнява броя членове на съвета, организациите, които те представляват, назначаването на председател (от кого, както и критериите за неговия избор), срока на пълномощие на председателя и членовете на съвета, както и дали отговарят на условията за преизбиране. Законът може да посочва и обстоятелствата и процедурите за прекратяване на назначенията на членовете и председателя на съвета, както и техните права да получават възнаграждение и/или заплащане за заседания.



Законът трябва да прави специална препратка към представителството на половете в ръководния съвет.

Функции на ръководния съвет

Законът трябва да посочи функциите на съвета по отношение на неговата роля в даването на стратегическа посока за работата на комисията, консултиране за политики и процедури, както и мониторинг на дейностите на комисията, за да се гарантира, че комисията функционира в съответствие със своите планирани резултати и цели.

Законът може да изисква също така от съвета да спазва високи стандарти на корпоративно управление както за себе си, така и за комисията, за която той е отговорен, да постановява, че съветът поема отговорността да гарантира функционирането на комисията в съответствие със законните политики и практики, както и да гарантира ефективното и резултатно използване на публичните фондове.

Директор и заместник директор

Законът трябва да съдържа назначаването на директор и заместник директор на комисията, както и да посочва процедурите за тяхното назначаване (включително участието на ръководния съвет) и техните отговорности и пълномощия (включително и правата да упълномощават). Законът трябва да назначава директора като член на ръководния съвет по длъжност и да предвижда изискванията по отношение на присъствието на директора на срещите на ръководния съвет.

Назначаване на посредници и арбитри

Законът трябва да посочва ролята на ръководния съвет и директора на комисията при назначаването на персонал на пълно и непълно работно време, със специфичната забележка за назначаването на посредници и арбитри. Законът може да посочи също така квалификациите и опита, необходими за назначаване като посредници и арбитри, отговорния орган или органите за поставянето на сроковете и условията на тяхното назначение, както и обстоятелствата, при които тези служители могат да бъдат отстранени от служба.

Законът трябва да предвижда допускането както на жени, така и на мъже при назначаването на служители на комисията и че всички служители трябва да спазват кодекс на поведение, одобрен и подписан от ръководния орган.

Законът трябва да посочва също така дали назначено като служител/член на комисия лице има правото да предприема както посреднически, така и арбитражни задачи, и дали да предоставя информационни, консултантски и обучителни услуги на работодатели и работници.

Пълномощия на служителите/членовете на комисията

Законът трябва да дава на служителите/членовете на комисията специални права по отношение на техните функции като посредници и арбитри. Тези права трябва да са съвместими с нуждата да се уважава доброволния характер на стартирането на двата процеса.

Законът трябва да изисква от служителите/членовете на комисията да гарантират, че упражняват правата си по начин, който решава и удовлетворява проблеми, свързани с недискриминация и равнопоставеност.

Назначаване на персонал

Законът трябва да посочва, че директорът на комисията има право да назначава старши помощен персонал, след консултация с ръководния орган, както и да посочи отговорния орган или органи за сроковете и условията на назначаване на такъв помощен персонал.

Средства и ресурси

Законът трябва да предвижда, че комисията и нейният ръководен орган ще бъдат финансирани от отпуснати от законодателната власт средства, въз основа на бюджетни изчисления, подготвени от комисията и представени на законодателната власт от съответния министър.

Законът трябва да заявява, че комисията има правомощието да получава средства под формата на дарения, безвъзмездна помощ или наследства, при условие че те не застрашават независимостта ѝ.

Законът трябва да посочва, че комисията има право да събира определени от ръководния съвет такси за предоставянето на информационни, консултантски и обучителни услуги в полза на работодатели, и работници и слушатели.



Законът предвижда също така, че всички услуги за помирение/ посредничество и арбитраж от комисията са безплатни, както и посочва дали ще има такси за регистрация и администрация, заплащани от страните, поискали започването на процедури за разрешаване на спорове.

Законът предвижда също и че комисията трябва да поддържа подробни финансови регистри и да определя стандартите и процедурите за подготовка, одит и предаване на финансови отчети до парламента.

Сключване на договори

Законът трябва да посочва, че комисията има правото да определя изпълнители за работата на комисията.

В него ще се посочва, че изпълнителите ще получават заплащане от комисията за услугите си, а не от страните по процедурите.

Ограничение на отговорността

Законът трябва да предвижда, че комисията няма да е отговорна за загуби, претърпени от което и да е лице за каквото и да е действие или пропуск на комисията, ръководния съвет, служители/членове на комисията, персонал или изпълнител, където действието или пропускът са извършени добронамерено .

Отчитане

Законът трябва да посочва, че комисията ще подготвя и предава годишен отчет на законодателната власт в съответствие с правителствените изисквания за отчетност. Например законът може да изисква да се предаде отчет в рамките на шест месеца от края на финансовата година и че той трябва да включва определена информация. Тази информация може да включва одитирани сметки на комисията, отчет на одитора, информация относно операциите на комисията, включително статистическа информация за представянето, постиженията и неизпълненията, както и друга информация, като част от правителствените изисквания за отчетност.

Законът трябва да предвижда, че годишният отчет на комисията се предава с подписите на председателя на ръководния съвет и директора на комисията.

Политическите намерения трябва да се подкрепят от законодателството, за да се гарантира правното съществуване на комисията, с ясни функции и правомощия. Законодателството трябва също така да гарантира, че годишно на комисията ще се отпускат средства от парламента, и че тя ще бъде отговорна за изразходването на тези средства.

Подготвянето на законодателството може да се възползва от опита на други страни, които са избрали да учредят свои независими комисии.

Но трябва да се гарантира, че законодателството отразява национални обстоятелства и действителност.

Независим орган: Структура и операции

След като политиките са преобразувани в законодателни действия, е необходимо да се гарантира, че институционалните разпоредби и процедури са приведени в действие, за да изпълнят ефективно закона и свързаните с него политически намерения. Това представлява значително предизвикателство за всяка нова институция, но такава, която е успешно управлявана от различни страни, избрали независимия подход към разрешаването на трудови спорове.

Институционалните условия за независима комисия изискват вземането предвид на следното:

- учредяване на комисията по закон;
- учредяване на ръководен съвет за комисията;
- учредяване на длъжностите директор и заместник директор на комисията;
- посочване и назначаване на персонала на комисията ;
- посочване на седалището и клоновете на комисията;



- създаване на организационна структура на комисията;
- създаване на връзки с правителствени ведомства и други установени от закона органи;
- установяване на връзки с трудови администрации;
- установяване на връзки със социални партньори и други организации.

Организационна структура

Създаването на организационна структура за ефективно предотвратяване и разрешаване на спорове не е просто въпрос на създаване на отдели, подразделения, секции, звена и клетки, намиране на подходящи офиси, снабдяване с оборудване и персонал и след това разрешаване какво ще прави всеки отделен филиал, секция или звено. Всички тези неща са необходими и важни, но е необходимо също така организационните структури да произлизат от функциите, които трябва да се изпълняват: организационната структура трябва да е продукт на своята функция.

Нужно е структурите да бъдат създадени така, че да подпомагат нуждата от децентрализиране на предоставянето на посредничество и арбитраж. Може да е необходимо да се учредят регионални, провинциални и областни офиси, за да се доставят тези дейности на всеки нуждаещ се от тях. Броят на тези офиси, тяхното местоположение и фактическите предоставяни процедури по посредничество и арбитраж от всеки от тях трябва да бъде внимателно определен в съответствие с визията и мисията на институцията и наличността на ресурси. Децентрализацията на дейностите също прави нужни ефективната координация и комуникация между структурите на място и в централата.

По принцип независимата комисия има три задължителни функционални отговорности, а именно:

- осъществяването на информационни, консултантски и обучителни дейности на работодатели, и работници и служители, свързани както с превенцията, така и с разрешаването на спорове;
- помирение/посредничество при спорове;
- арбитраж при спорове.

Тези функции предполагат структура от три отдела или подразделения, подпомагани от други секции или звена за:

- финанси и администрация, включително снабдяване, контрол на активи, управление на пространството и поддръжка на сгради;
- управление на човешки ресурси, включително набиране на персонал, мобилност на персонала, обучение и оценка на представянето;
- управление на компютърни системи, включително планирането и оперирането на системите за управление на случаи;
- управление на информацията, включително повишаване на осведомеността, връзки с медиите и разработка на уебсайт.

Всяка част от цялата структура, дали е отдел, подразделение, секция, звено или областен офис, трябва да се води от целите и подцелите. Те трябва да са ясни, специфични, реалистични, времево определени и измерими, ако трябва да се прилагат цели за представяне. Подцелите, поставени след консултация с изпълнителите на същите, изглеждат по-реалистични и достижими.

Оперативни процедури

Системите и процедурите трябва да са готови за използване, за да може системата за разрешаване на спорове да функционира ефективно и резултатно. Процедурите трябва да са възможно най-ясни и прости и да отговарят на изискванията за добро управление.

Информационни, консултантски и обучителни услуги

Някои примери за дейности, в които оперативните системи и процедури са необходими за подпомагане при предоставянето на информация и консултантски и обучителни дейности, са:

- получаване на молби за съдействие;
- оценка на нуждите на потребителите на системата;
- отговаряне на молби за съдействие, например подготвяне на специални обучителни дейности, консултиране и съдействие преди преговори за консул-



тиране и подготвяне на стратегии за сътрудничество на работното място, консултиране за изграждане на системи за обработка на жалби;

- преценяване на таксите за планирано съдействие;
- назначаване на персонал за предоставяне на консултации;
- наемане на изпълнители за предоставяне на специфични консултантски услуги;
- събиране на такси за предоставените консултации;
- оценяване на представянето при обслужване и въздействието след него;
- събирането и подготвянето на доклади по статистическа информация, включително пазара на труда и разрешаването на спорове, за да се ползват от управлението на системата и заинтересованите лица.

Помирение/посредничество

Провеждането на процедури по помирение изисква действащи оперативни системи и процедури поне в следните области:

- получаване на уведомления за споровете, за които е нужно помирение (обикновено чрез формуляр/направление за помирение/посредничество) или чрез идентифицирането на страните, които може да са заинтересовани от процедури за помирение/посредничество;
- предлагане на процедури за помирение/посредничество и убеждаване на спорещите страни, че помирението е в техен интерес в случаи, в които страните не са търсили такова съдействие;
- оценка на молбата за помирение;
- назначаване на подходящия служител да извърши посредничество/помирение;
- справяне със случаи, в които за назначения служител има конфликт на интереси;
- идентифициране и обезпечаване на нуждите за провеждането на процедурите, включително помещения, езици и други изисквания;

- уведомяване на страните за датата, часа и мястото на помирение/посредничество;
- уведомяване на страните за естеството на процедурата по помирение/посредничество;
- провеждане на същинското помирение/посредничество (по възможност включително и подготовката на процедурни ръководства и справочници за по-малко опитните посредници).
- докладване за резултатите от помирението/посредничеството;
- подготвяне на регистър със случаи без помирение/посредничество, когато споровете остават нерешени;
- въвеждане на данни в информационната система за управление на случаи;
- уверяване, че страните са наясно със следващите стъпки за предприемане в случай на застой.

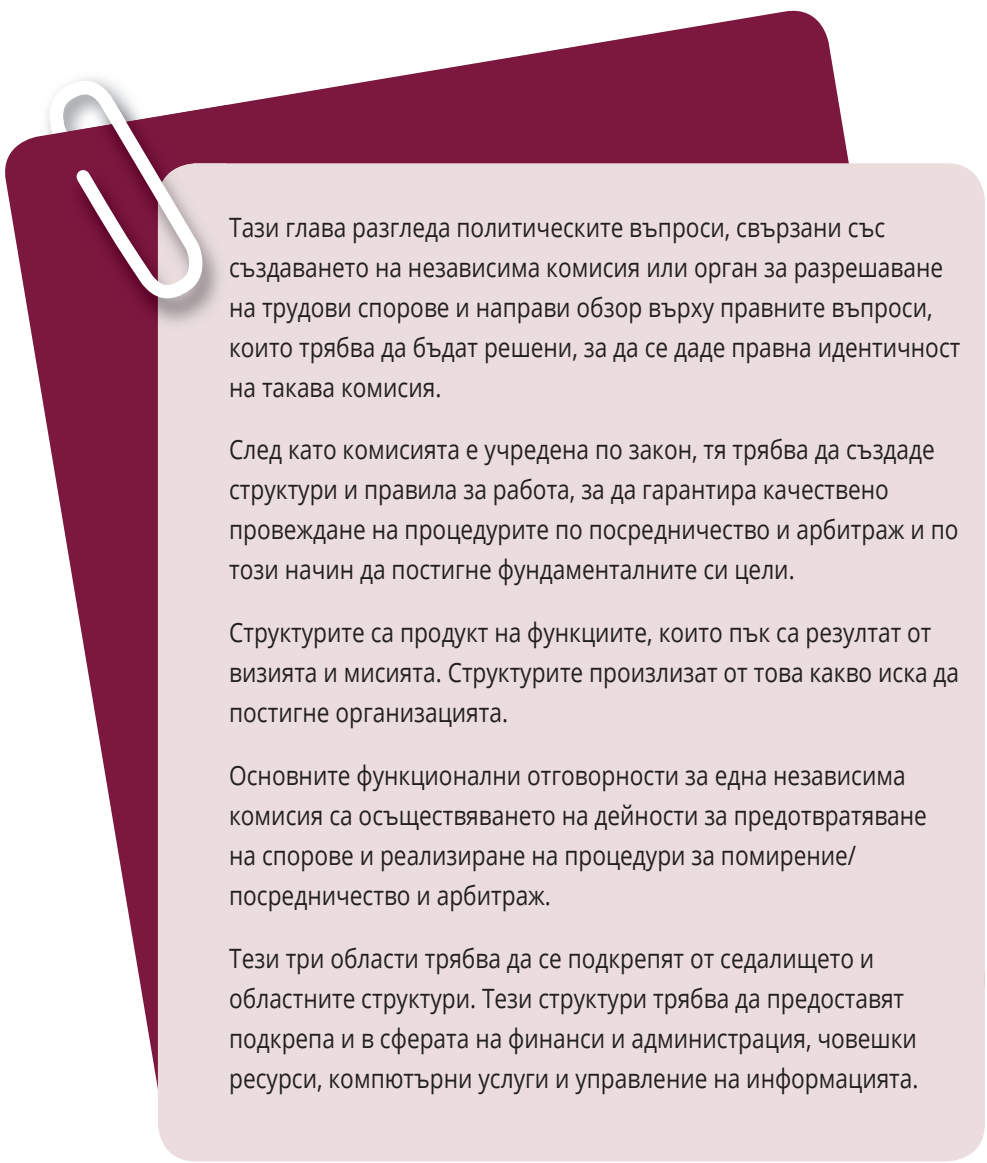
Арбитраж

Производството по арбитраж изисква действащи оперативни системи и процедури поне в следните области:

- получаване на молби за арбитраж (обикновено чрез формуляр/молба за арбитраж);
- назначаване на служител да извърши арбитража;
- назначаване на служител, когато страните са се съгласили за определено лице;
- назначаване на други служител, когато една от двете страни не желае да работи със същия служител, който е водил помирението;
- уведомяване на страните за датата, часа и мястото на арбитраж;
- уведомяване на страните за естеството на процеса по арбитраж;
- провеждане на същинския арбитраж (по възможност включително и подготовката на процедурни ръководства и справочници за по-малко опитните арбитри);



- докладване за резултатите от арбитража;
- подготвяне на арбитражни решения;
- гарантиране качеството на присъждането, преди оповестяване;
- въвеждане на данни в информационната система за управление на случаи.



Тази глава разглежда политическите въпроси, свързани със създаването на независима комисия или орган за разрешаване на трудови спорове и направи обзор върху правните въпроси, които трябва да бъдат решени, за да се даде правна идентичност на такава комисия.

След като комисията е учредена по закон, тя трябва да създаде структури и правила за работа, за да гарантира качествено провеждане на процедурите по посредничество и арбитраж и по този начин да постигне фундаменталните си цели.

Структурите са продукт на функциите, които пък са резултат от визията и мисията. Структурите произлизат от това какво иска да постигне организацията.

Основните функционални отговорности за една независима комисия са осъществяването на дейности за предотвратяване на спорове и реализиране на процедури за помирение/посредничество и арбитраж.

Тези три области трябва да се подкрепят от седалището и областните структури. Тези структури трябва да предоставят подкрепа и в сферата на финанси и администрация, човешки ресурси, компютърни услуги и управление на информацията.

[illegible]

Бележки

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 entire width of the page. There are no margins, text, or other markings present.



ГЛАВА 5

Повишаване на осведомеността и предоставяне на информация

Участие на социални партньори	126
Спонсорирано повишаване на осведомеността	126
Повишаване на осведомеността: непрекъснатата дейност	127

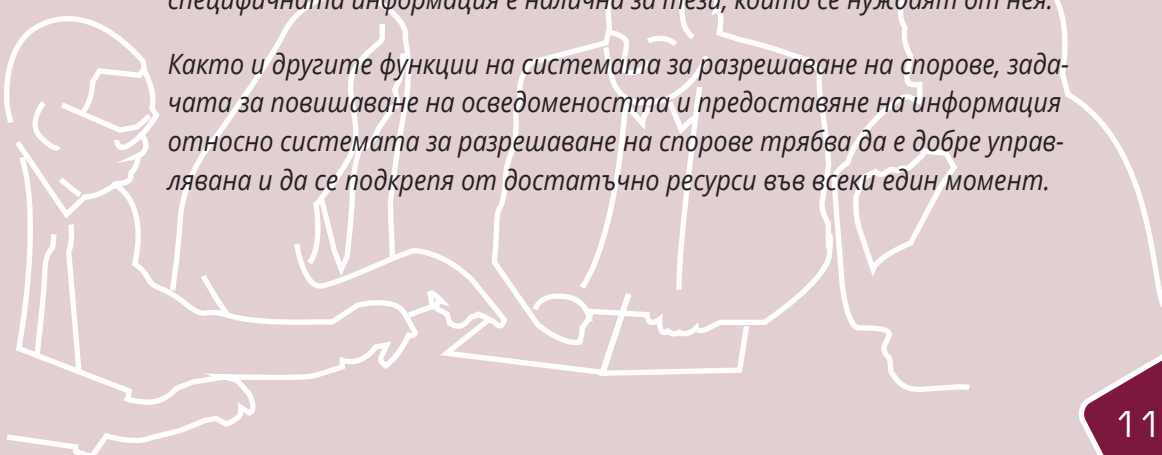
Повишаване на осведомеността и предоставяне на информация

Органът за разрешаване на трудови спорове е длъжен да гарантира, че страните, на които се стреми да служи, са информирани за неговото съществуване, изпълняваните от него политики и управляваните от него закони. Това изисква налични ресурси в помощ на редица дейности за повишаване на осведомеността и предаване на информация, за да се гарантира, че съществуващите и бъдещите потребители знаят какви услуги се предлагат и какво трябва да направят, за да имат достъп до тези услуги.

Някои дейности за повишаване на осведомеността целят да подчертаят, че социалните партньори са запознати с естеството, целта и функциите на системата за разрешаване на трудови спорове и ги разбират. Електронните и печатни медии, заедно с компютърните технологии, са съществени компоненти от този вид комуникации.

Други дейности за повишаване на осведомеността са по-пряко насочени към процесите и процедурите, които са част от достъпа до посредничеството и арбитража, които системата предоставя. Специфичната информация от този вид трябва да подпомага нуждите на страните и да е достъпна на прост език и в удобни за тях формати. Информационните технологии, като иновативни уебсайтове, телефонни горещи линии и електронни съобщения могат да допринесат за гарантирането, че специфичната информация е налична за тези, които се нуждаят от нея.

Както и другите функции на системата за разрешаване на спорове, задачата за повишаване на осведомеността и предоставяне на информация относно системата за разрешаване на спорове трябва да е добре управлявана и да се подкрепя от достатъчно ресурси във всеки един момент.



Управляваният процес на промени изисква от лицата, които предложените и действителни промени засягат, да са добре информирани за своите права и задължения. Това е отразено от МОТ в Препоръка № 113 относно Консултации и сътрудничество между правителствени органи и работодателски и синдикални организации на отраслово и национално ниво (1960 г.). Тази Препоръка акцентира върху важността от консултирането със социалните партньори по отношение на подготовката и изпълнението на законите и регламентите, засягащи техните интереси, както и по отношение на учредяването и функционирането на националните органи.

Във връзка с новите подходи към превенция и разрешаване на спорове, този процес трябва да започне на етап формулиране на политиката. Но докато представителите на ключовите заинтересовани лица, участващи в разработването на политиката, може да са добре информирани за политическите намерения, техните адресати е възможно да не са. По същия начин представителите на заинтересованите лица, участващи в писането на закони, може да не предприемат необходимите стъпки, за да са сигурни, че адресатите на закона са изцяло наясно със своите законови права и задължения след влизането на закона в сила.

На етапа разработка на политиката, повишаването на информираността изисква действащи разпоредби за:

- разгласяване на съдържанието на политическите предложения;
- покана към отделни лица и институции да коментират предложените политически намерения;
- покана за коментари от обществеността по политическите предложения;
- признание за получените коментари.

Методите за повишаване на осведомеността зависят от наличните ресурси за спонсориране на промяната. Те може да включват информация, предадена чрез:

- обичайни печатни медии, включително статии и редовни колони във вестници, брошури, листовки, бюлетини и плакати;
- печатни медии, достъпни до ключови адресати, като работодатели и профсъюзи;
- радиопредавания;



- обичайни телевизионни новини, както и спонсорирано рекламно време;
- уебсайтове на всички посочени в закона институции или използване на различни форми на социални медии;
- обществени срещи и събрания;
- горещи телефонни линии .

Използването на уебсайтове и електронни комуникации е неразделна част от съвременното повишаване на осведомеността, както е и съществен компонент от системата за управление на трудови спорове. Следователно планирането и непрекъснатото управление на тази комуникационна система заслужава висок приоритет.

Като спонсор на промяната особено задължение има Правителството, за да гарантира, че политическите предложения са добре рекламирани и във формат, който лесно ще се разбере от онези, които биха били засегнати от предложените промени. Правителството трябва да се увери, че са налични ресурси за такива обществени кампании и че те се използват ефективно на базата на редовна оценка.

На етап влизане в сила на закона, когато законопроектът става закон, повишаването на информираността преминава в ново измерение, тъй като са заложили правата и задълженията на работодателите и работниците. Заинтересованите лица не се интересуват повече само от политическите намерения, а са загрижени също така какво ще трябва да правят, за да спазват закона.

При тези обстоятелства повишаването на информираността трябва да акцентира върху:

- предоставяне на работодателите, и работниците и служителите на ясно изложение на съдържанието на закона;
- предоставяне на информация за това какво трябва да правят работодателите, и работниците и служителите, за да спазват закона;
- действащите разпоредби за гарантиране на спазването му;
- наказанията, които ще се прилагат при неизпълнение;
- процесът, който трябва да се следва, ако трябва да се подават жалби за неспазване;

Що се отнася до повишаване на осведомеността по политически въпроси, информацията относно закони и процедури може да се предаде чрез печатни и електронни медии, интерактивни уебсайтове, публични мрежи за разпространение, табла на работните места, срещи и обучения. Повишаването на информираността за закони и процедури трябва да се адаптира според нуждите на различни групи потребители. Освен това подробното съдържание трябва да бъде представено по начин, който осигурява предаване и разбиране на съдържанието.

На оперативния етап повишаването на информираността и предоставянето на информация отново минават в друго измерение.

Необходимо е да се идентифицират целевите групи, които имат нужда и може да се възползват от дейностите по повишаване на осведомеността и предоставянето на информация. Те включват:

- работодателски асоциации;
- работодатели;
- профсъюзи;
- работници и служители извън синдикатите;
- лица, на които предстои да влязат за първи път в трудов колектив;
- неправителствени организации;
- общностни консултативни центрове .

Информационното съдържание и начинът, по който то се изпраща от подателя към получателя, може да се различават в голяма степен. Например информацията за неграмотни работници и служители трябва да е на базата на звукови и визуални средства, чрез срещи за разговори, проведени от служителите на органа за управление на спорове или чрез горещи телефонни линии.

Предоставяната в училищата информация за превенция и разрешаване на спорове в полза на лицата, на които предстои да постъпят в бъдеще в трудови колективи, има по принцип по-различно съдържание и акцент от тази, предназначена за работници и служители с години трудов стаж.

Трябва също така да се направи разлика между обичайното повишаване на осведомеността и специфичното предоставяне на информация.



Обичайното повишаване на осведомеността е по-скоро под формата на промоционални дейности, създадени да информират целеви групи за работата на органа по трудови спорове. Един начин да се направи това е чрез послания, представени от уважавани знаменитости или местни шампиони (спортисти, артисти) по телевизия или в печатни медии. Обикновено тези послания са кратки и се повтарят редовно, за да информират хората за наличното съдействие в случай на спорове и че проблемите могат да бъдат решени, без да се налага прибягване до съд.

Специфичното даване на информация се занимава с асистирането на лица, които търсят помощта на органа за разрешаване на трудови спорове. Тази информация може да се предостави чрез уебсайта на органа, чрез потребители, които свалят формуляри и инструкции от този уебсайт, както и чрез формуляри и свързана информация, налична чрез правителствени агенции, работодателски асоциации и профсъюзи. Специалните телефонни линии също може да са полезни като дават възможност на клиентите да говорят с добре обучен и опитен служител, който да предаде съответната информация, да обясни как работи системата и да разясни стъпките, които трябва да се предприемат, за да се подаде жалба.

Друга важна част от предоставянето на информация е сигурността, че използваните от органа по управление на спорове формуляри са добре разработени и дават поетапни насоки в помощ на желаещите да ги попълнят. Тези формуляри трябва да съдържат също така минимална правна обоснованост.

Например препращането на даден спор за помирение към органа за разрешаване на спорове изисква от страната, която го препраща, да следва установена процедура. Обикновено това включва попълването на формуляр за направление или подобен документ, като самият документ съдържа важна информация.

Формулярът, който се използва в Южна Африка за препращане за помирение в Комисията за помирение, посредничество и арбитраж (ССМА) включва полезна информация по въпроси като:

- целта на формуляра;
- кой може да попълва формуляра;
- получателя на попълнения формуляр (обикновено провинциалния офис на ССМА в зависимост къде възниква спора);
- адресите и данните за контакт с всички провинциални офиси на ССМА;
- действието, което ще бъде предприето след подаване на формуляра (посочвайки, че ще бъде посочен посредник, който трябва да опита да реши спора в рамките на 30 дни от оповестяването му);
- информиране, че може да се наложи поемането на спора от друга агенция (като съвет за преговори или установен от закона съвет) или от частни процедури, ако са приложими;
- информиране, че копие от формуляра трябва да бъде връчено на другата страна, както и доказателство, което показва, че това е направено;
- информация свързана специфично със спорове за несправедливи трудови практики (посочвайки, че такива спорове трябва да бъдат препращани в рамките на 90 дни от акта или пропуската, които са дали начало на несправедливата практика);
- информация, че са налични преводачи на официалните езици в Южна Африка, но че за други езици страните могат да осигурят преводачи за своя сметка;
- съвет как да се попълни раздела от формуляра относно „Специални особености/допълнителна информация“, свързан със спора (той включва данни като спешност на проблема, брой участващи лица, важни трудови или правни въпроси част от него);
- информация относно процеса помирение-арбитраж ('con- arb'), разясняваща, че арбитражът може да се проведе незабавно след помирението при нерешен случай, както и съвет, че препращащата спора страна може да възрази срещу процеса con-arb, ако желае;
- разясняване, че не може да има възражение срещу процеса con-arb в спорове засягащи изпитателни срокове;
- информация, че споровете по уволнения трябва да се получат в ССМА в рамките на 30 дни от уволнението.



ССМА възприема подобен подход със своя формуляр за искане на арбитраж, ако случаят остане нерешен след помирение/посредничество. Както и преди, формулярът постига двойна цел като повишава информираността чрез предоставянето на информация и съвети и освен това дава подробности за страните и естеството в спора.

Важната информация в самия формуляр включва:

- нуждата да се гарантира, че копие от формуляра е връчено на другата страна, както и доказателство, показващо че това е направено;
- нуждата да се прикрепи сертификат, показващ че спорът е останал нерешен след помирението;
- информация какво да се прави, ако искащата страна не желае същия член на комисията, водил помирението на спора, да проведе и арбитража;
- информация какво да се прави, ако страните са се съгласили определен член на комисията да води арбитража;
- информация какво да се прави, ако страна желае арбитражът да се проведе от старши член на комисията.

Повишаването на информираността и даването на информация може да се интегрира в други аспекти от процеса на разрешаване на спорове. Добре разработените формуляри за искане на помирителни и арбитражни процедури може да съдържат ценна информация и съвети относно правни изисквания и процедури по един опростен и удобен за ползване начин.

Участие на социални партньори

Повишаването на информираността и предоставянето на информация по въпросите, свързани с превенцията и разрешаването на спорове, не са отговорност единствено на ангажираното правителствено ведомство или установения от закона орган. Съществена роля играят синдикалните и работодателските организации.

Чрез собствените си мрежи те могат да осъществяват пряк контакт със собствените си членове и така да ги информират за нови политики и закони, както и за оперативните процедури, в случай че някой член се наложи да участва в трудов спор.

Спонсорство за повишаване на осведомеността

Ограниченията в ресурсите са постоянно предизвикателство пред дейностите за повишаване на осведомеността за превенцията и разрешаването на трудови спорове. Синдикалните и работодателските организации могат да получат съдействие от своите местни организации, както и техните международни сдружения, за да финансират тези дейности. Но обикновено правителствените ведомства и установените от закона органи зависят от бюджетни средства, отпуснати от правителството за тази цел (което означава пари от данъкоплатците).

Това поставя въпроса дали повишаването на информираността може да се извършва с подкрепата на спонсори, по-специално от корпоративния сектор. Спонсорството може да се възприема като компрометиране на независимостта на автономната комисия или безпристрастността на правителственото ведомство. Законодателството, което учредява независими комисии, може да позволи на тези органи да получават дарения и безвъзмездни помощи, но насоките трябва да гарантират защитата на независимостта и безпристрастността им. Например кампания за повишаване на осведомеността в помощ на независима комисия, но финансирана съвместно и по равно от корпоративния сектор и синдикатите ще е по-приемлива от тази, финансирана изцяло от корпорации.

Все пак е възможно органът по трудови спорове да получи подкрепа от своите потребители без компрометиране на независимостта си. Например, ако органът е провел успешна обучителна програма за даден потребител, той просто



може да попита този клиент „Може ли да рекламираме дейностите, които изпълнихме за вас?“. Популяризирането на успешните истории е важна част от повишаването на информираността.

Повишаване на осведомеността: непрекъснатата дейност

Дейностите по повишаването на информираността и предоставянето на информация не се ограничават до ситуации, в които се стартират нови политики или се привеждат в действие нови закони. Органът за управление на спорове трябва да се постарее всички процедури и процеси да са ясни и разбрани от страните по спора, както и да се актуализира редовно информацията, предназначена за тях и обществеността. Организационната структура на органа за управление на спорове трябва да осигури разпространяването на информация и повишаването на информираността да станат по-скоро неразделни и съществени компоненти от системата за разрешаване на трудови спорове, отколкото нещо странично и с малък приоритет.

Както се посочва в Глава 7 за Мониторинг на качеството на работата, дейностите на органа за управление на спорове включват и мониторинг на представянето по отношение на повишаването на информираността и предоставянето на информация. Органът трябва редовно да оценява дали неговите кампании за повишаване на осведомеността и популяризиране генерират желаните ползи, една от които е насърчаването на спорещите страни да използват процедурите за помирение/посредничество и арбитраж, вместо да отнасят спора си в съда.



Повишаването на информираността по отношение на политическите, правните и оперативни аспекти на процесите на превенция и разрешаване на спорове е съществен компонент от доброто управление, свързано с принципите на участие, прозрачност и толерантност.

Новаторските кампании за повишаване на осведомеността подпомагат промяната от старото към новото и разширяват възможностите за възприемане и изпълнение на новите разпоредби.

Непрекъснатото развитие на информационните технологии предоставя средства за пространно и бързо информиране както на широката, така и на специфичната общественост.

[illegible]

Бележки



ГЛАВА 6

Подобряване на качеството на работа

Обучение и свързани с него проблеми	134
Специфични умения	138
Кодекси за поведение	150
Информационни системи за управление на споровете	155

ГЛАВА 6

Подобряване на качеството на работа

Фокусът на тази глава е върху проблемите, свързани с подобряване качеството на работа в системата за разрешаване на трудови спорове.

Винаги съществува място за подобрене на работата, без значение дали за системата отговаря съществуващ отдел за трудови правоотношения или независима комисия.

Фокусът на тази глава е върху четири основни сфери за потенциално подобрене, а именно: обучение и развитие на персонала; развитие на умения в специфични области; компютъризирани системи за управление на споровете; и кодекси за поведение за персонала. Всички те са еднакво важни и се отнасят както за държавни, така и за независими системи за решаване на трудови спорове.

Програмата за подобряване на работата не се изчерпва само с тези четири основни сфери. Но ако към тях се подходи систематично и сериозно, те могат да подобрят ефективността и ефикасността на всяка система за управление на споровете за относително кратък период от време.



Обучение и свързани с него проблеми

На местата, в които стратегията за промяна е насочена към обновяване на съществуваща система за управление на спорове, а не към създаване на нова, персоналът вече е налице. Нужно е, обаче, да се предвиди повторно обучение на служителите, което да се базира на оценка на потребностите, както и да се разработи програма за обучение, която да съответства на целите на обновяването.

Преди началото на която и да е програма за обучение, би било полезно да се направи одит на работата на персонала, за да се установи по какъв начин се използват наличните човешки ресурси. Подобни одити, обаче, може да се възприемат като заплаха от страна на персонала, ако се разглеждат като средство за обосноваване на понижаване в длъжност или съкращения. Ако преобладава подобно отношение, важно е преди началото на одита или оценката, персоналът да бъде уверен, че целта не е идентифициране на служители за съкращаване, а подобряване на общата работа, установяване на нуждите от обучение и оценка на начина, по който се използват способностите на персонала.

На местата, в които стратегията за промяна включва създаване на нова институция, проблемът с наемането на персонал и обучението е само един от множеството компоненти на цялостния процес на промяна. В същото време, този компонент може да се окаже един от по-трудните в процеса на промяната.

Трябва да се подготви план за наемане на персонал, който да отговаря на предназначението и целите на институцията. Той трябва да включва общия брой на необходимите служители, брой на управленския, техническия и обслужващия персонал, условията за наемане на работа и разпределението на персонала при децентрализирана система за разрешаване на спорове.

Трябва да изготвят длъжностни характеристики. Някои от тях може да са по-обща, но трябва да съдържат подробности за задълженията на наетото лице, както и да включват показатели за качество на извършваната работа и цели, там където е необходимо.

- Трябва да се изготвят профили на отделните длъжности.
- Трябва да се подготвят и разпространят обяви за работните места.



- Трябва да се установят критерии за подбор, включително необходимите компетенции и свързаните с тях качества.
- Трябва да се проведат интервюта за работа от безпристрастна комисия.
- Трябва да се назначи персонала.
- Трябва да се проведе въвеждащо ориентиране и обучение.
- Трябва да се подготвят настолни наръчници от типа „какво да направя“ и „как да го направя“.

Проблемът с наемането на персонал за нова институция може да се окаже доста сложен на местата, в които новата институция поема разрешаването на споровете от съществуваща институция, правителствен отдел или министерство. Трябва ли настоящите помирители/посредници, арбитри или други длъжностни лица с отговорност към разрешаване на спорове (напр. инспектори по труда, служители, отговарящи за индустриалните отношения, асистенти на членовете на комисии) да бъдат привлечени в новата система?

Към автоматичното привличане на налични служители към нова система следва да се подходи с известна предпазливост, особено ако лошото качество на работа на тези служители е довело до създаване на новата институция. Тези служители следва да бъдат допуснати до кандидатстване за работни позиции в новата институция. Но, ако тяхната кандидатура е неуспешна, те следва да бъдат преразпределени в рамките на трудовия отдел или на друга позиция за държавен служител. Проблемът с привличането на налични служители е от особено значение, когато социално-политическата ситуация в страната се променя. Създаването на нова институция с помощта на налични служители може да породя проблеми с правдоподобността и легитимността по отношение на самата институция и правителството, което я създава, тъй като у нейните потребители може да се създаде впечатление, че нещата всъщност не се променят.

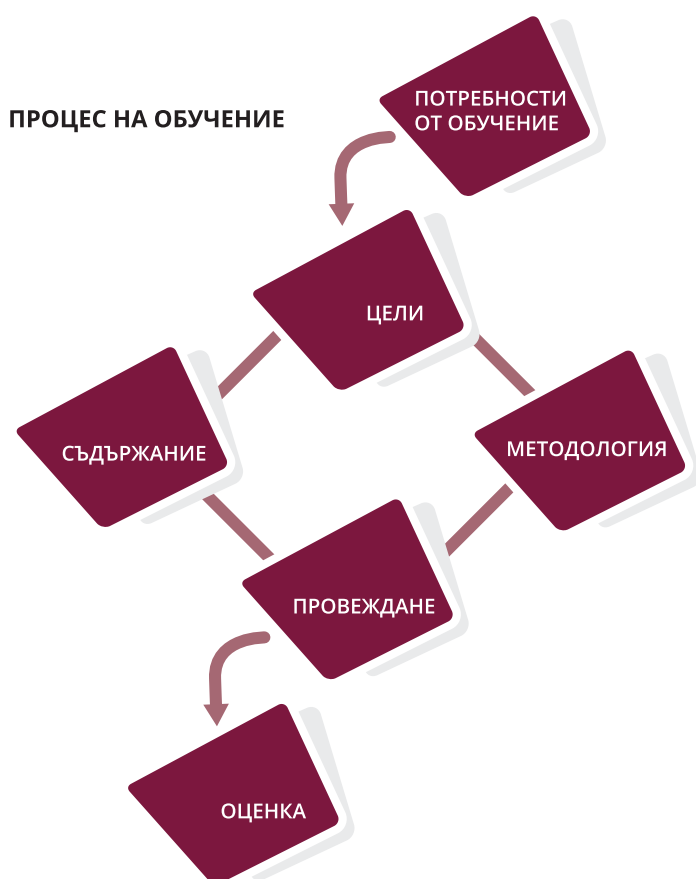
Ефективно обучение

Обучението е наистина значим компонент от всяка стратегия за промяна. То е скъпо и трябва внимателно да се планира, за да е ресурсно-ефективно и да постигне добри резултати. Иницирираното от доставчик на услуги обучение често постига ограничен мащаб на резултатите, тъй като може да не съответства на истинските потребности на участниците, да е лошо проведено, с преобладаващо участие на учителя, твърде теоретично или да липсват помощни материали и/или последваща връзка.

Докато образованието се занимава с развитие на общ интелектуален капацитет, обучението засяга развитието на специфични способности, които дават възможност на отделния човек да изпълни специфична задача или поредица от задачи според точно изискван стандарт.

За ефективното обучение е необходимо следното:

- длъжностни характеристики с ясно и подробно описание на задачите за изпълнение;
- оценка на настоящото ниво на работа чрез сравнение на действителните резултати с прогнозираните и установяване на пропуски в работата;
- оценка, според която пропуските в работата могат да бъдат отстранени чрез обучение, а не чрез друга форма на намеса;
- ясно обособяване на целите на обучението;
- програма на обучение, която да свързва същността на обучението с поставените цели;
- определяне на обучителни методи, които да свързват съдържанието с целите;
- последователност при заучаване;
- разбиране потребностите на участниците в качеството им на възрастни хора;
- компетентни обучители, запознати с интерактивни методи на преподаване и създаващи доверие у участниците;
- подготовка и употреба на помощни материали, включително аудио-визуални материали и
- оценка и последващи дейности за определяне дали проведеното обучение е допринесло за подобряване на работата, но не само при отделния човек, а при организацията като цяло.



Потенциалът на обучителите понякога се пропилява, поради неуспешно идентифициране от какво точно се нуждае отделен човек или група за подобряване на работата. Потребностите следва да се установяват систематично чрез провеждане на проучвания, интервюта със служителите, анализ на отчетите на персонала, анализ на статистически данни, дискусии с клиенти, доклади за оценка на работата и наблюдаване на персонала в действителна работна среда.

Разбира се, някои обучения не са насочени към специфични нужди, а са общи и целят по-скоро да предоставят нови знания и да повишат интелектуалния капацитет, отколкото да развият специфични умения. Провеждането на такива обучения също трябва да се окуражава, като те следва да се използват за индивидуални програми, при условия че са осигурени подходящите материали.

Провеждането на обученията значително се облагодетелства от компютърните технологии: материалите за обучение се изпращат лесно; обучението може да се извърши на всяко място с достъп до интернет и наличие на компютри; отделните участници могат да следват собственото си темпо; процесът на учене е интерактивен; може да бъде достигнат голям брой участници.

Обучението може да бъде провеждано от външни за трудовия отдел или независимата комисия обучители или от специално звено с професионални обучители в рамките на организацията, което да се занимава с обучение и развитие на персонала. Независимо кой подход се избира, има значителни предимства в подготовката на годишна програма за обучение, покриваща цялата организация. По този начин се осигурява систематичен и координиран подход към подобряване на работата чрез обучение и свързаните с него дейности.

Обучение на ръководители

Успехът на една стратегия за промяна зависи не само от способностите на посредниците/медиаторите, арбитрите и помощниците в системата, но и от капацитета на нейните ръководители. Те са отговорни не само за собствената си работа, но и за работата на останалите. Затова те трябва да бъдат подбирани и обучавани, за да могат да ръководят и мотивират хората около себе си, да анализират и тълкуват информацията, да идентифицират проблемите и да вземат решения, да наблюдават работата на останалите и да правят оценка на последствията.

Авторитетът при управление на спорове, правителствен отдел или независима комисия, трябва да предприеме необходимото, за да се увери, че ръководителите са способни да изпълняват задоволително задачите в длъжностните им характеристики. Добре подготвените групови сесии заедно с индивидуалното обучение могат значително да допринесат за по-доброто управление на цялата система и нейните съставни компоненти.

Специфични умения

Ефективната система за управление на спорове има нужда от служители с умения и способности при решаването на широк набор от задачи, включително писмени и устни комуникации, подготовка на доклади, идентифициране и



разрешаване на проблеми, управление на времето и планиране, аналитични способности, внимание към детайлите и познаване на съответните компютърни приложения.

От особено значение са уменията в три основни сфери на дейност, а именно:

- предотвратяване на спорове;
- разрешаване на спорове чрез помирение/посредничество и
- уреждане на спорове чрез арбитраж.

Предотвратяване на спорове

В работна среда е неизбежно възникване на несъгласия, различия, разногласие, конфликти и спорове между работници и работодатели. Понякога спорът е малък и бързо се разрешава в рамките на самото работно място. Друг път спорът е значителен и се разпространява извън конкретното работно място.

Дейността по предотвратяване на спорове не елиминира несъгласията. Тя по-скоро поставя несъгласията в различен контекст, като позволява на страните да разрешат проблемите си в рамките на работното място, без да се прекъсва производствения процес или дейността.

С други думи, предотвратяването на спорове не означава „липса на спорове“, а по-скоро включва различни неагресивни дейности, които внасят спокойствие на работното място, за да може споровете да се разрешат:

- бързо;
- справедливо;
- мирно и
- систематично.

Това изисква въвеждането на системи в работната среда, които да изграждат диалог и да предотвратяват ескалацията на възникналите спорове. Системите за предотвратяване на спорове се прилагат при индивидуални и колективни несъгласия и трябва да бъдат разработени така, че да уважават ролята на синдикатите в подобни ситуации.

Предприятията могат да разработят подобни системи по своя инициатива, чрез изграждане на диалог, включвайки консултации, преговори или и двете. Те също така могат да се обърнат към външни специалисти по индустриални отношения, които да предложат съвети и помощ в установяването на добри работни системи и процеси. Възможни са и редица други интервенции в зависимост от размера на предприятието, същността на съществуващата система, характерните особености на индустриалните отношения и наличните ресурси за дейности по предотвратяване на спорове.

Услугите на външни специалисти могат да бъдат предоставяни от:

- авторитет по управление на спорове (правителствен отдел или независим орган) или
- консултанти от частния сектор.

Извършваните практически дейности, в този смисъл, включват:

- изграждане на доверие и взаимно уважение между работниците и служителите, и ръководството, и създаване на благоприятен работен климат, в който те наистина да искат да разговарят едни с други; използване на упражнения за изграждане на работна култура, съвместни обучения, съвместни проучвания и споделяне на информация;
- специфични инициативи за предотвратяване на ескалация на споровете, като например въвеждане на институционални разпоредби и процеси, които включват участие на работниците и служителите, и позволяват проблемите да бъдат изказани и взети под внимание. Разпоредбите включват механизми за консултация, чрез които проблемите да бъдат представени за дискусия и да бъдат взети решения, които макар и да не са обвързващи, представят на ръководството обмислени съвети. Разпоредбите могат да включват и форуми за договаряне, в които проблемите да се повдигат и разрешават чрез преговори, които да водят към окончателни решения;
- специфични инициативи за разрешаване на официални, писмени жалби от работници срещу действия на ръководители, колеги или клиенти в рамките на работното място, както и инициативи за разглеждане на неформални жалби чрез посредничество на работното място или препращане към омбудсман. Тези разпоредби обикновено изискват наличие на специална процедура по подаване на оплакване, която да гарантира изслушване



на жалбата и нейното разрешаване в рамките на предприятието. Жалбата може също да бъде разгледана според процедурите за подаване на оплакване в колективния договор, ако такъв документ съществува.

Намеса на орган за трудови спорове

Дейностите по предотвратяване на спорове се извършват от предприятието с помощта на външни лица, които да улеснят процеса и да предложат съвет. По-добре е, обаче, с дейностите по улесняване и съветване да се заеме отдел по трудови спорове или комисия.

- Служителите от отдела/комисията получават възможност да посетят предприятието и да осъществят директен контакт със служители и ръководители, да оценят атмосферата на индустриалните отношения и да участват в разработването на подходящи системи според нуждите на всяко работно място.
- Служителите на отдела/комисията придобиват по-добро познаване на активностите в различните индустрии, което им дава възможност за специализация в области като транспорт, мореплаване, машиностроене или строителство, ако съществуват такива изисквания.
- Отделът/комисията получава приходи от предоставянето на информация, услуги по извършване на консултации, обучение и други.
- Отделът/комисията се облагодетелства като цяло от по-добрия си имидж и репутация на професионална организация, която подхожда с безпристрастност, справедливост и технически компетенции.

От гледна точка на предприятието, ползите за него са както следва, без значение дали се ползват услугите на отдел/комисия или консултанти от частния сектор:

- Предприятието доброволно търси помощ и има контрол в процеса на разработване на системата от самото начало.
- Може да бъде разработена специална система, която да отговаря на нуждите на даденото предприятие.

- Диалогът между служителите и ръководители, който възниква при разработване на системата, особено ако е подпомогнат от компетентно и опитно лице, помага за установяване на взаимно доверие.
- Разработването на работеща система е относително евтино.
- Външна страна може да спомогне за идентифициране на потенциални конфликти („горещи точки“) и да предложи за тях конкретни съвети в допълнение към консултациите по разработване на общата система.
- Предприятието запазва конфиденциалност.

Предоставянето на услуги за предотвратяване на спорове изисква специфични умения от страна на доставчиците на услугите. Освен способност за оценка на ситуацията на индустриалните отношения, служителите трябва да притежават солидни умения за улесняване и окуражаване на взаимодействието между работниците и техните ръководители. Те трябва да умеят да осъществяват ефективна комуникация, да изслушват и наблюдават, да влизат в ролята на авторитет в дадена област, без проява на превъзходство и, като цяло, да притежават лични качества, които внушават доверие и уважение, включително почтеност, тактичност, търпение, ентусиазъм и, в някои случаи, чувство за хумор.

Процедури по помирение/посредничество

В случаите, когато споровете не могат да се предотвратят или разрешат чрез диалог между работници и служители, и работодатели, се преминава към следващата стъпка в процеса – помирение/посредничество. Към нея може да се премине по всяко време, дори преди изчерпването на вътрешните процедури.

В някои юрисдикции се прави разлика между „помирение“ и „посредничество“. За целите на тази публикация, обаче, двата термина означават едно и също нещо, а именно процес,

- който е продължение на процеса по договаряне;
- в който страната, започваща спора, влиза доброволно, като другата страна е задължена да се присъедини; започва, когато преговорите се провалят;
- който се ръководи от независима и безпристрастна трета страна, която няма власт при вземане на окончателни решения;



- който се ръководи от лице, чиято роля е улесняване на процеса по преговори с намерение да подпомогне страните да достигнат до широк набор от възможности за обмисляне и до взаимно приемливо решение;
- който е безплатен за участниците в спора (освен разхода под формата на време за присъствие в срещите за помирение и подготовка за дискусиите);
- който е личен и конфиденциален;
- който е организиран бързо, неформален и гъвкав;
- който е неагресивен;
- който не крие риск по отношение на поддържането и, ако е възможно, подобряването на настоящите отношения между работодател и работник/служител.

Помирението/посредничеството предлага средство за изследване на общите и противоположните интереси на страните, което може да бъде подходящо дори в спорове за права на човека. В някои страни, също така, помирителите/посредниците могат да имат специфични за дадена индустрия познания (напр. транспорт или химическа промишленост), които да се окажат ценни в подпомагането на страните да стигнат до различни варианти за изход от спора.

Традиционни спрямо нови подходи

Подходите при водене на преговори и договаряне се променят във времето, затова е необходимо ролята на помирителя/посредника да бъде съответно адаптирана.

Позиционно договаряне

Традиционно, помирителите/посредниците предлагат помощ на спорещите страни, навлезли в позиционно договаряне, при което страните просто разменят предложения, за да достигнат до крайната си цел. Страните отправят искания и насрещни искания, често пъти преувеличени, но без наистина да познават или да се интересуват от желанията на другата страна.

Противоположните интереси вземат връх над общите в стремежа на страните да спечелят по-голям дял от наличните постъпления от производството. Това е типично агресивен процес, в който печалбата за един е загуба за друг. Бъдещите отношения между работници и служители, и работодатели имат относително нисък приоритет, като фокусът е поставен върху незабавното печелене на спора.

В позиционното договаряне страните заявяват позициите си и след това, чрез процес на постепенни и допълнителни отстъпки и сближаване, се стремят да постигнат споразумение. При този подход, помирителят/посредникът обикновено подпомага страните и става техен „проводник“, като се концентрира почти изцяло върху процеса на помирение/посредничество, без предлагане на решения или възстановителен изход, който би могъл да повлияе на финалния резултат от взаимодействията.

Задачата на помирителя/посредника в такива ситуации също не е лесна, но фиксираната позиция на спорещите страни не му дава възможност за по-големи нововъведения или изследване на по-широк набор от проблеми.

Договаряне въз основа на интереси

В някои страни нараства вниманието към процеса на договаряне въз основа на интереси. Съществува истинско изобилие от доказателства, че теоретичната рамка на този подход в преговорите е дискутирана и анализирана. Въпреки това остава почти неясна степента, до която той наистина е използван в практиката като заместител на позиционното договаряне.

Договарянето въз основа на интереси има няколко основни черти, които са:

- интересите и на двете страни се приемат за основателни и следва да се надградят при всяка възникнала възможност;
- към решаването на проблемите се подхожда съвместно и не се възприемат като конфликти, които могат или да се спечелят, или да се загубят;
- интересите на страните се простират отвъд поделянето на наличните приходи от производството и към разглеждане на възможности за тяхното увеличаване;
- страните се интересуват от постигане на устойчиви резултати и алтернативни възможности, които да им помогнат в изграждането на бъдещите им взаимоотношения.



Подходът не е агресивен, но може да отнеме доста време на всяка страна да открие какво е наистина важно за другата страна в спора. За него често е характерно провеждането на срещи, на които се представят и обсъждат нуждите и интересите, без да се стига до някакви истински резултати вследствие на дискусиите. Договарянето въз основа на интереси се провежда при условие, че общите интереси са от първостепенно значение. В някои ситуации, обаче, интересите на работниците и служителите, и тези на работодателите са твърде различни. Работодателят, например, се интересува от сключване на договор за извършване на определена дейност и възлагане на външни лица (аутсорсинг), докато работниците и служителите искат сигурни работни места.

Помирението/посредничеството при договаряне въз основа на интереси е съвсем различно от това при традиционното позиционно договаряне. Преговорите въз основа на интереси също могат да стигнат до задънена улица и да имат нужда от външна помощ, но при тях посредникът трябва да има нови познания и умения, с които да надгради процеса на стандартно подпомагане. Помирителят/посредникът трябва да поеме ролята на преподавател, авторитет в дадената област и инициатор на промяна, за да помогне на страните да разпознаят общите си интереси и потребности, като в същото време не им натрапва изход от спора. Подобно на участниците в спора, и помирителите/посредниците в договарянето въз основа на интереси трябва да имат нови познания, умения и различен мироглед. Съобразно това, обучението за работодатели, и работници и служители е най-добре да включва общи часове, а помирителите/посредниците трябва да бъдат обучени в умения и техники за водене на договаряне въз основа на интереси.

В действителност, опитните помирители/посредници обикновено намират точния начин за намеса без значение кой подход за водене на преговори използват спорещите страни. Ако при позиционно договаряне се стигне до задънена улица, опитният помирител/посредник може да открие възможност за преминаване към договаряне въз основа на интереси чрез окуражаване на страните да се съсредоточат върху общите си интереси и да отстъпят от настоящите си позиции.

Ако при договаряне въз основа на интереси се стигне до задънена улица, помирителят/посредникът може да напомни на страните, че преследването на общия интерес не винаги води до автоматични решения на проблемите и че трябва да се направят отстъпки.

Следователно, позиционното договаряне и договарянето въз основа на интереси не се изключват взаимно. Способните помирители/посредници трябва да разбират и да са в готовност за прилагане и на двата подхода в усилията си да преодолеят бариерите в процеса на договаряне и да помогнат на страните да стигнат до споразумение.

Помирението/посредничеството е подпомогнато договаряне. Необходимо е помирителите/посредниците да познават и разбират договарянето и преговорите от самото начало, включително различните подходи за преговаряне, както и начините за надграждане на тези процеси, за да помогнат на участниците в спора да постигнат споразумение.

Способностите, необходими за провеждане на успешно помирение/посредничество, са смесица от познание, умения, опит и личностни качества, сред които желание за изслушване, търпение, откровеност, честност и чувство за хумор.

Длъжностна характеристика

При назначаването си помирителят/посредникът трябва да получи писмена длъжностна характеристика, да се съгласи с етичните правила за поведение, да получи въвеждащо обучение за същността и начините на действие на системата за управление на спорове, да получи специално обучение за процеса по помирение/посредничество, да има наставник, ако няма опит в тази сфера на работа, да получи копия от съответните закони, формуляри и ръководства и да бъде въведен в компютризираната информационна система за управление на казусите.

Длъжностната характеристика е важна, тъй като с нея се определя дали помирителят/посредникът ще участва само в срещи за помирение/посредничество, или ще бъде отговорен и за изпълнението на други задачи. Те могат да включват извършване на активности, предхождащи същинския процес на помирение/посредничество, и предоставяне на информация и услуги по консултиране и обучение, свързани с предотвратяване на спорове. В длъжностната характеристика се посочва и дали провеждането на арбитражни изслушвания е част от задълженията.



Законът определя дали служителите се назначават като помирители/посредници или арбитри или в двете роли. Ако това не е постановено със закон, решението е в самата система за управление на спорове. При системи, които предвиждат процедури по помирение/посредничество и арбитраж, определено е предимство един служител да изпълнява и двете задачи, като арбитражът се извършва след неуспешно помирение/посредничество в рамките на една сесия, по възможност и за предпочитане в един и същ ден. Етапът с помирението/посредничеството следва правилата и процедурите на стандартното помирение/посредничество, а етапът с арбитража – практиката на стандартния арбитраж. Двата етапа се водят от един и същ служител, ако законът не постановява спорещите страни да имат различен служител за всеки от етапите.

Длъжностната характеристика следва да се използва за основа за оценката на работата на помирителя/посредника. Процесът по оценяване трябва също така да идентифицира области, в които е необходимо да се проведе обучение на помирителя/посредника, с цел подобряване на работата.

Арбитражни процедури

Ако помирението/посредничеството е неуспешно, участниците в спора могат да преминат към арбитраж.

Арбитражът разрешава споровете след дебат в арбитражното заседание. При него независима трета страна изслушва двете спорещи страни и взема решение по делото. Макар това да е обвързващ арбитражен процес, който прилича на традиционните дела в съдилищата, има няколко важни разлики:

Доброволност В повечето случаи страните изрично се съгласяват на арбитраж, въпреки че този процес може да е задължителен, ако законът предвижда това.

Контрол Страните имат известен контрол върху някои процедурни аспекти от процеса, като например определяне на време и място на арбитражното заседание, както и присъстващите лица.

Поверителност Страните се срещат лично с арбитъра. В някои случаи, спорещите страни могат да избират сами арбитъра.

Неформалност Въпреки че заседанията не са толкова формални както в съда и тук съществуват правила, като например принципите на справедливост и правилата за представяне на доказателства. Макар че по време на изслушването страните са противопоставени една на друга, те определят поведението си и същността на процеса, която не е толкова формална, както в съдебната зала.

Конфиденциалност Процесът и резултатът са конфиденциални, макар че в съответствие със закона записите (протоколите от арбитражните заседания) се пазят и са достъпни за обществото.

Гъвкавост Страните могат да поискат консенсусно решение по всички или по някои проблеми по време на арбитражното изслушване.

Предимства на арбитража

Арбитражът има редица предимства спрямо съдебното решение, които се изразяват в следното:

Бързина Страните могат да определят времевата рамка и да избегнат твърде дългия понякога период на съдебните дела.

Гъвкавост По всяко време страните могат да се върнат на етап „помирение/ посредничество“.

Разходи Процесът не е толкова скъп, както при съдебните дела.

Избор Страните могат да изберат арбитър със специален опит и експертиза, свързани с материята на спора. При съдебните дела страните не избират сами съдията.

Поверителност С някои изключения, арбитражните изслушвания са частни и конфиденциални.

Неблагоприятни последствия от арбитража

Резултатът от арбитражната процедура не се базира на консенсус. Спорът може да е формално уреден, но не е задължително страните да са доволни от финалното решение. Едната страна може да сметне, че е победила, а другата – че е загубила, или и двете да приемат изхода от спора като загуба. Може да има и други неблагоприятни последствия, като например:



- ограничено време за обжалване на решението на арбитъра;
- арбитърът може да няма умения и опит;
- арбитърът може да се застъпва за някоя от страните вместо да арбитражира;
- адвокатите на страните може да нямат опит в арбитражни процеси;
- изслушването може да бъде съсредоточено върху правните аргументи на адвокатите, представляващи страните, вместо върху съществените въпроси;
- изслушването може да отнеме по-дълго време от очакваното, поради нарочно протакане от някоя от страните.

Длъжностна характеристика

Длъжностната характеристика на арбитъра трябва да посочва дали позицията включва също и посредничество и работа по предотвратяване на спорове. Служители, които могат да поемат голям брой задачи, осигуряват на системата за управление на спорове значима степен на гъвкавост, без да повлияват негативно върху цялостната работа.

Има индустрии или сектори, от които произлизат множество спорове, като например текстилната промишленост, хотелиерството и ресторантьорството или строителния бранш. В такива случаи е по-добре да се назначават арбитри с необходимия опит, които да се специализират в специфичните за индустрията спорове.

Арбитрите трябва да разбират основните принципи на справедливостта, правилата за представяне на доказателства и тяхното приложение в практиката, както и важността на допускане на всяка страна до изслушване. Арбитрите трябва да спазват етичните правила, да бъдат безпристрастни през цялото време, да имат добри аналитични и писмени умения и да показват качества, които въдворяват респект в залата за арбитражно заседание.

Оперативната ефективност на държавната система за управление на спорове зависи от професионалните компетенции на нейните посредници и арбитри. Те трябва да бъдат внимателно подбрани не само с оглед на тяхното образование и трудов опит, но и вземайки предвид техните личностни характеристики. Те трябва да имат необходимите

- качества за изграждане на положително взаимодействие с хората и да вдъхват уважение, доверие и увереност у страните и колегите си.

- След подбора помирителите/посредниците и арбитрите трябва да бъдат обучени. Така ще се сдобият със знания за правораздавателните процеси и оперативните арбитражни процедури, които трябва да следват, с умения, които да ги превърнат в „действащи“ и „знаещи“.

- Не е необходимо един човек да бъде адвокат, за да е успешен помирител/посредник. Познаването на закона е важно, но успешните помирители/посредници могат да дойдат от всякакви сфери на дейност.

Кодекси за поведение

Особената същност на предотвратяването на спорове и работата по тяхното разрешаване поражда необходимостта от изработване на кодекси за поведение за помирители/посредници и арбитри, постановени от органа за разрешаване на спорове. Тези кодекси определят правила и стандарти на професионално поведение на персонала и така допринасят за подобряване на работата.

Има, обаче, известно объркване относно терминологията. В практиката организациите споменават различни термини – етични кодекси, практически кодекси, кодекси за поведение. За целта на настоящата публикация фокусът е върху кодексите за поведение, които определят стандартите за всекидневното поведение на персонала в една организация. Терминът „етичен кодекс“ е по-правилно да се използва във връзка с етичното поведение на бизнес организациите, които се занимават със социални и природозащитни проблеми и правата на човека. „Кодексите за поведение“ обикновено се отнасят до морала на служителите и, по-специално, до въпроси като конфликт на интереси и получаване на подаръци. „Кодексите за изпълнение“ се фокусират повече върху това какво служителите трябва да правят или да не правят при изпълнение на различните задачи. Тези кодекси стават един от полезните инструменти за мониторинг на работата на персонала.

Възможно е да има кодекс за изпълнение за всички служители в системата за управление на спорове, който да покрива общи въпроси като конфиденциалност, и отделен кодекс за помирители/посредници и арбитри.



Кодекът за поведение на помирители/посредници и арбитри в рамките на система за разрешаване на спорове трябва:

- точно да идентифицира категориите на персонала, за който се отнася;
- да посочва установените със закон клаузи, които се прилагат за персонала;
- да посочва нормативните актове, според които е създаден (ако има такива);
- да посочва предназначението и целите на кодекса, напр. „да помогне на служителите да разберат отговорностите и задълженията си към техните клиенти (служители и работодатели), колеги, работното им място, общността и тях самите, както и да им предложи насоки за действие при сблъскване с етични проблеми и конфликт на интереси“;
- да посочва ясно специфичните материи, за които се прилагат определени правила за поведение;
- да описва процедурите, включително с времева рамка, които се следват при нарушаване на кодекса, включително правото на служителя да бъде изслушан и да обжалва взети решения.

Съдържание на кодексите за поведение

Кодексът за поведение за помирители/посредници и арбитри може да съдържа следното:

Установени от закона задължения

Самонаблюдение	Точност
	Безпристрастност
	Конфиденциалност
	Получаване на подаръци
	Лична хигиена
	Облекло

Професионално развитие

Наемане на друго работно място

Политическа активност

Публични коментари

Напускане на работното място (напр., да не се изнася получената до момента конфиденциална информация; да не се разкрива лична информация за бивши колеги)

Страни

Равнопоставеност

Липса на дискриминация

Достойнство, любезно отношение и уважение

Конфликти на интерес

Лични взаимоотношения

Колеги

Равнопоставеност

Липса на дискриминация

Достойнство, любезно отношение и уважение

Физически и психически тормоз

Лични взаимоотношения

Работно място

Употреба на оборудване (напр., телефони, компютри, интернет, електронна поща)

Грижа за оборудването

Безопасност на работното място

Здравословна работна среда (напр., забранено пушене)

Общност

Опазване на околната среда

Поведение извън работно време

В кодекса за професионално поведение за трудови посредници на Федералната служба за посредничество и помирение в САЩ се споменава:



- отговорност на помирителя/посредника към страните в спора;
- отговорност на помирителя/посредника към другите помирители/посредници;
- отговорност на помирителя/посредника към службата и професията;
- отговорност на помирителя/посредника към обществото.

Кодексът на ФСПМ е приложен в **Глава 10** като **Приложение В**, заедно с кодекса за поведение на комисарите от Южноафриканската комисия за помирение, посредничество и арбитраж.

Някои кодекси за поведение са законово обвързващи, докато други не са. Ако кодексът е изработен съгласно закон и следва нормите на този закон, той може да бъде законово обвързващ. Например, Законът за трудовите институции от 2004 г. на Танзания, с който се основава Комисията за посредничество и арбитраж, посочва, че „Комисията следва да изработи кодекс за поведение за посредниците и арбитражите и да се увери, че те съблюдават кодекса за поведение при изпълнение на задълженията си“. Кодексите могат да са обвързващи, ако са част от договорни взаимоотношения между служител и работодател.

Дори когато кодексът е доброволен и необвързващ, той може да окаже положително влияние върху поведението. Нормите могат да се уважават и съблюдават, дори когато са приети доброволно. Трябва да се има предвид, обаче, че кодексът за поведение, обвързващ или не, не гарантира добро поведение. Все пак, тези кодекси са полезен инструмент за подобряване на работата на персонала. Те установяват ясни норми на поведение за персонала на организацията и така спомагат за намаляване на случаите на лошо поведение, за изграждане на увереност и доверие у клиентите на организацията и за подсигуряване на правилна употреба на ресурсите.

Мисията на Комисията за помирение, посредничество и арбитраж в Южна Африка включва декларация на ценностите и принципите на действие. Въпреки че не е под формата на кодекс за поведение за посредници и арбитри, мисията ясно определя нормите на поведение, които се очакват от персонала.

Честност

- Ние сме честни и етични във всичко, което правим.
- Ние изпълняваме поетите ангажименти.
- Ние носим отговорност за нашата работа.

Разнообразие

- Ние сме екип от високо квалифицирани професионалисти и представяме всички особености на нашата страна.

Прозрачност

- Ние работим открито и прозрачно, като се ръководим от законите и обещанията.

Отлични постижения

- Ние сме отдадени на постигане на отлични резултати.
- Ние непрекъснато се стремим към високо качество на работата ни.

Отговорност

- Ние непрекъснато сравняваме работата си с поетите ангажименти и поемаме отговорност за действията си и постигнатите резултати.
- Ние сме отдадени един на друг и на всичко, което правим.

Уважение

- Ние ценим различията у хората и идеите и се отнасяме с честност, достойнство и уважение към другите.
- Ние насърчаваме култура на доверие, уважение, екипна работа, комуникация, творчество, равни възможности и делегиране на правомощия.



Информационни системи за управление на споровете

В информационната система за управление на спорове се описват подробно всеки случай, който е отнесен към орган за разрешаване на спорове. Система от този вид има три основни цели, а именно:

- да помага за управлението на въведените случаи, като крайната цел е осигуряване на по-добро обслужване на страните;
- да осигурява в реално време необходимата информация за анализ на статистическите данни и пазара на труда;
- да бъде оперативен и административен инструмент, който да осигурява изпълнението на задължителните процедури при всеки отделен случай.

Подобни системи приемат, че информацията е ресурс, който подобно на хората, финансите, времето, оборудването и пространството, трябва да бъде управляван, ако трябва да се поддържа и подобрява качеството на работата.

Информационната система за управление на спорове трябва да:

- осигурява информация в реално време за всеки случай;
- съдържа информация за времето и събитията при всяка стъпка от даден случай – от датата на започване или активиране до датата на разрешаване;
- има контрол на достъп;
- осигурява лесно търсене и филтриране на статистическа информация (напр., тип случай, област, индустрия, професия, успешно помирение, ниво на заплащане на служителите).

Каква информация?

Обикновено информационната система за управление на спорове трябва да включва следните полета:

- номер на досие
- имена на спорещите страни
- тип спор

- офис, към който е отнесен спорът
- индустрия или сектор
- професионална група
- времева рамка
 - дата на възникване на спора
 - дата на разглеждане на спора
 - дата на активиране на спора
 - следване на първоначалните процедури (напр., предварително помирение, помирение, посредничество и арбитраж)
 - дати на помирителни срещи и присъстващи на тях лица, включително представители на страните, описание на постигнатия напредък
 - име на посредника
 - дата на разрешаване чрез помирение
 - дата на непостигане на изход чрез помирение
 - дата на отнасяне на спора към арбитраж
 - дати на арбитражните заседания и присъстващите лица, включително представители на страните
 - име на арбитъра
 - дата на разрешаване чрез арбитър
- общ брой дни от разглеждането до активирането
- общ брой дни от активирането до края на помириенето
- общ брой дни от активирането до края на арбитража
- резултати
 - подробности за предварителното помирение
 - подробности за непостигането на помирение
 - подробности за успешното помирение



- подробности за арбитражното решение (отсъждане в полза на работодателя или на работниците, сума на обезщетението)
- процент на разрешените чрез помирение спорове
- поле за бележки или водене на записки
- възможности за сканиране на файлове, ако има такава възможност
- възможности за съхранение на дигитална информация

Количеството информация, което се генерира от информационната система за управление на спорове, зависи от нуждите на всеки орган за разрешаване на спорове. Важно е, все пак, в стандартната административна процедура да залегне събирането на колкото се може повече информация.

Например, могат да се генерират електронно данни за броя на случаите на предварително помирение или посредничество, които не преминават към същинско помирение или посредничество, включително причините за това, ако подобна информация се вписва редовно за всеки случай като част от стандартната административна процедура.

По същия начин, може лесно да се събере информация за броя на арбитражните заседания, в които страните са били представени от адвокати, ако досието на случая вече съдържа тази информация.

Разработване на информационна система за управление на спорове

Разработването на всеобхватна и подходяща информационна система за управление на споровете изисква подробно планиране, екипна работа, технически умения, обучение и пари. Планирането на системата изисква ясно идентифициране на предназначението и целите. Например, трябва ли системата да генерира единствено статистическа информация или трябва също да е в помощ на управлението на персонала?

Логично е да се започне от документиране на работния процес, обхващащ всички аспекти на процеса по разрешаване на спорове, който стартира с разглеждане на спора и завършва с неговото архивиране. Отбелязва се постепенният

напредък по отделните етапи на процеса, като системата се документира първо на хартия. След това се разработва и компютърната програма.

За тази цел е желателно да се сформира работен екип с представители на всички звена в системата за разрешаване на спорове. Под ръководството на специалист от съответния бранш и специалист по информационни технологии екипът следва да идентифицира и документира стъпките в работния процес, които ще доведат впоследствие до разработването на софтуер. Разходът на време и пари може да се окаже значителен, но трябва да се възприеме по-скоро като ценна дългосрочна инвестиция, отколкото като краткосрочни разноски.

След разработването на софтуера, персоналът трябва да бъде обучен как да работи с него. Обучението също трябва да се разглежда като инвестиция в системата, която ще донесе дългосрочни ползи за самата нея, както и за нейните потребители.

Проектирането и работата на една ефективна система за управление на спорове е голямо предизвикателство за програмистите и експертите, които търсят нови подходи към предотвратяването и уреждането на спорове. От голямо значение е наличната информация в системата за управление на спорове като цяло да е повече от това, което служителите, взети заедно, знаят.

Естествено, за да бъде системата за управление на спорове ефективна, тя трябва да е компютъризирана, като крайната цел е създаване на система, при която не се използва хартия или хартиените документи са много малко. За всеки случай трябва да се създава електронно досие и всяка информация по случая да влиза в него. Това осигурява проследяване в реално време и позволява на отговорника по случая да вижда лесно текущото му състояние.



Тази глава описва четири области, които всяка система за трудови спорове може да разгледа, за да подобри цялостната си работа: обучение, развиване на умения, свързани с определени задачи, въвеждане на кодекси за поведение на персонала и въвеждане на компютъризирана информационна система за управление на спорове.

Тези четири области не изчерпват всички възможности за подобрене. Пълният набор от насоки за подобряване качеството на работа произлиза от процеса на оценка, описан в Глава 2.

С него може да се идентифицира необходимост от подобрене в много области, които да изискват поставяне на приоритети, изготвяне на планове и осъществяване на стратегии за по-нататъшни действия.

Възможно е системата да се подобри чрез въвеждане на нови начини на вътрешни взаимодействия между ръководството и служителите. Подобряването на потока от информация и комуникацията, изграждането на доверие и увереност и подобряването на работната атмосфера в самата система за трудови спорове може да се окаже начинание със значителен принос, но с относително ниски разходи.

Бележки



ГЛАВА 7

Мониторинг на качеството на работата

Определяне на цели	164
Отговорности на ръководителите	165
Информация	166
Оценка на резултатите	168

ГЛАВА 7

Мониторинг на качеството на работата

Въпреки че мониторингът може да е съсредоточен върху отделен служител, изнесен офис или функционална единица, фокусът на тази глава е върху представянето на институцията като цяло.

Мониторингът на работата неминуемо включва измерване. Качествената информация, обаче, включително проучвания на удовлетвореността на потребителите, може да изиграе много важна роля.

Мониторингът не трябва да се извършва с цел да „докаже“ дали една система се справя добре или зле, а по-скоро с намерението за непрекъснато „подобряване“ на системата с оглед изискванията на потребителите и наличните ѝ ресурси.



Системата за управление на работата трябва да включва мониторинг, който редовно да сравнява планираната или необходимата работа от една страна, и действителните резултати, от друга страна. Може да се следи напредъкът в институцията като цяло, определено подразделение, регионален офис или отделен член на персонала.

Управлението на работата включва установяване на показатели за качеството на работа и конкретни цели за всеки показател. Например, един от показателите може да е процентът на случаите с успешно помирение, а целта за цялата институция да е 80%. Понякога целите са определени със закон, като например процедурата по помирение или посредничество да приключи в рамките на 30 дни от датата на първоначалното разглеждане или арбитражните заседания да се извършат в рамките на 60 дни. Макар че тези норми се установяват със закон, прилагането на санкции при тяхното нарушаване е необичайно.

Също така, показателите за качество на работата и целите могат да бъдат определени от самата система за разрешаване на спорове или като решение от висшето ръководство, или като базирани на взаимно съгласие цели в резултат на диалог между ръководители и служители.

Например, от служителите може да се очаква да проведат:

- минимум 3 срещи за помирение или посредничество на ден
- минимум 2 срещи на посредничество и арбитраж на ден
- 4 срещи за предварително помирение на ден
- 2 арбитражни изслушвания на ден.

Определяне на цели

Реалната цел за даден показател за качеството на работата трябва да се зададе внимателно. Ако целите са твърде големи, може да се стигне всъщност до по-ниски резултати. Например, изпълняването на цел от четири срещи за помирение или посредничество на ден може да доведе до повърхностно провеждане на заседанията, което от своя страна да породи голям брой неразрешени случаи, липса на доверие в системата за помирение или посредничество и, вероятно, по-голям натиск върху арбитражната система. С качеството се прави компромис в търсене на по-голямо количество.



Целите трябва да са реалистични, за което допринася тяхното обсъждане с колектива. Съвместното им определяне повишава и вероятността служителите да направят всичко по силите си за постигане на целите, в чието задаване те са участвали лично.

След като бъдат определени, показателите за качество на работата и целите се изпращат на колектива и се определят служители и схеми за мониторинг на прогреса. Информационната система за управление на спорове може да бъде проектирана така, че да генерира информация за качеството на работа на цялостната система и нейните отделни части. По този начин се установяват бързо пропуските в изпълнението на поставените задачи. Системата, обаче, не може да дава обяснения за причината за пропуските или да предприема действия за тяхното отстраняване.

Отговорности на ръководителите

Ръководителите в системата за трудови спорове са отговорни за собствената си работа, както и за работата на подчинените си. Отговорностите им включват мониторинг на качеството на работа и взаимодействие с персонала за преодоляване на недостатъците в изпълнението на задачите. Задължително е всеки ръководител да има нужните лидерски умения и познания, за да контактува със служителите си лесно и заедно с тях да идентифицира проблемите. Някои служители може да са мудни или мързеливи, неопитни или неуверени в способностите си, да имат лични проблеми, които да се отразяват върху работата им, да искат да отлагат заседания колкото се може по-често (напр., служители на непълно работно време, чието възнаграждение се определя на брой изработени часове), да нямат умения и изградени начини на работа. Всяка ситуация изисква различен подход, което означава, че на всички ръководители би им било полезно обучение по ситуационно лидерство. Организацията на системата за разрешаване на спорове може да се оприличи на бизнес организация и трябва да се управлява като такава. Това включва провеждане на оперативки, подготовка на отчети и поемане на функции като планиране, организиране, делегиране и надзор, както и мониторинг и оценка.

В някои случаи, обаче, зададените цели просто не са реалистични. Преките и висшите ръководители трябва да обсъдят и преразгледат вече поставените цели и адекватно да ги променят.

Информация

Мониторингът на прогреса изисква достъп до съответната и най-новата надежда информация. Част от нея идва от специални проучвания, като например проучвания за удовлетвореност на потребителите, чрез които се измерват отношението на служители и работодатели към предоставяните от системата процедури. По-голямата част от информацията, обаче, идва от записаното в информационната система за управление на спорове. Една от стандартните операции на системата е да генерира важна информация за целите на мониторинга при условие, че:

- (а) се събира правилната информация;
- (б) информацията е лесно достъпна;
- (в) е въведена най-новата информация;
- (г) съществува капацитет за анализ на информацията и за употреба на анализа като основа за сравнение на действителните и планираните резултати от работата.

Информацията е основен ресурс в процеса на вземане на решения, затова е и от основно значение за доброто управление. Въвеждането и използването на ефективна информационна система за управление на спорове, описани в Глава 6, са важни не само за мониторинг на цялостното представяне, но и за проследяване на ежедневния напредък по всеки отделен случай в системата.

Процесът на мониторинг изисква много повече от просто събиране на статистическа информация, проверка на отчети и провеждане на проучвания. Той трябва да може да разчита и на наблюдения върху случващото се в системата и на редовни контакти със социалните партньори и публикации в медиите – всичко това подпомага усъвършенстването на системата.

Отчети за напредък и табла

Все по-често при мониторинг на работата се използват отчети за напредък и табла. Първоначално, компаниите от частния сектор използват т.нар. отчети за напредък, но днес те са често срещани и в установени от закона органи и правителствени отдели.



Отчетът за напредък е инструмент за преобразуване на мисията и цялостната стратегия на институцията в специфични измерими цели, както и за мониторинг на работата на институцията по изпълнението на тези цели.

Обикновено, отчетите за напредък се фокусират върху четири неща, а именно:

- финансов анализ;
- анализ на потребителите;
- вътрешен анализ на процесите и процедурите;
- анализ на придобитите знания и растеж, особено по отношение на удовлетвореността и задържането на служителите.

Отчетът за напредък съдържа показатели за прогрес във времето и може да бъде пригоден за специфичните нужди на всяка институция, която търси отговор на следните въпроси:

- По какъв начин включваме заинтересованите страни?
- Как ни възприемат потребителите?
- В какво трябва да сме отлични?
- Как да продължим да се усъвършенстваме?

Отчетът за напредък показва сравнение между действителните и планираните резултати. Той включва цифри или точки за определен период от време.

Таблото също е инструмент за мониторинг. То използва информацията от отчетите за напредък, за да покаже резултатите за определен период от време, като например брой успешни помирения или посредничества за тази година, считано от днешна дата.

Отчетите за напредък и таблата служат за количествено представяне на резултатите от работата и посочват областите, в които е необходимо подобрение. Те показват на потребителите на услуги от системата и на външни страни, включително такива, които са отговорни за разпределянето на ресурси, че системата функционира добре и заслужава да бъде подпомагана.

Оценка на резултатите

Мониторингът на прогреса и оценката на резултатите са тясно свързани. Мониторингът се занимава с текущия процес на проследяване на нещата на ежедневна база. Оценката по-скоро е периодично обобщение дали планираните резултати са постигнати или дали системата за разрешаване на спорове е постигнала целите си и изпълнила условията на своята мисия.

Крайната цел на стратегията за промяна е да подобри сегашната ситуация. След като стратегията за промяна бъде изпълнявана за определен период от време, трябва да се направи оценка дали промяната наистина е довела до подобрения. Това, разбира се, зависи от това какви подобрения са планирани и какви показатели се използват, за да се направи оценка на постигнатото.

Ако, например, в плана са заложили 80% успешни случаи на помирение за период от две години, в края на този период оценката трябва да вземе предвид какво действително е постигнато. Ами ако процентът за периода е само 50? Оценката включва не само измерване на пропуски, но изисква и обоснован анализ на причините, поради които действителният резултат е по-нисък от очакваното.

- Дали 80% не е било прекалено амбициозна цел?
- Периодът от две години не е ли твърде кратък?
- Били ли са посредниците неправилно обучени?
- Дали някои посредници са достигнали целта, а други – не? Защо?
- Дали някои офиси са достигнали целта, а други – не? Защо?
- Какво казват спорещите страни за процеса?

Събраната информация от системата за управление на спорове, съответните проучвания, косвените доказателства, наблюденията на независими експерти, информацията от членовете на управляващия съвет и отговорите от представители на служителите и работодателите играят роля в процеса на оценка. Това е от особена важност за места, на които промяната в системата за управление на спорове е фундаментална, като например заместване на традиционните структури за предотвратяване и разрешаване на спорове с независима комисия.



- Осъществила ли е независимата комисия очаквания принос според своята мисия и цели?
- Потребителите на системата по-добро обслужване ли получават отпреди?
Как сме сигурни за това?
- Оказала ли е системата желанния ефект върху националните стремежи за развитие?
- Приложила ли е системата принципите на доброто управление?

Оценката е част от отговорностите на ръководителите на системата. Има някои преимущества, обаче, в ангажирането на външни специалисти с опит в управлението на трудови спорове и процесите и похватите за оценка, които да направят преглед на цялостното представяне на системата на всеки 2–3 години.



Управлението на качеството на работата включва изработване на планове и тяхното прилагане, а след това установяване дали планираните активности са дали възможност на организацията да постигне целите си. Мониторингът на работата е съществен елемент на този процес и ключова задача за преките ръководители в рамките на системата за трудови спорове.

Успешният мониторинг изисква достъп до съответната и надежда информация и ръководители, които са обучени да я анализират и тълкуват. Анализът и тълкуването, заедно с консултациите, където те са приложими, са част от процеса на вземане на решения, който, на свой ред, е част от управлението на качеството на работа и доброто ръководство.

[illegible]

Бележки

[illegible]



ГЛАВА 8

Управление на конфлик- тите на работното място

Сътрудничество на работното място	176
Управление на конфликти	179

ГЛАВА 8

Управление на конфликтите на работното място

Настоящата глава е предназначена да удовлетвори нуждите на работодатели, които имат интерес от предотвратяване на конфликти на работното място и които се стремят да си осигурят сътрудничеството на своите работници и служители (независимо дали са част от профсъюзна организация или не) за инициативи към предотвратяване на подобни конфликти. Поставен е акцент върху необходимостта от ранно предотвратяване на спорове и изграждането на стабилна работна среда, основаваща се на взаимното доверие и уважение между работодатели, и работници и служители.



Сътрудничество на работното място

Взаимодействието между работници и служители, и работодатели в рамките на едно предприятие може да се основава на хармонично сътрудничество, но може и да бъде белязано от конфликти и спорове. Дори когато атмосферата като цяло е предразполагаща към ползотворна работа, самото естество на трудовите взаимоотношения води до неизбежни конфликти. Разбира се, те могат да бъдат овладени без намесата на външни лица, макар че е препоръчително предприятието понякога доброволно да се обръща за съдействие от трети страни.

За да се стимулира сътрудничеството на работното място, трябва да се постигне договорка между ръководството, и работниците и служителите в предприятието за изграждането на по-добри взаимоотношения помежду им и на работни срещи, които са от полза и за двете страни. А именно:

- обмен на информация;
- разговори;
- изслушване на другата страна;
- обсъждане;
- преговори;
- вземане на решения.

За ефективно сътрудничество на работното място са необходими адекватни системи, подпомагащи положителното взаимодействие. Подобни системи могат:

- да предотвратят сериозните спорове, като способстват за разрешаването на различни оплаквания;
- да допринесат за бързото разрешаване на проблеми и оплаквания в момента, в който възникнат;
- да подобрят условията на труд и работната среда;
- да увеличат производителността на труда и да повишат конкурентоспособността на предприятието;
- да допринесат за изграждането на доверие и уважение между работници и служители, и ръководители;



- да подобрят процеса на вземане на решения на всички нива;
- да подпомогнат реализацията на общите интереси;
- да повишат мотивацията на работниците и служителите, като им осигурят пряко участие в дейността на предприятието.

Като цяло ефективната система за сътрудничество на работното място

- (а) подпомага процеса на взаимодействие и показва ангажимента на ръководството да усъвършенства модела на фирмено управление. Макар да не може директно да бъде измерен, положителният ефект е важен индикатор за желанието от страна на ръководните кадри да споделят властта.
- (б) допринася за по-високото качество на изпълнение на задълженията, за по-голяма производителност, за по-добра конкурентоспособност и в зависимост от пазарните условия за по-значителни печалби. В случая положителният ефект може да бъде измерен и да послужи като сериозен стимул за скептичните работодатели.

За значителните предимства от ефективната система за насърчаване на положителното взаимодействие на работното място свидетелства Препоръка № 94 на МОТ относно сътрудничеството в предприятието (1952 г.). С нея страните-членки се насърчават да работят активно в областта. Според Препоръка №94 сътрудничеството на работното място може да се подобри както с доброволни спогодби между заинтересованите страни, така и с наредби и законодателни актове за създаването на органи за консултация и сътрудничество.

Основните характеристики на сътрудничеството на работното място са както следва:

Доброволно

Сътрудничеството на работното място е доброволен процес, макар че някои форми на взаимодействие може да са заложи в закона – напр., създаването на работни групи, съвместни консултативни органи и други комисии, регулиращи взаимоотношенията между ръководители, и работници и служители. Но дори в закона да са предвидени подобни механизми, за да бъде успешно, сътрудничеството на работното място трябва да е доброволно, като всички страни искат да бъдат част от процеса.

Двустранност

Сътрудничеството на работното място е двустранен процес. То включва взаимодействие между ръководителите и техните подчинени. Намесата на правителството и други външни лица е ограничена само до случаите, в които работодателят търси препоръки за въвеждането на адекватни системи и процеси, отговарящи на нуждите на предприятието.

Неформалност

Макар понякога институционалните договорки за сътрудничеството на работното място да са законово изискване (напр., съвместни консултативни групи, комисии за безопасност на труда и здравословна работна среда), самият процес на взаимодействие се определя от заинтересованите страни.

Участие на синдикати

Сътрудничеството на работното място не зависи от наличието на синдикат. Там, където има изградени синдикати, е важно инициативите за сътрудничество в предприятията да се осъществяват с участието на синдикални представители и да не бъдат средство за изолиране или подмяна на ангажираността на синдиката. Ако няма съществуващ синдикат, служителите могат да изберат свои представители и да участват пълноценно в дейностите по сътрудничество.

Гъвкавост

Сътрудничеството на работното място е отговорност на ръководителите, и на работниците и служителите, които имат възможност сами да определят дневния ред. Ръководството, и работниците и служителите, могат да вземат съвместни решения в случай на желание и от двете страни.

Желание

За успешно сътрудничество на работното място трябва да има желание както от страна на работниците и служителите, така и на ръководството да се споделя информация и да се общува пълноценно, като акцентът е върху проблемите, а не върху отделните личности.

Умения

Сътрудничеството на работното място не изисква от участниците да имат специални или формални квалификации. Въпреки това са нужни определени умения като възприемане на информация, внимателно изслушване на другата страна, идентифициране на проблеми, както и личностни качества, които допринасят за добрите взаимоотношения като почтеност, учтивост и уважение.



Управление на конфликти

За успешно управление на конфликти на ниво предприятия трябва да се обърне внимание на три тясно свързани аспекта:

- Създаване на подходяща среда;
- Предотвратяване на спорове;
- Уреждане на спорове.

Създаване на подходяща среда

Ефективното управление на конфликти в рамките на едно предприятие започва далеч преди да се появят първите признаци на зараждащо се противоречие или спор. Като начало трябва да се създаде климат на взаимно уважение между работници и служители, и ръководители, което от своя страна е предпоставка за изграждането на доверие и сътрудничество. Те се характеризират със следното:

- споделяне на информация посредством едностранна и двустранна комуникация – напр., поддържане на информационни табла и кутии за предложения и препоръки, предоставяне на допълнителна информация към фишовете за заплата, официални съобщения, имейли, организиране на срещи и изпращане на бюлетини;
- признаване на правото на работниците и служителите да защитават интересите си;
- уважително и любезно отношение спрямо работниците и служителите;
- уреждане на недоразуменията бързо и справедливо;
- изграждане на работна среда на основата на доверието и приобщаването на всички заинтересовани страни.

Препоръка № 129 на МОТ относно взаимоотношенията в предприятието (1967 г.) подчертава значимостта на изграждането на работен климат, насърчаващ взаимното разбирателство и доверие. В документа са изложени основните правила за комуникация в организацията с цел създаването на благоприятна среда.

За изграждането на стабилни взаимоотношения, основаващи се на доверието и сътрудничеството, е необходим сериозен ангажимент от страна на ръководството. Желателно е да се прилага стил на ръководене с фокус върху баланса между нуждата от висока производителност и грижа за участниците в производствения процес. От изключителна важност са честността, зачитането на интересите на всички и овластяването на страните, а не авторитарният или покровителственият подход.

Изграждането на работна среда, характеризираща се с взаимно уважение и добронамереност, е от първостепенно значение. Уважението и доверието не могат да бъдат наложени със сила – те са резултат от положителни взаимоотношения, при които всяка от страните се отнася с другите така, както иска да се отнасят с нея.

Създаването на положителна атмосфера изисква:

- Споделяне на информация
- Взаимно уважение
- Признаване интересите на работниците и служителите
- Насърчаване на активното участие на всички заинтересовани страни
- Обръщане на внимание на неразбирателствата
- Изграждане на доверие

Предотвратяване на спорове

Предотвратяването на споровете в предприятията изисква решаването на проблеми, като се поставя акцент върху ситуациите, които могат да прераснат в сериозен конфликт. За целта е необходимо:

- формулирането на политика по важни въпроси като безопасност на труда и здравословна работна среда, предотвратяване на тормоз на работното място, заплащане на труда (заплати и бонуси) и трудова дисциплина;
- въвеждането на правила, съответстващи на заложените в политиката намерения;
- информиране на засегнатите от правилата страни за заложените в тях предписания;



- поемане на ангажимент за прилагане и спазване на правилата;
- инициране на консултативен процес между работници и служители, и ръководство по отношение на политиката в различни области и оперативните въпроси;
- съвместно изследване на проблемни области, а не самостоятелен подход от страна на работници и служители, и ръководители.
- провеждане на съвместни обучения за ръководители и техните подчинени;
- насърчаване на преговори и съвместно вземане на решения;
- насърчаване на колективно договаряне, с което страните сами да достигнат до обща спогодба;
- ползване услугите на трети лица за улесняване на дискусиите, изследване на фактическите обстоятелства и провеждане на дейности, заздравяващи междуличностните взаимоотношения;
- оказване на съдействие от Инспекцията по труда.

Колективното договаряне като процес за установяване на правила формулира правата и задълженията на страните, които се описват в колективния трудов договор. По този начин документът служи за основна препратка при възникването на проблеми и е от ключово значение за предотвратяването на ескалация на конфликтите. Разбира се, възможно е да възникнат ситуации, които не са заложи в колективния трудов договор, или да има различия при тълкуването на съществуващите клаузи и да се стигне до сериозен спор. Затова е изключително важно в колективния договор да бъдат включени клаузи за действия в подобни случаи с цел предотвратяване на споровете.

Ролята на Инспекцията по труда

Ефективните действия от страна на Инспекцията по труда могат значително да допринесат за предотвратяването на спорове. Някои юрисдикции предвиждат множество отговорности за инспекторите, включително помирение/ посредничество, с цел намирането на приемливи за всички страни решения на проблемите на работното място.

Традиционната функция на Инспекцията по труда е да гарантира спазването на законите по отношение условията на труд, безопасността и здравословната работна среда. Обикновено за целта инспекторите посещават предприятията по график или по сигнал или оплакване от страна на работник/служител. Въпреки това Конвенция № 150 на МОТ относно трудовата администрация (1958 г.) насърчава служителите на Инспекцията по труда да участват по-активно в изграждането на хармонични индустриални отношения.

Противоречията между работници и служители, и работодатели по отношение условията на труд (заплащане, извънреден труд, продължителност на работния ден, отпуск) и работната среда (работа с опасни материали, включително съхраняване на химикали, рискове от злополуки, противопожарна безопасност, високо напрежение, прах, температура на въздуха и осветление) лесно могат да прераснат в спорове, които да доведат до спиране на работата и други форми на индустриални конфликти.

С навременната си намеса инспекторите по труда могат да изиграят важна роля за предотвратяване разрастването на подобни противоречия в сериозни спорове, като:

- запознаят работниците и служителите, и ръководството на предприятието със съдържанието на съответните закони и разпоредби;
- предоставят препоръки на работниците и служителите, и на ръководството за изпълнение на предвидените в закона изисквания;
- следят за спазването на предписанията на закона и налагат глоби и санкции в случаите, когато въпреки предоставената информация и направените препоръки, има констатирани нарушения.

За да могат най-пълноценно да предотвратяват спорове, инспекторите по труда трябва да имат възможност за извършването на редовни проверки, да са добре обучени и с висока професионална квалификация, да са безпристрастни и неподкупни.

Инспекторите по труда могат да изиграят особено важна роля по отношение споровете за права. Те би трябвало да са наясно с предвидените от закона права и задължения на страните и да могат да запознаят с тях и работниците и служителите, и ръководството на предприятието. Също така, биха могли да предоставят подробна информация на заинтересованите лица как конкретно да отговорят на законовите изисквания. Например, работник/служител,



който твърди, че не получава цялото полагащо му се възнаграждение, може да повдигне въпроса по време на посещение от страна на инспектор или да сезира Инспекцията по труда.

Когато има противоречие по отношение правата на работника/служителя, проблемът може бързо да бъде разрешен. Инспекторът лесно може да запознае както самия работник/служител, така и ръководителите му със законовите изисквания и начините за тяхното прилагане и да се достигне до консенсус по въпроса. В подобна хипотеза няма възникнал спор, а с действията си инспекторът по труда спомага за изясняване на ситуацията и преодоляване на объркването и противоречието, като се избягва сблъсък, при който при по-формалната процедура биха се изразходвали по-големи ресурси.

За постигане на по-съществени резултати инспекторите по труда не трябва само да наблюдават трудовите практики и да извършват проверки на съответната документация, но и да провеждат разговори с представители на работниците и служителите и тяхното ръководство като част от стандартна процедура, която дава възможност за изграждането на разбирателство и доверие между страните.

Предотвратяването на спорове изисква:

- Ясно формулирана политика в различни области
- Установени правила
- Спазване на правилата
- Инициране на консултативен процес
- Съвместно вземане на решения
- Съвместни проучвания
- Съвместни обучения
- Насърчаване на колективното договаряне
- Оказване на съдействие на трудовите инспектори

Уреждане на спорове

Въпреки наличието на механизъм за предотвратяване на споровете в предприятието, неизбежно възникват проблеми, които трябва да се разрешават, за да се запази хармонията на работното място. Могат да се прилагат процедурите за уреждане на спорове, заложи в колективния трудов договор.

Когато няма колективен трудов договор или конкретна клауза за специален проблем, трябва да са предвидени мерки за решаването на подобни ситуации. Обикновено става дума за процедура за разглеждане на оплаквания, при която служител отнася даден проблем пред ръководството и се предприемат действия на работното място.

Разглеждане на оплаквания

Оплакването може да бъде проблем, свързан с начина, по който е третиран даден работник или служител на работното си място. Като цяло става дума за нарушаване на правата на работника/служителя, а спецификата е индивидуална. Към тази хипотеза се отнасят следните случаи:

- промяна в работните условия, които са неприемливи за работника/служителя, като изместване на часа за начало и край на смяната, нощни дежурства или нередовни смени;
- дискриминационно отношение към работника/служителя заради пол, семейно положение, религиозни вярвания, етични възгледи, цвят на кожата, етнос или националност, заболяване, възраст, политически убеждения или сексуални предпочитания;
- дискриминационно отношение спрямо работник/служител заради синдикална ангажираност;
- дискриминационно отношение спрямо работник/служител заради отказ да извърши дейност, която според него е вредна;
- сексуален и друг тормоз или расистки нападки срещу работник/служител от страна на работодателя, представители на работодателя, колеги или клиенти на работодателя.

Процедурата за разглеждане на подобни оплаквания обикновено започва с неформален разговор между работника/служителя и прекия му ръководител. Води се дискусия с цел уреждане на ситуацията, а след това се следва формално установеният ред.

Ключовите изисквания за успешно справяне с подобни оплаквания са:

- Процедурата трябва да се разработи след консултация с работниците и служителите;



- Процедурата трябва да бъде в писмен вид;
- Работниците и служителите трябва да са запознати с процедурата;
- Работниците и служителите трябва да имат правото да подават писмени оплаквания, като посочват какво точно се е случило, къде, кога, кои са били главните действащи лица, както и действията, които се очакват от страна на работодателя за разрешаване на проблема;
- Работниците и служителите трябва да имат право да се срещнат с работодателя или представител на работодателя, за да представят оплакването си;
- Работниците и служителите трябва да имат право да бъдат придружавани по време на срещата с работодателя (от колега или синдикален представител);
- Придружаващото лице трябва да има правото да говори;
- Работодателят трябва да предостави писмено становище с действията, които ще бъдат предприети за решаване на ситуацията;
- Работниците и служителите трябва да имат правото да обжалват решението на работодателя пред ръководител, който досега не е бил включен в процедурата;
- Решението по обжалването трябва да бъде предоставено в писмен вид на работника/служителя;
- Всяка стъпка от процедурата трябва да следва строго фиксирана времева рамка за изпълнение.

В процедурата трябва да бъде заложена и възможността за предоставяне на помощ от трети лица с помирителни правомощия или от самото предприятие, или от външна организация.

Целта е изграждането на система в рамките на предприятието за бързо и обективно разглеждане на оплаквания, без да се ангажират значителни ресурси. Това, разбира се, не означава, че за всички оплаквания ще има задоволителен изход. Работниците и служителите си запазват правото да отнесат случая извън предприятието пред съответните органи, където казусът се разглежда според изискванията на закона.

За по-нататъшни насоки по отношение на принципите и процедурите, моля, прочетете Препоръка № 130 на МОТ относно разглеждането на жалби, 1967 г.

Колективно договаряне

Колективното договаряне представлява процес на преговори между работодател, група работодатели или една или повече работодателски организации, от една страна, и, от друга страна, една или повече организации на работници и служители. Предмет на договаряне са условията на труд и регламентирането на взаимоотношенията между работодатели (и техните организации) и организациите на работниците и служителите. Колективният договор, продукт на преговорите, е обвързващ по закон. Колективното договаряне като цяло допринася за по-стабилни трудови взаимоотношения и дълготрайно сътрудничество между работници и служители и техните работодатели.

Създаването на механизъм за улесняване на доброволните преговори и колективното договаряне е от изключително значение, ясно заложено в Конвенция № 98 на МОТ за правото на организиране и колективно договаряне, 1949 г. (чл. 4):

„В случай на необходимост ще бъдат взети мерки на национално ниво за създаването на функциониращ механизъм за осъществяване на доброволни преговори между работодатели или работодателски организации и синдикални организации с цел установяване на условия на труд посредством колективно договаряне.“

Усилията в тази насока се затвърждават и посредством Конвенция № 154 на МОТ относно колективното договаряне, 1981 г., според която процесът трябва да бъде въведен във всички сфери на икономиката и да покрива широк спектър от проблеми – напр., условия на труд, работни изисквания, взаимоотношения между работодатели и работници и служители, и между работодателите и техните организации и синдикатите.

Противоречията в процеса на колективното договаряне са неизбежни. Някои се отнасят до тълкуването на вече съществуващи условия, други – до създаването на нови права след изтичането срока на валидност на приетите спогодби.

Много от противоречията намират решение в рамките на предприятието посредством провеждането на преговори. Противоположните интереси



отстъпват място на общите интереси, правят се компромиси, като нуждите и интересите и на двете страни се зачитат и обслужват с помощта на дискусии, отстъпки и компромиси. Договарят се нови права и задължения, а властта се споделя непрекъснато.

Преговорите са фундаментът на подходите, основаващи се на взаимно съгласие, и спомагат за решаване на споровете, без спорещите страни да губят контрол над ситуацията. Уреждането на спорове чрез преговори е показател за добре развита система на индустриални отношения, където взаимоотношенията между страните се характеризират със споделяне на властта, а решенията се вземат с консенсус.

Ангажиране на трети страни

Въпреки това страните невинаги успяват да намерят решение помежду си. Понякога преговорите се провалят без възможност за повторен опит, настъпва застой и споровете се отнасят към трети страни за уреждане. Колективните договори предвиждат процедурите в подобни ситуации, но решението вече е извън контрола само на работници, служители и работодатели.

При провал на преговорите спорещите страни могат да се възползват от процедури по помирение/посредничество, арбитраж или съдебно производство в зависимост от заложените в колективния договор или законовата рамка разпоредби.

Следващата стъпка след неуспешни преговори, която се препоръчва на спорещите страни, е **помирение/посредничество** от независима трета страна. Помирението/посредничеството е продължение на процеса на преговори, като посредникът няма властта за окончателно уреждане на спора. Той само помага на страните да постигнат разбирателство, а крайното решение е в техни ръце.

В зависимост от заложените клаузи в колективния договор процесът на помирение/посредничество може да бъде организиран от частен посредник или лице, работещо в правителствена институция – в някои случаи това е инспекция по труда или друг орган.

Процесът винаги е един – независимият и безпристрастен посредник използва знанията, уменията и опита си, за да помогне на спорещите страни да уредят противоречията помежду си. Основната разлика между държавните и частните

организации, предлагащи помирение и посредничество, са разходите за страните, ползващи услугите им. Процесът на помирение и посредничество, който се финансира от държавата, е безплатен. Дейността на частните посредници се заплаща от спорещите страни, освен ако правителството не предоставя субсидии в тази сфера.

Арбитражът от независима и безпристрастна трета страна обикновено се прилага при провал на процеса на помирение и посредничество. Така спорът преминава на следващо ниво, където външно лице или организация има властта да вземе решение, което е задължително за спорещите страни и което не се основава на консенсус. Вместо това арбитърът се произнася след разглеждане на доказателствените материали и показанията при разпита на свидетелите по време на заседанията.

Решението на арбитъра урежда спора, но е малко вероятно резултатът да удовлетворява и двете страни. Формално спорът може да бъде прекратен, но не и потушен. Спорещите страни може да се съобразят с решението на арбитъра, но да предприемат враждебни действия в бъдеще, които да затруднят постигането на нови договори.

Ето защо Комисията за синдикална свобода и закрила на правото на синдикално сдружаване към МОТ нееднократно е изтъквала, че страните не бива да отиват на арбитраж (вкл. задължителен арбитраж), освен ако:

- не се осъществяват процедури от първостепенно значение или
- не включват в състава си държавни служители или
- не са изразили предварително съгласие в случай на провал на процеса на помирение/посредничество¹.

За да бъде ефективен процесът на арбитраж, преди същинското му начало арбитърът винаги трябва да дава възможност на страните – дори да ги насърчава – да се върнат към помирение/посредничество. Важно е също арбитърът да не бъде „адвокат“ – т.е. да не се опитва да защитава тезата на която и да е от страните.

¹ Свобода на сдружаване: Обобщение на решенията и принципите на Комисията за синдикална свобода и закрила на правото на синдикално сдружаване към Административния съвет на МОТ, гр. Женева, Международно бюро по труда, Пето (преработено) издание, 2006 г., ал. 564.



Решенията на съдебна инстанция или трудови съдилища са най-формалният акт от правна гледна точка за уреждане на спорове. Спорещите отстъпват контрола си на трета страна, която има властта да вземе окончателно решение. Юридическият процес е формален, скъпоструващ, продължителен (с чести забавяния) и съществува реалната възможност крайното решение да не удовлетворява нито една от страните. Както и при арбитража спорът може да бъде уреден, но не и непременно потушен.

- **Уреждане на спорове**

- **Разглеждане на оплаквания**

- **Преговори и договаряне**

- **Ангажиране на трети страни за помирение, медиация, арбитраж, съдебно производство**



Повечето спорове на работно място са свързани със заплащане и бонуси, безопасност и здравословна среда, уволнения и съкращения, дискриминация и основни права.

Заинтересованите страни имат властта да намалят до минимум възможността от възникване на трудови спорове, като предприемат действия за изграждане на доверие и уважение между работници, служители и работодатели и така да не позволят на противоречията да прераснат в сериозни конфликти.

Разбира се, някои оплаквания или проблеми са неизбежни. Но много често казусите могат да бъдат уредени в рамките на предприятието, ако са налице ефективни механизми, признати от заинтересованите страни, и ако решенията се вземат според принципите на доброто и отговорно управление.

Сътрудничеството на работното място не е сложен процес от технологична гледна точка. И все пак споделянето на отговорността при вземането на решения изисква по-смел подход от страна на ръководството, което трябва да е готово да признае работниците и служителите като легитимни участници, активно допринасящи за крайния резултат.

Националните системи за уреждане на трудови спорове играят съществена роля за насърчаването и подпомагането на сътрудничеството на работното място. В тази насока особено полезно е предоставянето на информация и услуги като консултации и обучения както от държавни органи, така и от акредитирани агенции. Подобна външна намеса трябва да способства развитието на ефективни системи за предотвратяване и уреждане на спорове в рамките на самото предприятие, като се отделя централно място на институциите и процесите на колективното договаряне.

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.

Бележки

[illegible]



ГЛАВА 9

Проблеми и предизвикателства

Предизвикателството на промяната	196
Финансова подкрепа	202

ГЛАВА 9

Проблеми и предизвикателства

Тази глава разглежда някои от проблемите и предизвикателствата, които биха могли да възникнат при реорганизирането, реструктурирането или възстановяването на система за разрешаване на трудови спорове. В случаите на цялостно реорганизиране на системата, например при създаването на независима институция, която трябва да замести съществуващ трудов отдел, предизвикателствата са големи и многобройни. При предприемането на малки стъпки за подобряване на представянето на съществуваща държавна или независима система, предизвикателствата могат да са по-лесно преодолими, но все още да изискват конкретен подход за намиране на решение.



Предизвикателството на промяната

Проблемите и предизвикателствата, свързани с възстановяването на съществуваща система се различават от тези, свързани със създаването на изцяло нова институция. Въпреки това, макар предизвикателствата, произлизащи от промяната да са различни, процесът на промяна е еднакъв за всеки случай и е съставен от следните шест основни стъпки:

- Оценка на актуалната ситуация;
- Идентифициране на слабите места в представянето;
- Застъпничество и убеждаване за необходимостта от промяна;
- Подготовка на стратегия за постигане на желаната промяна;
- Прилагане и мониторинг на стратегия за постигане на желаната промяна;
- Оценяване на резултатите.

Оценка на актуалната ситуация

Оценката на актуалното представяне може само по себе си да е предизвикателство, защото тази стъпка може да извади наяве необходимостта от промяна, а много често отделни личности и институции се противопоставят на нуждата от промяна. Например трансформирането на правителствена система за разрешаване на трудови споровете със слаби резултати в независима комисия може да предизвика съпротива от страна на засегнатите от промяната правителствени служители. Такъв бе случаят с формирането на Комисията за арбитражи в Камбоджа – правителствените трудови служители приеха промяната като загуба на власт и влияние, поради което в оценката им за актуалната ситуация се препоръчваше всяка необходима промяна да се осъществява чрез заздравяване на съществуваща система, вместо чрез създаването на нова институция.

Предизвикателството

Самооценката на актуалната ситуация няма да е толкова задълбочена, колкото би била оценката в случаите, в които тя е извършена от независима страна, откъдето идва предизвикателството да се убедят главните страни, участващи във взимането на решения, че извършването на независима и безпристрастна оценка е ключова начална точка за подобряване на представянето.



Идентифициране на слабите места

Слабите места в представянето могат да бъдат идентифицирани и преценени, но също така могат да се отхвърлят или оспорят от лицата, противопоставящите се на промяната. Това допълнително засилва нуждата от въвлечане на независими и безпристрастни страни за установяване на недостатъците в представянето и генерирането на необходимата статистическа и референтна информация, която да дава ясна представа за слабите места в представянето на дадена система. Например ниски нива на успех в процедури за помирение/посредничество; прекалено дълги арбитражни процедури; арбитър, който заема ролята на защитник на една от страните и пълна липса на дейности, целящи предотвратяване на споровете, са примери за недостатъци в представянето. Служителите, които се противопоставят на цялостната промяна, са склонни да приемат, че проблеми в представянето очевидно съществуват, но тези недостатъци се дължат на липса на ресурси, недостатъчно обучение, работници и служители, които не си сътрудничат и т. н.

Такива служители смятат, че проблемите в представянето могат да бъдат решени чрез допълнителни ресурси, вместо чрез създаването на нова система. Хората, отговорни за идентифицирането на слабите места в конкретна система и причините за възникването им, трябва да бъдат обективни, акуратни и в идеалния случай да са способни да различат недостатъците, които биха могли да се компенсират посредством допълнителни ресурси от тези, които не могат. Например в случаите, в които е установено, че слабото представяне на системата е резултат от: липса на доверие, корумпирани служители, явно пристрастие и култура на обслужване на собствените интереси вместо интересите на нуждаещите се от системата, отпускането на допълнителни ресурси ще доведе единствено до предоставяне на възможност за повтаряне на същите грешки в системата.

Предизвикателството

Оценката на слабите места в представянето трябва да бъде извършена обективно и в тесни консултации с работодателя и представителите на работниците и служителите, както и от членове от екипа на служителите. В случаите, в които властите, отговорни за разрешаването на спор, разчитат на прилагането на оценка от горе надолу, вероятността да се генерира необходимата информация, която да подкрепи процеса на оценка на представянето е много малка.

Застъпничество и убеждаване за необходимостта от промяна

Може да се очаква, че хората, които са противопоставят на промяната, ще са силни застъпници за поддържане на статуквото. Що се отнася до предотвратяването и разрешаването на спорове, работодателят и представителите на работниците и служителите – като ползватели на системата – играят важна роля в убеждаването на останалите в необходимостта от промяна. Например в случаите, в които както работодателите, така и работниците и служителите, и представляващите ги органи са силни поддръжници за създаването на нова и независима институция за разрешаване на проблеми, вероятността тя да бъде основана ще е много висока. При липсата на подобна подкрепа, както и на подкрепа от страна на гражданското общество и местните лидери, създаването на подобна институция или осигуряването на адекватен правителствен бюджет за нейното функциониране ще е много по-трудна задача.

Застъпничеството изисква ясна комуникация, насочена към постигането на конкретна цел. Красноречието е важно, но обменът на намерения, смисъл, дейности и предложени ползи, е онова, което ще убеди останалите в нуждата от промяна.

Предизвикателството

Мобилизирането на работодателите, и работниците и служителите за оказване на подкрепа при създаването на нова и независима институция или за коригирането на съществуваща система е не само желателно, но и от ключова необходимост. Работниците и служителите, и работодателите трябва да бъдат убедени в ползите, произтичащи от промяната, както и да им бъде предоставена възможност да участват активно във всяка стратегия за промяна, насочена към недостатъците в представянето.

Подготовка на стратегия за постигане на желаната промяна

Подготовката на стратегия за промяна с цел възстановяване на съществуващ отдел или институция изисква:

- определянето на функционалните отговорности, които трябва да бъдат възстановени, в това число и информацията и консултациите, процедури, свър-



зани с помирение и посредничество, както и процедури за арбитраж;

- гарантиране, че са налични подходящите структури (отдели, секции, единици, клетки и работни сили/групи) за всяка функционална област;
- поставяне на ясни цели за всеки отдел или единица, които съставят структурата;
- идентифициране на индикатори за представяне и поставяне на цели;
- създаване на операционни споразумения, които гарантират, че целите, функциите и структурите работят хармонично (в това число и системите за комуникация, системите за управление на случаи, системите за отчитане, системите за мониторинг и компютърните системи);
- осигуряване на достъп и мобилизиране на ресурси, необходими за подкрепа на процеса на възстановяването, както и за поддържане на подобреното представяне, постигнато през периода на възстановяване и в бъдеще.

Подготовката на стратегия за промяна за създаване на нова институция за разрешаване на спорове е по-сложна. Както беше описано в Глава 4, създаването на независима комисия за разрешаване на спорове или на подобен орган изисква ясна политическа посока и прилагане на законодателството с цел затвърждаване на нейното правно съществуване.

Предизвикателството

Стратегията за постигане на желаната промяна има за цел да активира намеренията за създаване на политики и да осигури прилагането на законови мерки за предотвратяване и разрешаване на спорове. Ако стратегията за промяна има за цел да създаде нова, автономна организация, подготовката за това трябва да включва членовете на управляващия орган на организацията, директорът и висшите служители, както и представители на работодателите и работниците и служителите. Стратегията също трябва ясно да посочва функциите, целите, структурите, плана за служителите и мерките за действие.

Ако стратегията за промяна цели подобряване на съществуваща ситуация или процес, тогава тя трябва да посочи ясно специфичните цели на предложената промяна. Необходимо е също стратегията да бъде изготвена в сътрудничество с лицата, които биха били засегнати от промяната, в това число и ползвателите на системата, която подлежи на промяна.

Прилагане и мониторинг на стратегията за постигане на промяна

Една от отговорностите на мениджърите в системата за разрешаване на трудови спорове е мониторингът на представянето/изпълнението. Мениджърите трябва да бъдат обучени за изпълняването на тази задача, както и да бъдат упълномощени да предприемат действия спрямо недостатъците в представянето на системата, попадащи в тяхната сфера на отговорност.

Мониторингът на прогреса изисква достъп до актуална, надеждна и приложима информация. Източници на такава информация могат да бъдат специално проведени за целта проучвания, но по-голяма част от акумулираните данни ще е страничен продукт от изпълнението на стандартни административни процедури. Административните архиви са източник на ключова информация за мониторинг на представянето, в случаите, в които:

- е събрана правилната информация;
- информацията е леснодостъпна;
- информацията е актуална;
- наличен е капацитет за анализиране и интерпретиране на информацията.

Информацията е фундаментален ресурс за вземането на решения и поради това е от основополагащо значение за доброто управление. Въвеждането и използването на компютризирана информационна система за управление на случаите е от решаваща роля не само за мониторинга на цялостното представяне и генериране на статистическа информация и подготовка на периодични доклади, но също и за проследяване на развитието на всеки случай от системата в реално време.

Дизайнът и поддържането на ефективна система за управление на случаите е голямо предизвикателство за създателите и работещите с нови подходи за предотвратяването и уреждането на спорове. Трябва да се избягва ситуация, в която нивото на знания в институцията като цяло е по-малко от сумарното ниво на знания на служителите/работниците в нея.

Ефективната система за управление трябва да е компютърно-базирана. За всеки отделен случай трябва да се създава компютърен файл, в който да се добавя цялата информация, свързана с конкретния случай. Това дава възможност за проследяване на всеки случай в реално време, както и директен поглед за текущото състояние на случая от страна на мениджъра.



Предизвикателството

За ефективното управление на стратегията за промяна е необходим достъп до актуална, приложима и надеждна информация, която изисква добре планирана, електронна информационна система, леснодостъпна за лица от различни нива, участващи в процеса на вземане на решения в рамките на системата за управляване на спорове. Мениджърите трябва да бъдат окуражавани да възприемат информацията като ресурс, който улеснява процеса на вземане на решения, както и да преминат през обучение за придобиване на умения за анализ и интерпретация на информация.

Оценяване на резултатите

Оценяването е съвкупност от измерване и преценяване, за да се оцени дали стратегията за постигане на промяна е била успешна. За да се направи измерване, е необходимо да се събере и сортира информация, а преценяването изисква капацитет за анализиране и интерпретиране на наличната информация и в случай, че е необходимо – събиране на допълнителна информация, която да подпомогне процеса на оценяване на представянето.

Оценяването може да се използва като инструмент за „доказване“ на правотата или погрешността, доброто или лошото, успеха или провала, както и като инструмент за подобряване на настоящата ситуация. Една динамична система за управление на споровете би трябвало да възприеме култура на „подобряване“ и да осигури признаването и приемането на оценяването от страна на мениджъри и екипа по-скоро като позитивен, отколкото негативен процес.

Предизвикателството

Системата за разрешаване на трудови спорове трябва да гарантира, че процесът на оценяването е неделима част от цялостната система, както и да осигури разбирането на целта и процесите на оценяване от страна на мениджърите, да окуражи членовете на екипа от всички нива да възприемат оценяването в положителна, вместо в отрицателна светлина.

Финансова подкрепа

Действията, необходими за подобряването на система за управление на споровете, неизменно изискват отпускане на допълнителни ресурси, които да подпомогнат стратегията за постигане на промяна. Сравнително малките подобрения могат да бъдат подкрепени от преразпределяне на вече съществуващи ресурси. За разлика от това, големите промени, включително създаването на независим и автономен орган за управление на спорове, който да функционира ефективно и ефикасно, изисква осигуряване на значителни ресурси.

Например годишните доклади на Комисията по трудови отношения в Гана ясно отразяват степента на неудовлетвореност от наличието на ограничени ресурси за подкрепа за функционирането на Комисията, включително и от отпускането на недостатъчни бюджетни средства, ограничения екип и ограниченото офисно пространство, както и липсата на бази в райони извън столицата. Липсата на средства е ограничила възможностите на Комисията да разгърне пълния си потенциал в Гана и ясно демонстрира най-голямата самостоятелна пречка за създаването и функционирането на независими комисии в развиващите се страни.

В много от развиващите се страни администраторите на труда са тези, които наред с функционирането на системата за управление на спорове са отговорни и за инспекцията на труда, обществени трудови услуги и безопасността и здравето на работното място. Обикновено трудовите администратори привличат ограничена бюджетна подкрепа, факт, който най-вероятно се дължи на това, че техните дейности се възприемат повече като социална защита и правосъдие и имат ограничен или никакъв ефект върху икономическото развитие. Застъпниците за промяна трябва активно да оспорват това схващане и да бъдат готови и способни да убедят околните в икономическите ползи, произтичащи от новите системи и процеси, свързани с предотвратяване и разрешаване на спорове.

Трудовите администратори, подкрепени от своите работодатели и клиенти, трябва да работят в посока за подобряване на осведомеността на разпределящите бюджетните средства относно икономическия ефект на дейностите на трудовата администрация.

Позицията на мисията на КППА в Южна Африка (в Глава 4) е от особен интерес, защото осъществява връзка между ефективното разрешаване на спорове



и икономическото развитие. Подчертаването на тази връзка трябва да бъде не само част от ежедневните функции на системите за разрешаване на спорове, но също и в случаите на търсене на финансова подкрепа за тези системи. Предотвратяването на спорове и бързото разрешаване на такива, които не могат да бъдат предотвратени, генерира ползи под формата на подобрени взаимоотношения между работниците и служителите и мениджърите; повишава трудовата продуктивност; намалява загубите на производствено време с помощта на индустриална дейност и най-вече води до печалба. Необходимо е икономическите аргументи в полза на ефективните системи за предотвратяване и разрешаване на спорове да бъдат активно насърчавани.

Ако е необходимо създаването и ефективното функциониране на една независима, безпристрастна, уважаван и надеждна институция, тази институция трябва да има независими източници на финансиране. В такъв случай институцията не може да бъде финансирана от бизнеса, синдикати, политически партии или каквато и да е друга организация с частни интереси. Законът в някои държави позволява на независими комисии да получават дарения, подаръци и наследства, при положение, че тези средства няма да компрометират независимостта на комисията, но липсват насоки, които да посочват какво би или не би довело до компрометиране. Разчитането на средства, идващи от бизнеса или синдикати, носи висок риск. В съответствие с това, финансирането на независима комисия трябва да става на текуща основа с държавни средства, като част от ангажираността на управляващите за осигуряване на национален прогрес. Това повдига следните два въпроса:

Първо, как се осигурява държавно финансиране за създаване и първоначални разходи за функционирането на една институция?

Това зависи от уменията за застъпничество, политическата ангажираност, подкрепата от страна на избирателите, силата на аргументите за промяна, възприетите ползи, произтичащи от предложените промени и политическата и икономическата обстановка към конкретния момент. Както е очевидно от опита за създаване на Съвет за арбитраж в Камбоджа, във фазата на създаване на институция е възможно да се осигури подкрепа от донори, като част от проект за техническо сътрудничество. Последното обаче, не гарантира осигуряването на държавно финансиране след края на проектното финансиране.

В идеалния случай започването на какъвто и е да е подобен проект трябва да се предхожда от осигуряване на дългосрочна ангажираност за държавно финансиране на независимия орган. Разбира се дори наличието на подобна ангажираност не гарантира, че ще е налично финансиране. Финансиране на институционалната промяна от типа, очакван за разрешаване на спорове чрез проекти за техническо сътрудничество, финансирани от донори също представлява голям риск и дори даден проект да бъде много успешен в постигането на целите си, веднъж след като финансирането е прекратено, системата за разрешаване на спорове може да се разпадне.

Второ, как може да бъде осигурена текуща и дългосрочна, независима и адекватна финансова подкрепа?

Предоставянето на помирение/посредничество, арбитраж и свързаните с тях процедури, трябва да бъде безплатно за работниците и служителите, и работодатели. Въпреки това, институцията би могла да събира такса за консултации и свързани с пряката ѝ дейност услуги, като това включва и развитие на системата и обучения за предприятия, търсещи помощ относно стратегии за предотвратяване на спорове. Възможно е също и събирането на такси за попълване на формуляри или административни такси при подаване на искания за предоставяне на услуги за помирение/посредничество. Най-вероятно приходите, генерирани от подобен род дейности, ще представляват малка част от общите финансови нужди на системата.

Правителствата, трябва да поемат отговорност за предоставяне на необходимите средства за подкрепа на системите за управление на спорове – част от ангажираността им към националното развитие. Организациите на работодателите, синдикатите, гражданското общество, както и ключовите личности трябва да бъдат активни в опитите си да гарантират осигуряването на необходимите финансови средства от страна на правителството. В крайна сметка, и независимо от лобирането, държавата е тази, която трябва да осигури необходимите пари.

Това може да включва отделянето на част от съществуващи такси, налагани на предприятия, самостоятелни данъци или отделяне на част от глобите, събирани от предприятия, които не са спазили трудовите или търговските закони.

Държави, в които работниците и служителите, и работодателите се облагат с данъци, които имат за цел да компенсират трудови злоупотреки или злоупотреки



извън работното място, или в които работодателите са длъжни да сключват задължителни застраховки за такива злоупотреки, могат да служат като примери за намиране на потенциални източници на средства. Използването на част от данъците или приноса от застрахователните премии за предотвратяване на инциденти е от интерес за всички заинтересовани страни. Възможно ли е този добавен данък да се прилага като средство за предотвратяване и разрешаване на трудови спорове, като набавените по този начин средства се използват за покриване на присъщи разходи (ако не изцяло, поне частично) на дадена независима комисия? Възможно ли е подобна схема да компрометира независимостта на комисията?

Предизвикателството

Липсата на средства е най-голямата пречка за създаване на независима система за разрешаване на спорове. Страните, отговорни за промяна и подкрепящи създаването на независим орган за разрешаване на спорове, трябва да вземат под внимание необходимостта от осигуряване на финансова подкрепа като неделима част от самия процес на промяна, а не като фактор, който трябва да бъде разглеждан едва след създаването на новата институция.

Ограничените бюджети засягат и трудовите администрации и техните системи за управление на спорове. Предизвикателството пред тях е да гарантират, че съществуващи ресурси са използвани правилно и че допълнителното отделяне на средства е обосновано с помощта на икономически издържани аргументи.

Сивата икономика

Трудът в сектора на сивата икономика е широко разпространен, както в индустриализираните, така и в развиващите се държави, но в повечето случаи е характеристика основно за последните – над 80% от националната работна сила в тези страни е въввлечена в подобни дейности. Хората, работещи в сектора на сивата икономика, практически нямат никаква защита, а в много случаи нямат и достъп до националната система за разрешаване на спорове, макар повечето от тях да са работници и служители, а не независими контрагенти/предприемачи или самонаети работници.

Работниците в сектора на сивата икономика (както и лицата, работещи като независими контрагенти/предприемачи или самонаети работници), често работят при трудни условия, ниско заплащане и осигуряване, без да им бъдат предоставени условия за безопасен труд, социални осигуровки и право на глас.

Много от тези работниците и служители са в трудови отношения, но имат ограничен или изобщо нямат достъп до процесите за разрешаване на спорове. Дори да имат такъв достъп, много от работниците и служителите не са склонни да изразят ясно съществуващите проблеми или оплаквания, поради страх от репресивни мерки и загуба на работно място, тъй като повечето от тях са в ситуация, в която лошата работа се приема като по-добра алтернатива от липсата на каквато и да е работа.

Осигуряването на достъп до националната система за управление на спорове за всички работници и служители – от формалната и сива икономика, може да постави системата под натиск и необходимост от допълнителни усилия, но този достъп е един от основните аспекти на доброто управление. Независимо от това дали системата се управлява от отдел по труда, или от автономен орган, достъпът на всички работници и служители до нея е от ключово значение.

Предизвикателството

Много от работниците и служителите, работещи в сектора на сивата икономика в развиващите се страни нямат достъп до системи за разрешаване на спорове и в много случаи са лишени от право да насочат своите оплаквания към каквато и да е система. Този проблем е отчасти от правен характер и разрешаването му изисква законодателна намеса, която да осигури достъп на всички работници и служители от всякакви сектори и професии до система за разрешаване на спорове. Предизвикателството е да се осигурят такива споразумения, които да гарантират, че работниците и служителите в сектора на сивата икономика ще имат достъп до процесите за разрешаване на спорове и едновременно с това да гарантират предпазни мерки спрямо реалната заплаха за репресивни дейности и особено загуба на работно място, от които биха могли да пострадат те.



Ролята на адвокатите

Системи за разрешаване на трудови спорове с акцент върху съдебните процеси осигуряват правото на спорещите страни да бъдат представяни в съда и тяхната позиция да бъде защитавана от специалисти – адвокати.

Въвличането на адвокати в разрешаването на спорове понякога може да доведе до създаване на враждебна атмосфера, която да предизвика нежелани взаимоотношения между работник и служител, и работодател. Някои адвокати могат да се стремят към отлагане на съдебните процедури чрез прекалено уповаване на правни аргументи и прекомерни отсрочки, като това не само увеличава разходите по съдебните спорове, но води и до забавяне и натрупване на неразрешени случаи.

С превръщането на процесите за помирение/посредничество и арбитраж в доминираща форма за предотвратяване и разрешаване на спорове, се очаква застъпническата ролята на адвокатите в системата да намалее. По-малко случаи ще достигат до съда, което ще доведе и до по-малка необходимост от адвокатски услуги. В допълнение, намесата на адвокати в делата за помирение/посредничество не се допуска, а тяхното участие в случаите на арбитраж може да бъде ограничено, освен ако заинтересованите страни и арбитърът не са съгласни с тяхното присъствие.

По-малко „юридически дела“ в системите за предотвратяване и разрешаване на спорове не означава непременно, че адвокатите нямат роля в тях, а по-скоро променя ролята, която изпълняват. След като се получили съответната квалификация и са удовлетворили изискванията за представителство, адвокатите по трудови дела могат да заемат позиция на помирители/посредници на пълна или почасова заетост към независимата система или като оператори в частния сектор.

Предизвикателството

По-малкото уповаване на съдебни дела и по-голямата употреба на помирение/посредничество и арбитраж в разрешаването на спорове може да означава по-малко въвличане на адвокати като представители на спорещите страни. Това може да се тълкува като промяна в ролята на адвокатите в процесите на разрешаване на спорове – от застъпници към помирители/посредници или арбитри, което от своя страна поставя нуждата за преминаване през съответните обучения и покриване на стандартите за представителство от страна на адвокатите.

Роля на частните агенции

Въпрос, който трябва да бъде взет под внимание при планирането на нови подходи в предотвратяването и разрешаването на трудови спорове, е каква е ролята на операторите от частния сектор?

Според условията на стандартните търговски споразумения, предприятията имат право да ползват услуги, свързани със стандартното и законно изпълнение на техния бизнес, в това число юридически и счетоводни услуги, компютърни и инженерни услуги, услуги за набиране на персонал, услуги за кетъринг или други услуги, свързани със споразумения за външно изпълнение. Обхватът на подобни услуги, както и размерът на заплащане, обхватът на действие и плащанията, се договарят между предприятието и предприемача/доставчика.

Няма причина, поради която услугите, свързани с подобряване на индустриалните отношения на работното място или услугите, свързани с предотвратяване и разрешаване на трудови спорове, да трябва да се разглеждат по начин, различен от гореописания. Предприятията имат право да наемат консултанти и да заплащат техните услуги за съвети, свързани с уреждане на сътрудничество на работното място. Ако консултантите са професионалисти с добра репутация, следват конкретен кодекс на поведение, зачитат правата на работниците и служителите и работят съгласно съществуващите закони, услугите, предлагани от тях, биха могли да намалят напрежението върху финансираните с държавни средства услуги и предприятия трябва да бъдат окуражавани да се обръщат към тях.

Отделни личности или предприятия, които предоставят подобни услуги не са обект на финансиране с публични средства, но това не би трябвало да възпрепятства по-големите организации, които могат да заплатят за такива услуги. Частните консултантски услуги могат да бъдат много по-бързи, неформални, с конкретен фокус и с гарантирана поверителност – качества, които могат да са привлекателни за някои работодатели и за които те са склонни да платят.

В допълнение, някои колективни трудови договори поставят като условие ползването на частни помирители/посредници и арбитри в случаи на достигане на безизходно положение или провал в процеса на договаряне, като разходите по предоставяне на такива услуги се разпределят равномерно между синдиката и работодателя, участващи в договарянето.

В случаите, когато е налице предоставяне на услуги за предотвратяване и разрешаване на спорове от страна на частния сектор, паралелно с функционирането



на система с държавно финансиране (осигурена от трудова администрация или независима комисия), е важно да няма изолация между двете страни и същевременно те да не извършват действия, които биха довели до подронване на авторитета на която и да е от тях.

Възможно е самата трудова администрация или независимата комисия да ангажират акредитирани консултанти, които да поемат някои от аспектите от процеса на предотвратяване и разрешаване на спорове. Трудовата администрация (или независимата комисия) може да акредитира и упълномощава консултанти за изпълнение на дейности от нейно име - например да дават съвети за предотвратяване на спор или да участват в дейности по помирение/посредничество или арбитраж, без акредитираните или упълномощени консултанти да бъдат наети като служители на системата. В подобни случаи консултантите получават заплащане на базата на договор за предоставяне на услуги (различаващ се от трудовия договор), сключен със съответната страна. Такива консултанти не са пряко обвързани с предприятието и не получават заплащане от него. Те просто предоставят уточнените в договора услуги, които са в полза на предприятието (едновременно за неговите работници и служители, и работодателя) – условията в самия договор изискват от консултанта безпристрастност, избягване на конфликт на интереси и други общи стандарти от професионално естество и поведение, които са приложими и за помирителите/посредниците и арбитражите на трудов договор към трудовата администрация или комисията.

Предизвикателството за системата за управление на спорове е да гарантира, че акредитации ще бъдат получавани само от квалифицирани и опитни консултанти и, че съществуват спогодби/споразумения, които дават право за отнемане акредитациите на консултанти, които се оказва, че не могат да предлагат услуги, адекватни на поставените изисквания и че подновяването на акредитациите не е автоматичен процес. Акредитирането на консултанти от страна на системата изисква наличието на ефективна система за управление и мониторинг, която да гарантира, че лицата, с които системата за управление на спорове е сключила договор, работят съгласно нейните цели и не оказват отрицателно влияние на нейния статус и репутация.

Ангажимента на акредитираните консултанти за предоставяне на услуги за предотвратяване и разрешаване на спорове се различава от ангажимента на помирителите/посредниците и арбитражите на почасова заетост. Помирителите/посредниците и арбитражите на почасова заетост са служители на органа/системата за управление на спорове, които въпреки че най-вероятно получават

заплащане по спогодби/споразумения, различаващи се от тези, характерни за служителите на пълна заетост, си остават служители в системата, които работят на трудов договор (а не по договор за предоставяне на услуги).

Системата за управление на спорове трябва да предоставя на работодателите, и работниците и служителите безплатни услуги за помирение/посредничество и арбитраж. В съответствие с това, в случай, че колективният трудов договор между работодател и синдикат включва участието на предварително съгласуван между двете страни и платен от тях помиритель/посредник за разрешаване на спор, който е обект на споразумението, такова споразумение трябва да бъде взето под внимание от страна на органа за управление на спорове. Процесът на разрешаване на спорове вече не е безплатен, но е основан на консенсус между двете страни и е включен в сключеното между тях споразумение.

Достъпът да услуги за помирение/посредничество и арбитраж трябва също да бъде доброволен. Терминът „доброволно“ заслужава известно обяснение, в смисъл, че страната, изискваща услугата, прави това свободно и по своя воля, но в такъв случай другата страна в спора е задължена да отговори, дори ако няма желание за това.

Предизвикателството

Увеличеното ангажиране на представители на частния сектор в осигуряването на информация, съвети, обучения, помирение/посредничество и арбитражни услуги като част от системата за предотвратяване и разрешаване на спорове в една страна е неизбежно. Независимо дали подобни услуги се осигуряват от държавата или от частния сектор, ключовото предизвикателство е едно и също: да се осигури безпристрастно и качествено професионално уреждане на споровете в полза на спорещите страни.

Пазар на труда в процес на промяна

В някои страни съществува тенденция за отслабване на процеса на колективно договаряне и по-голям акцент върху индивидуалните трудови договори. Този акцент върху индивидуализма в трудовите отношения представлява различна типология, която набляга върху индивидуалните спорове преимуществено за съществуващи права.



Това не означава, че колективните спорове по права и интереси също не са представени. Това представлява изместване в нивото на взаимодействие и нуждата предотвратяването на трудовите спорове и системите за управление да се приспособи към увеличения брой на споровете за индивидуални права.

Предизвикателството

Отслабването на колективните споразумения между профсъюзите и работодателите има за резултат една система за трудови спорове, която трябва да се справя с повече спорове за индивидуални права. Предизвикателството за тази система е да бъде достатъчно гъвкава, че да се приспособява към тази промяна, докато продължава да осигурява висококачествено помирение/посредничество и арбитраж за колективните спорове.

Спорове в частния и публичния сектор.

Независимо от това дали става въпрос за частния сектор или за публичния и гражданския сектор, възникването на индивидуални или колективни спорове е неизбежно. Изграждането на отделни системи, които да разглеждат споровете в частния сектор отделно от споровете в публичния сектор не гарантира непременно по-добри резултати за заинтересованите страни. Във връзка с това е основателно една-единствена агенция да поеме отговорността за споровете в публичния и частния сектор, както и за това националните закони да осигуряват законова база за подобни спогодби/споразумения. До степента, в която споровете, типични за публичния сектор се възприемат като „различни“ от тези в частния сектор, би било подходящо единната система за разрешаване на спорове да разполага с помирители/посредници и арбитри, които са специализирани в разрешаване на спорове за съответния сектор, но без стриктното ограничаване на работата на тези лица единствено и само в конкретния сектор.

Предизвикателството

Системата за управление на спорове трябва да е способна да осигури пълен набор от услуги както за частния, така и за публичния сектор и да гарантира наличието на професионални услуги за предотвратяване и разрешаване на спорове от най-високо ниво, независимо от икономическия тип на сектора.



Възстановяването на съществуващ отдел по труда с цел подобряване на извършваните от него дейности за преодоляване и разрешаване на трудови спорове поставя серия от въпроси и предизвикателства, но изграждането на независима комисия с мандат да осигури пълен набор от дейности и процедури за предотвратяване и разрешаване на спорове е още по-трудна задача.

Процесът на създаване на нова институция, която да замени вече съществуващата такава, неизменно ще срещне съпротива от страните, които смятат че новата ситуация би довела до поставянето им в неизгодна позиция. Поради това процесът на промяна трябва да бъде добре обмислен и ръководен с грижа и търпение, като едновременно с това да бъде осъществяван и с отдаденост и енергия, произлизащи не от самата идея за промяна, а от нуждата за подобряване на представянето/изпълнението и по-добро управление.

Създаването на независима комисия за управление на споровете изисква осигуряване на финансова подкрепа, която да покрива както първоначалните, така и дългосрочните разходи за нейното функциониране. Изискванията за институционална независимост и неутралитет налагат ограничения, според които социалните партньори (ползватели на системата) – работодателите и синдикатите, не могат да бъдат източници/донори на финансови средства, фактор, който определя необходимостта правителството да одобрява годишни парламентарно отпуснати суми, базирани на стандартни процедури за изчисляване на бюджета.

Развиващите се държави, които търсят начин за реформиране на собствените си системи за управление на спорове или чрез заздравяване на съществуващите трудови администрации, или чрез създаване на независим комисии, имат нужда от силни и необорими аргументи, с които да убедят законодателната власт да отделя необходимите за целта ресурси. Във връзка с това изтъкването на икономическите ползи, произтичащи от новия подход за управление на споровете, е от изключително значение.

Бележки



ГЛАВА 10

Приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ А	
Речник на основните термини	219
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	
Приложими международни трудови стандарти	237
ПРИЛОЖЕНИЕ В	
Кодекси на поведение/ правила за поведение	239

ГЛАВА 10

Приложения

Тази глава включва ресурси, които могат да представят интерес за хората, заети с мениджмънта на системата за разрешаване на трудови спорове. Речникът обяснява основните термини, приложимите международни трудови стандарти и свързаните препоръки; включени са и два цялостни примера за професионални кодекси на поведение – от САЩ и от Южна Африка.





ПРИЛОЖЕНИЕ А

Речник на основните термини

Съдебно решение

Процес на уреждане на спор в съда пред съдия или магистрат, който завършва с постановяване на акт, в съгласие с формалностите и процедурите, изисквани от закона.

Арбитраж

Разрешаване на спор от един или повече независими арбитри, вместо от съда. По време на арбитража аргументите на двете страни по спора се изслушват от арбитър, който урежда случая, като издава решение.

Процедурите са по-неформални от съдебните, но има някои прилики, включително присъствието на свидетели, правото на кръстосан разпит и правото на юридическо представителство.

В повечето случаи решението е окончателно. Обжалванията обикновено се ограничават до случаите, в които решението противоречи на закона или когато правото на изслушване на страните не е зачетено.

› Вж. също Помирение, Подпомагане, Посредничество

Арбитър

Лице, провеждащо арбитражно заседание и издаващо решение. В някои случаи арбитражното заседание се провежда от група или арбитражен състав, съставен от няколко членове, а не от един човек.

Процедура „arb-con“

Процес, в който арбитражът предшества помирението в процеса на разрешаване на спор. Арбитражното решение се поставя в запечатан плик и не се показва на страните. След това се започва процес на помирение и ако той е успешен, пликът се унищожава; ако помирението е неуспешно, се прилага запечатаното решение.

Решение

Писменият акт, с който приключва арбитражното производство (понякога наричано и присъда).

Двустранно сътрудничество

Отнася се до двустранните отношения между работодатели и работници и/или между съответните им организации по въпроси от общ интерес, засягащи сферата на работата.

Двустранният социален диалог може да протече под формата на колективно договаряне или други форми на консултация и сътрудничество между двете страни на трудовите правоотношения.

- › Вж. също Социален диалог, Тристранно сътрудничество

Комбинирано договаряне

Форма на договаряне, която обединява елементи от традиционното позиционно договаряне с елементи от взаимноизгодното договаряне, с цел не само постигане на споразумение, но също и подхранване на бъдещото сътрудничество между спорещите страни.

- › Вж. също Договаряне въз основа на интереси, Позиционно договаряне

Тормоз

Поведение на един човек спрямо друг човек с цел заплашване или унижаване, включително вербално или физическо насилие, често пред останалите колеги.

Примерите за тормоз към работник/служител включват:

- редовно и несправедливо отношение;
- обвиняване за проблеми, причинени от друг;
- възлагане на твърде много работа с цел работникът/служителят да не може да изпълни задълженията си;
- редовно заплашване с уволнение;
- несправедливо пропускане на повишение или отказ от предоставяне на възможности за обучение;
- физическо или вербално насилие.



Тормозът може да бъде лице в лице, писмен, по телефона или по факс и по имейл. Тормозът е причина за конфликти и спорове, които обикновено се разрешават чрез процедурите за вътрешни жалби.

- › Вж. също Насилие

Кодекс за поведение/правила за поведение

Писмен документ, който установява стандартите на поведение, очаквани от всеки служител или група служители.

Някои кодекси са правно обвързващи, докато други се спазват доброволно.

Понякога кодексът за поведение се нарича етичен кодекс, кодекс на практиката или кодекс за благоприличие.

Колективно трудово договаряне

Колективното договаряне се дефинира от Конвенция №154 като обхващащо „всички преговори, които се провеждат между работодател, група работодатели или една или повече техни организации от една страна, и една или повече работнически организации, от друга, за“

- (а) определяне на условията на труд и условията на наемане; и/или
- (б) регулиране на отношенията между работодателя, и работниците и служителите; и/или
- (в) регулиране на отношенията между работодателя или неговата организация и организация/организации на работниците и служителите.

Резултатът от договарянето обикновено се нарича „колективен трудов договор“.

- › Вж. също Свобода на сдружаване и защита на правото на организиране, Преговори

Колективен трудов спор

Несъгласие между група работници обикновено, но не задължително, представяни от синдикат, и работодател или група работодатели по съществуващи права или за бъдещ интерес.

- › Вж. също Индивидуален спор

Комуникация

Преносът на информация от една страна към друга страна под формата на думи, писмено или устно, с изображения или жестове, с цел увеличаване на разбирането между тях.

Едностранната комуникация включва пренос на информация от едната страна, но без получателят на тази информация да осигури обратна връзка или отговор, или каквато и да е индикация, че съобщението е било разбрано.

Двустранната комуникация е интерактивен процес, в който и подателят, и получателят на информацията си отговарят с думи, изображения или жестове, за да подсигурят взаимното си разбиране.

Задължителен арбитраж

Ситуация, в която арбитражът е наложен от закона или властите.

Обхваща и ситуации, когато арбитражът може да се задейства от която и да е от спорещите страни без съгласието на другата или от властите по тяхна инициатива.

- › Вж. също Доброволен арбитраж

Задължително помирение/посредничество

Ситуация, в която спорещите страни са задължени от закона да използват помирителните/посредническите процедури, осигурени от правителството.

Използва се в някои страни, където преговорите и договарянето не са добре развити и това създава възможност за безизходица и прибегване до стачни действия. „Задължително“ в този контекст означава, че е задължително да се присъства на помирителните/посредническите срещи, но заради природата на помирителния/посредническия процес не може да има принуда за постигането или дори за опита за постигане на разрешаване на спора.

- › Вж. също Доброволно помирение



Помирение/посредничество

Процес, при който независима и безпристрастна трета страна помага на спорещите страни да постигнат взаимоприемливо споразумение, които да разреши спора им.

Помирението/посредничеството обхваща договарянето чрез окуражаване на спорещите страни да постигнат консенсус, но без налагане на решение на техния спор. Понякога се нарича и асистирано договаряне.

За целите на тази публикация помирение и посредничество обозначават един и същ процес, заради което използваме термините помирение/посредничество и помирител/посредник.

› Вж. също Арбитраж, Подпомагане, Посредничество

Помирител/посредник

Независима и безпристрастна личност, която помага на страните в спора да открият взаимоприемлив изход.

Помирителят/посредникът подпомага процеса на договаряне, но няма определяща роля.

Терминът помирител понякога се различава от термина посредник. Например може да се направи разлика между назначен от държавата помирител и частен помирител, но функциите им са еднакви.

В някои юрисдикции (напр. САЩ) съществува ясно разграничение между посредник и помирител. Посредникът си взаимодейства съвместно със спорещите страни, за да им помогне да открият взаимоприемливо споразумение; помирителят е зает единствено с провеждането на отделни срещи със спорещите страни и не ги събира заедно.

Конфликт

Състояние или обстоятелство на разногласие, несъгласие, враждебност или противопоставяне между работник и работодател, между група работници, обединени в синдикат и техния работодател, или между синдикат и група работодатели.

› Вж. също Спор

Консенсус

Процес, при който спорещите страни постигат взаимно споразумение.

Трудов договор

Споразумение, при което човек (работник/служител) приема да изпълнява работа за друг човек (работодател) срещу заплащане или възнаграждение при определени условия. Трудовият договор може да е устен или писмен. Предпочита се писменият договор, тъй като осигурява документирана информация, която може да помогне за предотвратяването и разрешаването на спорове.

Дискриминация

Всяко отличаване, изключение или предпочитание, направено на базата на раса, цвят, пол, религия, политическа ориентация, национална принадлежност или социален произход, което има ефект на обезсилване или накърняване на равните възможности или отношението при наемане или упражняване на професия.

Спор

Несъгласие или конфликт между две или повече страни, засягащо въпрос от взаимен интерес.

- › Вж. също Конфликт

Установяване на причините за спора

Процес, при който спорещите страни установяват симптомите на конфликта и причините за него, за да се подготвят по-добре за разрешаването на всеки възникнал спор.

Симптомите представляват знаците и осигуряват доказателство, че конфликтът съществува. Знаците включват очевидните, като спиране на работа и локаут, но също и не толкова очевидни, като увеличено текучество, често отсъствие, увеличено разхищение на суровини или саботаж.



Предотвратяване на спорове

Споразумения и процеси, които позволяват конфликтите или несъгласията по отношение на въпроси от взаимен интерес да се разрешават чрез действията на засегнатите страни.

Споразумения, които позволяват проблемите да се разрешават справедливо и бързо, елиминирайки възможната ескалация до по-голяма конфронтация между спорещите страни и по този начин избягвайки официалното обявяване или известяване на властите за спора.

Разрешаване на спор

Ситуация, в която спорът приключва и се постига споразумение в резултат на консенсусните действия на спорещите страни, със или без помощта на трета страна – помирител/посредник.

Отнася се също и за процеса или стъпките, които спорещите страни трябва да предприемат за разрешаване на противоречията си.

- › Вж. също Уреждане на спор

Уреждане на спор

Ситуация, при която спорът приключва в резултат на заключението на независима трета страна, например решение или присъда от арбитър.

Спорът е уреден в смисъл, че е взето окончателно и обвързващо решение, но то може да не е задоволително за засегнатите страни.

- › Вж. също Разрешаване на спор

Работник/служител

Терминът работник/служител е правен термин, който се отнася до човек, който е страна по трудово правоотношение. Терминът работник е по-широк и може да се приложи до всеки работещ (напр. самонает служител), без значение дали е или не е служител.

- › Вж. също Работодател

Работодател

Човек или институция, който наема друг човек или хора (работници/служители) на трудов договор, в който са посочени възнаграждението или заплатата, получавани в замяна на определени задължения.

- › Вж. също Работник/служител

Организация на работодателите

Организация, чиито членове са отделни работодатели, сдружения на работодатели или и двете, формирана основно за да защитава и подпомага колективните интереси на членовете си; да представя единен фронт при работата с организацията/организациите на работниците и служителите, както и да преговаря за и да осигурява услуги на членовете си по трудови въпроси.

- › Вж. също Свобода на сдружаване и защита на правото на организиране, Синдикат

Фирма/предприятие

Юридически субект, при който ресурсите се употребяват за производство на стоки или услуги, опериращ като публична компания, частна компания, сдружение или едноличен търговец.

Една фирма може да има няколко предприятия.

Фирма и предприятие са едно и също за субектите само с едно предприятие.

Предприятие

Обект, който извършва бизнес, включващ производството на стоки или услуги, или физическото място, където се провеждат индустриални дейности.

Улесняване, подпомагане

Един от аспектите на предпомирителния процес, при който независим и безпристрастен помирител окуражава спорещите страни да говорят и да се изслушват взаимно, за да постигнат по-добро разбиране на позициите си, преди да пристъпят към официално договаряне.

- › Вж. също Арбитраж, Помиряване, Посредничество



Установяване на фактите, проучване

Процес, при който независима и безпристрастна трета страна идентифицира, анализира и интерпретира информацията, свързана със спора (напр. засягаща възможностите на работодател да плати по-висока заплата) и представя препоръки към спорещите страни, но без задължителната сила и само в ролята си на експерт.

Основната цел на дейностите по установяване на факти е да намали и евентуално да елиминира конфликтите.

Свобода на сдружаване и защита на правото на организиране

Конвенция № 87 (1948) на Международната организация на труда се отнася до свободно упражняваното право на работниците и служителите без ограничения да се организират, за да преследват и защитават своите интереси. Работници и служители без каквито и да е било ограничения имат правото да установяват и да се присъединяват към организации по свой собствен избор с цел следването и защитаването на своите интереси. Подобни организации имат правото да създават свое устройство и правила, и да избират свои представители при пълна свобода, да организират своя администрация и дейности, и да формулират своя програма. Общественият власти се въздържат от всякаква намеса, която би ограничила това право или би пречатвала законното му упражняване. Организациите не могат да са подложени на разпускане от административните власти.

Организациите имат правото да създават или да се присъединяват към федерации и конфедерации, които се ползват от същите права и гаранции. Конвенция №87 също така осигурява правото на сдружаване с международни организации. Придобиването на правосубектност от всички тези организации не може да е предмет на рестриктивни условия. При упражняването на правата, защитени от конвенцията, работниците и работодателите и техните организации трябва да зачитат закона на съответната държава. Законът и начинът, по който се прилага той обаче, не могат да накърняват гаранциите, осигурени от Конвенцията.

- Вж. също Колективно договаряне, Организация на работодателите, Синдикат

Добра воля

Добрата воля предполага прилагането на всяко възможно усилие за постигане на споразумение, провеждане на искрени и конструктивни преговори, избягването на необосновани закъснения, придържането към сключените споразумения и прилагането им с добра воля.

Управление

Процесът на вземане и прилагане на решения в съгласие с общоприетите принципи, включително споделяне, прозрачност, отзивчивост, справедливост, всеобхватност, експедитивност, ефективност, отговорност и последователност към изискванията на закона.

Насилие

Насилието и натискът на работното място могат да имат различни форми и проявления на обидно поведение. Характеризира се с упорити негативни атаки от физически или физиологичен характер срещу личност или група служители, които обикновено са непредсказуеми, ирационални и несправедливи.

- › Вж. също Тормоз

Индивидуален спор

Несъгласие между един работник и неговия работодател, обикновено по отношение на съществуващи правила. Спорът може да включва също и ситуации, при които повече работници са несъгласни със своя работодател по един и същи въпрос, но в които всеки работник действа отделно.

- › Вж. също Колективен спор

Индустриални отношения

Индивидуални и колективни отношения между работниците и работодателите на работното място и възникващи от трудовата дейност, както и отношенията между представителите на работниците и служителите, и работодателите на ниво отрасъл/бранш/индустрия или на национално ниво, и тяхното взаимодействие с държавата.



Служител, отговарящ за индустриалните отношения

Служител на трудовата администрация, който е зает с превенцията и разрешаването на трудовите спорове и свързани въпроси. Терминът се използва също и за лице, наето в частния сектор с отговорност по въпросите на индустриалните отношения.

Отрасъл/сектор/бранш

Група от предприятие или работодатели, създаващи сходни продукти или услуги като например банковия сектор, минната индустрия или текстилната индустрия.

Сива (неформална) икономика

Терминът „сива икономика“ се отнася до всички икономически активности, които – по закон или на практика – не изпълняват или изпълняват в недостатъчна степен официалните споразумения. Терминът включва значително разнообразие от работници и икономически единици в различни сектори на икономиката, както в градски, така и в провинциален контекст, които са особено уязвими и несигурни; които изпитват тежък дефицит на добри възможности за работа и често остават в капана на бедността и ниската продуктивност; сивата икономика включва работници на заплата и работещи за собствена сметка, подпомагащи членове на семейството и онези, които често сменят работата си; включва някои от хората, които са заети в нови и гъвкави служебни ангажименти и които се намират в периферията на ключови начинания или в най-ниското стъпало на производствената верига. Работниците в сивата икономика често имат ограничен или никакъв достъп до услуги и процедури за разрешаване на спорове.

Спор за интереси

Несъгласие между работниците и техния работодател, засягащо бъдещи права и задължение от трудовия договор. Подобни спорове не се основават на съществуващи уредби, а на желанието на едната страна да създаде нови права в бъдеще, като по-високо заплащане и допълнителни облаги.

Споровете за интереси са ориентирани към създаването на нови права и се появяват в резултат на неуспех в колективното договаряне.

- › Вж. също Спор за права

Договаряне въз основа на интереси

Процес, в който спорещите страни изразяват взаимно разбиране на нуждите и проблемите си и не възприемат фиксирани позиции, както биха направили при традиционното позиционно договаряне.

Понякога се нарича договаряне по взаимен интерес, за да се подчертае общото проучване на въпросите от спорещите страни.

- › Вж. също Комбинирано договаряне, Позиционно договаряне

Разследване

Процес, при който независима трета страна се натоварва с подробното проучване и докладване на въпрос или проблем.

Процесът може да се използва, за да осигури информация като част от арбитражната процедура, особено в случаите на спорове относно дискриминация, насилие или уволнение.

Съвместно решаване на проблеми

Ситуация, в която спорещите страни се съгласяват да се откажат от конфликта и да подхождат към въпросите от дневния ред систематично и структурирано, често с помощта на неутрална трета страна.

Този подход насочва фокуса върху спорните въпроси вместо върху участниците.

Съвместно изследване/проучване

Ситуация, при която работодател и синдикат се съгласяват да проучат въпрос или проблем заедно, вместо да извършват отделни проучвания по един и същ въпрос. Изследването може да се проведе от трета страна, но с мандата и уговорките от двете страни.



рудова администрация

Трудовата администрация е дефинирана в Конвенция №150 на МОТ като „дейности на обществената администрация в областта на националната трудова политика.“

Ключовите функционални отговорности на трудовата администрация включват трудовата инспекция (включително инспекция, свързана с безопасността на труда на работното място), индустриалните отношения, трудовите услуги, аспекти от професионалното обучение и трудовата информация и проучване.

Тези активности се осъществяват в системата на трудовата администрация, която включва правителствените министерства и отдели, регионалните и областните агенции, консултативните и координиращи тела, законовите власти и други държавни агенции.

Комисията за независимо разрешаване на спорове, като надлежно установена законова власт, е по тази причина част от системата на трудовата администрация.

Служител на трудовата администрация

Служител в системата на трудовата администрация, който може да е ангажиран в инспекцията на труда, индустриалните отношения или сферата на трудовите услуги.

Локаут

Спиране на работния процес, в което работодателят пречи на работниците да извършват задълженията си като спира бизнеса.

Локаут се извършва с цел принуждаване на работниците да приемат условията на работодателя или компанията или да отстъпят пред изискванията на работодателя.

- › Вж. също Стачка

Посредничество

В повечето юрисдикции терминът е синоним на помирение. Посредничеството обаче има и някои по-академични аспекти, които се фокусират върху различния подход към процеса, но без да променят основната му ориентацията и неопределящата му роля.

Улесняващото посредничество се концентрира само върху процеса без на спорещите страни да се предлагат никакви предложения или мерки.

Оценъчното посредничество дава предложения и прави препоръки на спорещите страни, но заради самата същност на процеса, те не са обвързващи.

При трансформиращото посредничество посредникът помага на спорещите страни да признаят общите си нужди, интереси, гледни точки и ценности, но все така без да налага никакви решения на спора.

- › Вж. също Арбитраж, Помирение, Подпомагане

Мониторинг

Възприета част от процеса на управление, в която работното изпълнение на лица, единици, отдели или организация като цяло, се сравняват редовно с обективни стандарти и цели.

- › Вж. също Арбитраж, Помирение, Подпомагане

Преговори

Процес, при който една или повече страни с общи или разнопосочни интереси се събират, за да говорят и слушат с цел достигане на взаимоприемливо споразумение.

- › Вж. също Колективно договаряне

Позиционно договаряне

Процес на преговори, в който страните приемат фиксирана и предварително определена цел или цели в ситуация на договаряне, която не са готови да променят или да направят компромис.

Обикновено страните възприемат конфликтна роля, в която всеки се стреми към печеливш или губещ изход.

- › Вж. също Комбинирано договаряне, Договаряне въз основа на интереси



Признаване на договаряща страна/ договарящ субект

Приемането от работодателя да позволи на синдикат (договарящ субект) да договори споразумение, засягащо условията на труд, от името на определена група работници и служители, която се нарича „договарящо звено“.

Признаването може да е доброволно постигнато между работодателя и синдиката. Също така признаването може да е определено от закона, обикновено изискващ синдиката да осигури доказателство, че представлява минимален брой или процент от работниците и служителите на работното място.

Възможно е понякога синдикатът да има ексклузивни или единствени права за договаряне с работодателя. Също така работодателят може да признае повече от един синдикат за целите на договарянето.

Признаването на договарящата страна се използва предимно в някои страни с прецедентно право.

Спор за права

Несъгласие между работник/служител или работници и служители, и техния работодател, засягащо нарушаването на съществуващи права, установени от закона, от колективен трудов договор или от трудовия договор.

Това е конфронтация, понякога наричана и правен спор.

Подобни спорове могат да са индивидуални или колективни.

- › Вж. също Спор за интереси

Социален диалог

Социален диалог е термин, който описва ангажираността на работниците и служителите, работодателите и правителството във вземането на решения за наемането на работа и условията на труд. Включва всички видове преговори, консултации или споделяне на информация между представители на правителството, работодателите, и работниците и служителите, или между тези на работодателите, и работниците и служителите по въпроси от взаимен интерес, свързани с икономическата и социалната политика. Социалният диалог може да се случи на различни нива и в различни форми, в зависимост от националните особености. Социалният диалог е както средство за постигането на социален и икономически напредък, така

и цел сам по себе си, тъй като осигурява глас и участие на хората в техните общества и на работното място. Социалният диалог може да е двустранен, между работниците и работодателя (които в МОТ се наричат социални партньори) или тристранен, който включва и държавата.

- › Вж. също Колективно договаряне, Организация на работодателите, Свобода на сдружаване и защита на правото на организиране, Синдикат.

Социални партньори

Представители на работниците и служителите, и работодателите, и техните представителни организации.

Стачка

Едновременно временно спиране на работа или оттегляне от работа на група работници и служители в едно или няколко предприятия като израз на загриженост или несъгласие с условия на труд (заплащане, работно време), обезщетения и т. н.

Стачните действия могат да са пълни, когато спре цялата работа, или частични, когато например работниците и служителите откажат да работят извънредно.

- › Вж. също Локаут

Синдикат

Организация на работници и/или служители, които се обединяват, за да постигнат свои общи цели, особено свързани със защитата и подобряването на условията на труд.

Някои синдикати са обединения на работници от една и съща професия (напр. медицински сестри). Други обединяват работници и служители с различни професии и занятия, но в един и същи икономически сектор, като транспортни работници, строителни работници.

Синдикатите могат и се обединяват с други синдикати, да формират федерация и национални обединения/съвети.

- › Вж. също Свобода на сдружаване и защита на правото на организиране, Организация на работодателите



Тристранно сътрудничество

Тристранното сътрудничество е основополагащ принцип и фундаментална ценност в МОТ, което е в самата същност на работата на организацията. Тристранното сътрудничество може да се дефинира като „взаимодействие на правителството, работодателите, и работниците и служителите (чрез техни представители) като равнопоставени и независими партньори в търсене на решение на въпроси от общ интерес.“

- › Вж. също Двустранно сътрудничество, Социален диалог

Доброволен арбитраж

Ситуация, в която арбитражът се задейства със съгласието на спорещите страни.

- › Вж. също Задължителен арбитраж.

Доброволно помирение

Ситуация, в която спорещите страни са свободни да решат да използват или да не използват наличните помирителни процедури.

Може да обхваща и ситуации, при които спорещите страни се съгласяват да ангажират трета страна като помирител, вместо да използват помирителния механизъм, установен от държавата.

- › Вж. също Задължително помирение

Сътрудничество на работното място

Споразумения и процеси, които се случват в предприятието, където работниците и служителите или техните представители си взаимодействат с представители на мениджмънта, за да разрешат въпроси от взаимен интерес.

Сътрудничеството е двустранен процес, макар че една трета неутрална страна може да играе спомагателна и подпомагаща роля.

Извън споделянето на информация, най-обичайните форми на сътрудничество са чрез консултация, което води до съветване на мениджмънта и чрез договаряне, което води до обвързващ договор.



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Приложими международни трудови стандарти

Конвенции

Конвенция № 87 на МОТ за синдикалната свобода и закрилата на правото на синдикално сдружаване, 1948 г.

Конвенция № 98 на МОТ за правото на сдружаване и колективно договаряне, 1949 г.

Конвенция № 135 на МОТ за защита на представителите на работниците и служителите в предприятията, 1971 г.

Конвенция № 150 на МОТ относно трудовата администрация, 1958 г.

Конвенция № 151 на МОТ относно трудовите отношения в държавната служба, 1978 г.

Конвенция № 154 на МОТ относно колективното договаряне, 1981 г.

Конвенция № 158 на МОТ относно прекратяване на трудовото правоотношение, 1982 г.

Препоръки

Препоръка № 92 на МОТ относно доброволното помирение и арбитраж, 1951 г.

Препоръка № 94 на МОТ относно сътрудничеството в предприятието, 1952 г.

Препоръка № 113 на МОТ относно сътрудничеството на отраслово и на национално равнище, 1960 г.

Препоръка № 129 на МОТ относно взаимоотношенията в предприятието, 1967 г.

Препоръка № 130 на МОТ относно разглеждането на жалби, 1967 г.

Препоръка № 158 на МОТ относно трудовата администрация, 1978 г.

Препоръка № 159 на МОТ относно трудовите отношения в държавната служба, 1978 г.

Препоръка № 163 на МОТ относно колективното договаряне, 1981 г.



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Кодекси на поведение/правила за поведение

Съединени американски щати – Федерална служба за посредничество, помирение и арбитраж

Кодекс на професионално поведение на ТРУДОВИТЕ ПОСРЕДНИЦИ

Преамбюл

Посредничеството е професия с етични отговорности и задължения. Онези, които се ангажират с практикуването на посредничество, трябва да са отдадени на принципите за свободно и отговорно колективно договаряне. Те трябва да са наясно, че техните задължения и отговорности се отнасят до страни, които са заети в колективно договаряне, до всеки друг посредник, до агенциите, които администрират практиката на посредничеството и до широката публика.

Възприемат се разнообразни законови задължения и отговорности на градските, щатски и федерални агенции. Този Кодекс обаче няма за цел по никакъв начин да дефинира или приспособява някое от тези задължения и отговорности, нито пък има за цел да дефинира кога и в какви ситуации трябва да участват посредници от повече от една агенция.

Този Кодекс има цел да установи принципи на прилагане за всички професионални посредници, наети от градските, щатски или федерални агенции и за посредниците, наети частно от страните.

Отговорности на посредниците към страните

Основните отговорности за разрешаването на трудови спорове принадлежат на самите страни. Посредниците винаги трябва да подчертават, че споразуменията, постигнати при колективното договаряне, са доброволно направени от страните. Отговорност на посредника е да подпомага страните в постигането на споразумение.

Желателно е споразумението да се постигне чрез колективно договаряне без помощта на посредника. Обществената политика и приложимите статuti обаче признават, че посредничеството е подходяща форма на държавно участие в случаите, когато се изисква такова. Дали и кога посредниците трябва да встъпват в спора обикновено се влияе от желанията на страните. Встъпването в спора на посредниците по тяхна собствена инициатива трябва да се прави само по изключение.

Посредниците не трябва да се смятат за ограничени в поддържането на мира по време на договарянето. Тяхната роля трябва да е да бъдат източник, на който могат да разчитат страните и когато е уместно, трябва да са подготвени да осигурят процедурни предложения и предложения по същество и алтернативи, които да подпомогнат страните в успешните преговори.

Тъй като посредничеството е в същността си доброволен процес, приемливостта на посредника за страните като почтен, обективен и справедлив човек е абсолютно необходимо за ефективното изпълнение на неговите задължения. Начинът, по който посредникът изпълнява професионалните си задължения и отговорности, ще измери полезността му като посредник. Качеството на неговия характер, както и на интелектуалните, емоционалните, социалните и техническите му качества, ще се разкрие чрез действията на посредника и неговата устна и писмена комуникация със страните, другите посредници и обществото.

Отговорностите на посредника към другите посредници

Посредниците не влизат в спор, по който работи друг посредник или посредници, без първо да го обсъди с човека или хората, извършващи посредничеството. Посредникът не трябва да встъпва в спора само защото друг посредник може би също участва. Не трябва обаче и да се приема, че липсата на посредническо участие от посредник означава, че има нужда от участието на друг посредник.

В ситуациите, когато в конкретен случай участва повече от един посредник, всеки посредник носи отговорността да държи другите информирани за развитието, което е от съществено значение за съвместното усилие и трябва да прилага всяка приложима благовъзпитаност към останалите посредници.



Посредниците трябва внимателно да избягват всяка проява на несъгласие или критика към своите колеги посредници. Дискусиите по това какви позиции и действия трябва да предприемат посредниците в конкретен случай трябва да се провеждат само между или сред посредниците.

Отговорности на посредниците към тяхната агенция и професия

Агенциите, отговорни за осигуряването на посредническа помощ на страните, ангажирани в колективно договаряне, са част от правителството. Посредниците трябва да приемат, че като такива, те също са част от правителството. Посредниците трябва непрекъснато да помнят, че за тях и работата им не се съди единствено на лична основа, но и като за представители на тяхната агенция. Следователно всяко неуместно действие или професионална слабост се отразява не само върху отделния посредник, но също и върху неговия работодател и по този начин застрашава ефективността на агенцията, на други правителствени агенции и на приемливостта на посредническия процес.

Посредниците не трябва да използват позицията си за частни придобивки или предимства, нито трябва да се ангажират в каквато и да е дейност или начинание на работодателя, което би влязло в конфликт с работата им на посредници, нито пък трябва да приемат пари или да мислят за стойността на изпълнението на своите задължения – извън редовната им заплата – или да налагат задължения на която и да е страна, които могат да нарушат безпристрастното изпълнение на задълженията им.

Отговорностите на посредника към обществото

Колективното договаряне е в същността си поверителен, доброволен процес. Главната задача на посредничеството е да подпомогне страните да постигнат споразумение. Подобна помощ не отменя правата на страните да прибегнат до икономически и правни санкции. Посредническият процес обаче, може да включва и отговорността да се отстоява интересът на обществеността определен спор да бъде решен; спирането на работа да бъде прекратено и да се възстановят нормалните процеси. Трябва да се разбере обаче, че посредниците не регулират, нито контролират която и да е от клаузите в споразумението в резултат от колективното договаряне.

Възможно е посредниците да сметнат за необходимо да се отдръпнат от преговорите, ако е очевидно, че страните възнамеряват да използват тяхното присъствие като предполагаема правителствена санкция за споразумение, очевидно противоречащо на обществената политика.

Приема се, че трудовите спорове се решават на масата на преговорите, но посредниците могат да разпространят подходяща информация с необходимото зачитане на (1) желанията на страните, (2) това дали тя ще помогне или ще спъне разрешаването на спора и (3) нуждите на образованата общественост.

Разгласата не може да се използва от посредниците за подсилване на собствената им позиция или тази на тяхната агенция. Там, където има двама или повече посредници в спор, с публичната информация трябва да се борава по взаимно приета процедура.

Отговорности на посредниците към процеса на посредничество

Колективното договаряне е установен институт в нашата икономическа система. Практиката на посредничество изисква развиване на алтернативи, които страните ще приемат доброволно като основа за разрешаване на проблемите си. Неуместният натиск, който застрашава доброволните действия на страните, не трябва да е част от посредничеството.

Тъй като статусът, опитът и способностите на посредника наклонят тежестта към неговите предложения и препоръки, посредникът трябва да прецени внимателно ефекта от предложенията и препоръките си и да поеме пълната отговорност за тяхната искреност и достойнства.

Посредниците имат цялостна отговорност да изучават индустриалните отношения и техниките за разрешаване на конфликти, за да подобряват уменията си и да повишават своите способности.

Предложенията на отделните посредници или агенции към страните, които създават впечатлението, че преместването на случая от един посреднически „форум“ към друг ще даде по-добри резултати, са непрофесионални и трябва да се порицават.



Конфиденциалната информация, научена от посредника, не трябва да бъде разкривана на други страни по никакви причини или за правни процедури, или да бъде използвана пряко или непряко за лични облаги или ползи от посредника.

Позициите, предложенията или идеите, предоставени на посредника в условията на конфиденциалност по време на договарянето само за негова информация не трябва да се разкриват на другата страна без предварителното съгласие на страната или лицето, което ги е предоставило.

Южна Африка – Комисия за помирение, посредничество и арбитраж

Кодекс на поведение на членовете на комисията

Този кодекс е съставен според условията на Секция 117 от Конвенция №66 за трудовите отношения (1995)

1. ЦЕЛ

Целта на този кодекс е да:

- 1.1. подпомогне постигането на добра репутация на помирението, посредничеството и арбитража и в частност на КППА.
- 1.2. осигури ръководство за всички членове на комисията по въпросите на професионалното поведение и практиката като цяло.

2. ОБЩИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ПЪЛНОМОЩНИЦИТЕ

За да се контролира безпристрастността и справедливостта на помирението, посредничеството и арбитража и да се спечели доверието на обществеността, членовете на комисията трябва да:

- 2.1. действат честно, безпристрастно, с необходимото усърдие и независимо от всеки външен натиск при изпълнение на изискуемите от закона функции;
- 2.2. се държат по начин, който е справедлив към всички страни и да не се поддават на страх от критика или на собствен интерес;
- 2.3. не насрочват срещи сами. Това обаче не трябва да спира членовете на комисията от изразяване на желание да служат по всички начини;
- 2.4. приемат назначения само ако вярват, че са способни да извършат процеса незабавно и са компетентни да приемат назначението;
- 2.5. избягват влизане в каквито и да е финансови, бизнес или социални взаимодействия, които е вероятно да повлияят на безпристрастността им или които логично биха създали впечатление за пристрастие и интерес;



- 2.6. не влияят на длъжностните лица или работниците в КППА с неуместни мерки, включително подаръци или други стимули.

3. КОНФЛИКТ НА ИНТЕРЕСИ И РАЗКРИВАНЕ

- 3.1. Членовете на комисията трябва да разкриват всеки интерес или взаимоотношение, което е вероятно да повлияе тяхната безпристрастност или което може да създаде впечатление за пристрастие. Задължението за разкриване е тяхно.
- 3.2. Членовете на комисията, определени да се намесят в който и да е въпрос, трябва, преди да приемат, да разкрият пред КППА или чрез техните акредитирани посредници:
- 3.2.1. всеки пряк или непряк финансов или личен интерес по въпроса;
 - 3.2.2. всяко съществуващо или минало финансово, бизнес, професионално, семейно или социално взаимоотношение, което е вероятно да повлияе безпристрастността или може да доведе до логично впечатление за пристрастност или интерес;
 - 3.2.3. ако обстоятелствата, изискващи разкриване, не са били известни на членовете на комисията, преди да приемат назначението, разкриването трябва да се направи, когато подобни обстоятелства станат известни. Разкриването в този случай би могло да включва по време на арбитражните процедури, свидетели, които могат да са във връзка с членовете на комисията;
 - 3.2.4. след уместно извършено разкриване членовете на комисията могат да работят, ако и двете страни желаят това, но трябва да се отдръпнат, ако самите те смятат, че съществува конфликт на интереси, независимо от мнението на страните;
 - 3.2.5. в случай, когато няма консенсус дали членовете на комисията да се отдръпнат, или не, те не трябва да се отдръпват при следните обстоятелства:
- ако мандатът осигурява процедура за установяване на отвод на член на комисията, тогава трябва да се следва тази процедура;

- ако членовете на комисията след като внимателно са обмислили въпроса, определят, че причината за отвода на член на комисията не е съществена и че той въпреки това може да действа безпристрастно и честно и че отдръпването ще причини несправедлива забава или ще противостои на целите на правосъдието.

4. *ПРОВЕЖДАНЕ НА ИЗСЛУШВАНЕ*

- 4.1. Членовете на комисията трябва да проведат разискванията справедливо, усърдно и безпристрастно.
- 4.2. Членовете на комисията не трябва да имат неформални контакти с която и да е от страните или техни представители, докато се занимават с въпроса, без присъствието или съгласието на другата страна.
- 4.3. Членовете на комисията трябва да бъдат търпеливи и любезни със страните и техните представители или свидетели и трябва да окуражават подобно поведение от всички участници в процедурите.
- 4.4. Споразуменията между страните за използването на механични записващи средства трябва да се уважават от членовете на комисията, които действат като арбитри.
- 4.5. При определяне дали да се проведе едностранно изслушване, арбитърът трябва да обмисли съответните правни, договорни и други съпътстващи обстоятелства.
- 4.6. Членът на комисията трябва да бъде убеден, преди да продължи едностранно, че страната, която отказва или не успява да присъства на изслушването, е получила адекватно известие за времето, мястото и целите на изслушването.
- 4.7. В случай, че повече от един член на комисията работи като помител, посредник или арбитър, членовете на комисията трябва да си позволяват пълната възможност да участват в процедурите.
- 4.8. Членовете на комисията не трябва да делегират своите задължения да се намесват в който и да е въпрос, на който и да е друг човек без предизвестие и съгласие от КППА.



5. СЛЕД ИЗСЛУШВАНЕТО

- 5.1. Членовете на комисията не трябва да разкриват бъдещо решение на която и да е страна преди неговото едновременно оповестяване и на двете страни.
- 5.2. Решението на член на комисията трябва да е конкретно, убедително и възможно най-стегнато.
- 5.3. Не са допустими никакви разяснения или интерпретации на решението без съгласието на двете страни.
- 5.4. При споразумение, което позволява или изисква разясняване или интерпретация на решение, членовете на комисията позволяват на всяка страна възможност да бъде изслушана.

6. КОНФИДЕНЦИАЛНОСТ

Информацията, поверена на членовете на комисията при условията на конфиденциалност от страните по време на помирението, трябва да се пази от членовете на комисията в условия на най-стриктна поверителност и не трябва да се разпространява на другата страна или на трета страна, освен ако не е оторизирана да го направи.

7. ЮРИСДИКЦИЯ

- 7.1. Членовете на комисията трябва да наблюдават точно както ограниченията, така и възможностите на юрисдикцията, с която са удостоени от споразумение или от закона, според който работят.
- 7.2. Пряко споразумение между страните по един или повече въпроси по даден случай, на който и да е етап от разискванията, трябва да се приеме от членовете на комисията като освобождаващо ги в бъдеще от тяхната юрисдикция по отношение на подобни случаи.

8. ПОМИРЕНИЕ ОТ ЧЛЕНОВЕ НА КОМИСИЯТА, ДЕЙСТВАЩИ КАТО АРБИТРИ

Членовете на комисията, действащи като арбитри, могат да предложат на страните да се помирят, ако те смятат, че помирението е подходящо. Членовете на комисията не трябва да настояват за това, ако страните не са съгласни.

9. ИЗПОЛЗВАНЕ НА ОТСЪЖДЕНИЯТА НА ДРУГИ АРБИТРИ И НЕЗАВИСИМИ ПРОУЧВАНИЯ

Членовете на комисията, издаващи съвещателни или задължаващи отсъждания, могат да разгледат отсъжданията на други арбитри, решените случаи или независими проучвания, но трябва да приемат пълна и цялостна отговорност по всеки въпрос от взетото решение.

10. ИЗБЯГВАНЕ НА ЗАКЪСНЕНИЯ

- 10.1. Членовете на комисията имат задължението да планират работата си по начин, който осигурява, че ангажиментите им към КППА ще бъдат изпълнени навреме.
- 10.2. Членовете на комисията трябва да си сътрудничат със страните и КППА, за да избегнат забавяне.
- 10.3. След завършване на изслушването, членовете на комисията трябва да се придържат към сроковете за издаване на решение.

11. ХОНОРАРИ И РАЗХОДИ

- 11.1. Членовете на комисията на непълен работен ден трябва да се ръководят от хонорарната структура на КППА и не трябва да приемат никакви уговорки със страните за хонорари.
- 11.2. Членовете на комисията трябва да поддържат адекватни записи, които да оправдават таксите за услуги и разходите и трябва да се отчита навреме пред КППА.

12. КОМПЕТЕНЦИЯ

- 12.1. Членовете на комисията трябва да отказват назначение, да се отдръпват или да изискват техническа помощ, когато смятат, че въпросът е извън тяхната компетенция.
- 12.2. Членовете на комисията, които действат като помирители, трябва да разбират въпроса, който е предизвикал спора, преди да се заемат с подпомагането на страните в разрешаването му. В това отношение членовете на комисията трябва да отделят време в началото на разискванията, за да се уверят, че разбират позициите, нуждите и очакванията на страните.



13. ОСНОВА ЗА ПОМИРИТЕЛНИ РАЗИСКВАНИЯ

Членовете на комисията, работещи като помирители, трябва да определят в началото на работата дали разискванията ще се проведат на база „без ущърб на правата“ и трябва да подсигурят споразумението на страните по този въпрос.

Бележки

Бележки

Този наръчник се издава на български език от Националния институт за помирение и арбитраж (НИПА) със съгласието на Международния обучителен център на МОТ, Торино.

Превод от английски:
„Краудз Ноу“ ООД © 2014