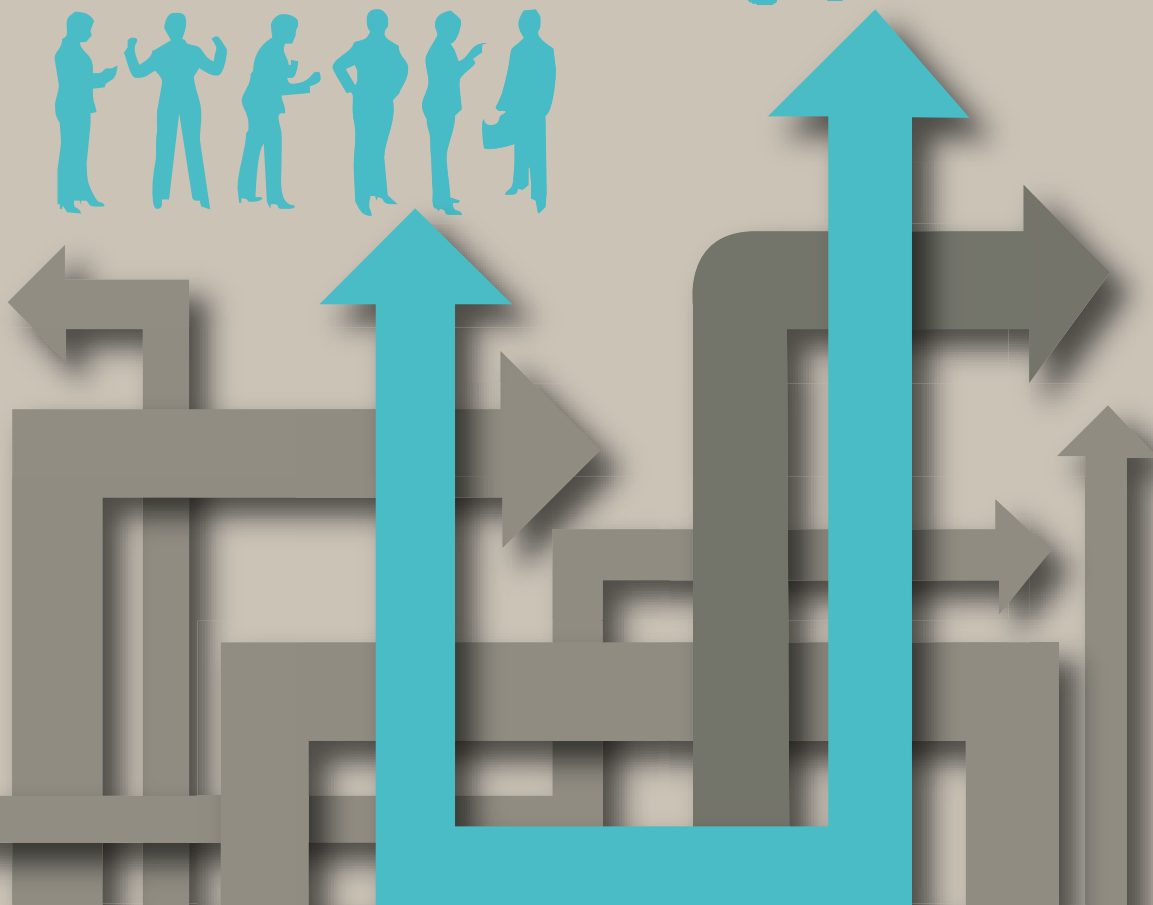




International
Labour
Office
Geneva

Прирачник за колективно договарање и решавање спорови во јавната служба

ОДДЕЛЕНИЕ ЗА СЕКТОРСКИ АКТИВНОСТИ





International
Labour
Office

Прирачник за колективно договарање и решавање спорови во јавната служба

ОДДЕЛЕНИЕ ЗА СЕКТОРСКИ АКТИВНОСТИ

Меѓународна канцеларија на трудот - Женева

Изданијата на Меѓународната канцеларија на трудот се заштитени со авторски права во согласност со Протокол 2 од Универзалната конвенција за авторски права. Сепак, кратки извадоци од нив може да се преземаат без овластување, под услов да се наведе изворот на текстот. За правата за репродукција или превод, се доставува барање до ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland или по е-пошта: pubdroit@ilo.org. Меѓународната канцеларија на трудот ги очекува таквите барања.

Библиотеките, институциите и другите корисници пријавени кај организациите за права за репродукција може да направат фотокопии во согласност со лиценците издадени за таа намена. Посетете ја страницата www.ifrro.org за да најдете список со организации за права за репродукција во вашата земја.

ILO Cataloguing in Publication Data

Прирачник за колективно договарање и решавање спорови во јавната служба/ Превод: Наташа Мечкароска - Симјаноска ; Меѓународна организација на трудот. - Skopje: MOT, 2012
1 v.

ISBN: 9789228257960; 9789228257977 (web pdf)
International Labour Office; Sectoral Activities Dept

collective bargaining / labour dispute settlement / good practices / public administration / public sector / developed countries / developing countries

13.06.5

Ознаките вклучени во изданијата на MOT, коишто се во согласност со практиката на Обединетите нации и презентацијата на материјалот содржан во нив, не упатуваат на каков било став на Меѓународната канцеларија на трудот во поглед на правниот статус на која било земја, област или територија или на нејзините власти или во поглед на нејзините граници.

Одговорноста за изнесените ставови во потпишаните статии, студии и други делови ја снесат единствено нивните автори и изданието не вклучува одобрување од страна на Меѓународната канцеларија на трудот за изнесените мислења.

Упатувањата до називите на фирмите и комерцијалните производи и процеси не вклучуваат одобрување од страна на Меѓународната канцеларија на трудот и секое споменување на одредена фирма, комерцијален производ или процес не е знак на неодобрување.

Изданијата и електронските производи на MOT може да се добијат во поголемите книжарници или во локалните канцеларии на MOT во многу земји или директно од ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. Каталогите или списоците со нови изданија се бесплатни и може да се нарачаат од горенаведената адреса или преку е-пошта: pubvente@ilo.org

Посетете ја нашата веб-локација: www.ilo.org/publns

Предговор

Социјалниот дијалог, вклучувајќи го и колективното договарање е еден од суштинските принципи на МОТ. Тој треба да претставува дел од регулирањето на работните односи во јавниот сектор. Дијалогот и договарањето може и треба да имаат клучна улога во обезбедувањето ефикасност, резултати и праведност. Меѓутоа, поради вклученоста на конкурентните интереси, тие не се ослободени од судир. Ако се охрабрат владите и синдикатите во јавниот сектор за внесување на ваквата динамика во работата на јавниот сектор, каде што индустрискиот мир има посебно значење кај јавноста, во тој случај најголема важност треба да се даде на управувањето со судири. На ова прашање му се придава уште поголема важност во услови на фискална консолидација и мерки против сиромаштија.

Во 2005 г., Одделението на МОТ за секторски активности објави *Практичен прирачник за зајакнување на социјалниот дијалог во услови на реформи во јавната служба*¹, со којшто се предлагаат механизми за носење одлуки со учество и се дава основа за Акциската програма одобрена во март 2005 г. од страна на Раководниот орган на МОТ. Акциската програма има цел да го подобри капацитетот на заинтересираните страни во јавните служби да се вклучат во разумен социјален дијалог и да воспостават соодветни и одржливи механизми за социјален дијалог во насока на национален развој и олеснување на сиромаштијата. Овој прирачник е изготвен од страна на Одделенијата за секторски активности и за индустриски и работни односи, како една од последователните активности од Акциската програма и вклучува практични примери, како и влезни информации од конституентите и експертите.

Во август 2008 г., Одделението на МОТ за социјален дијалог, трудово право и трудова администрација го објави Документот бр. 17, *Работни односи во јавните служби: Сопоредбен преглед*, каде што се дава опис на постапките за одредување на роковите и условите за вработување и механизмите за решавање спорови во неколку земји. Во извештајот, понатаму, се истакнува потребата за развој на ефективни системи за избегнување на индустриски спорови и решавање судири, како што е предвидено во член 8 од Конвенцијата за работни односи (јавна служба), 1978 г. (бр. 151):

¹ Ratnam, V. and Tomoda, S. *Practical guide for strengthening social dialogue in public service reform* (ILO, 2005).

Споровите што произлегуваат во врска со одредувањето на роковите и условите за вработување се решаваат во согласност со националните услови, преку преговори меѓу страните или преку независни и праведни механизми, како што се медијација, помирување и арбитража, воспоставени на начин што ќе обезбеди доверба кај вклучените страни.

Во ноември 2010 г., Одделението на МОТ за секторски активности го објави Работниот документ бр. 277, *Спечување и решавање работни спорови во јавните служби: Добри практики и практики*, каде што се опишуваат различните механизми што се користат ширум светот за решавање на прашањата покренати во Документот бр. 17.

Овој прирачник се заснова на работата на овие публикации и нуди збир на добри практики во спечувањето спорови и решавањето спорови во јавните служби. Намерата е да се обезбедат сет механизми, што се главно поврзани меѓу себе, развиени од страна на владите и социјалните партнери ширум светот во насока на минимизирање и решавање на споровите – особено споровите поради застапување интереси при колективното договарање - во јавните служби. Поконкретно, целта на овој прирачник е да се идентификуваат пристапите и практиките што се применуваат во светски рамки со коишто им се овозможува на синдикатите и вработените во јавниот сектор за вклучување во преговори за платите и условите за работа на фер основа и со минимално прекинување на јавните услуги.

Истовремено, прирачникот претставува еден од резултатите на Глобалниот производ за „Поддршка на колективното договарање и стабилни индустриски и работни односи“, на коишто се концентрира Канцеларијата во своите напори преку различните одделенија, заради обезбедување глобални алатки што ќе помогнат во спечувањето и решавањето на работните спорови. Одделението за секторски активности и Одделението за индустриски и работни односи изразуваат благодарност на г. Клајв Томсон за придонесот кон овој важен аспект од работата на МОТ. Исто така, би сакале да се заблагодариме на координаторите на ова истражување, Карлос Р. Карион-Креспо и Сузан Хејтер, за придонесот со нивното искуство и технички информации. На крај, изразуваме признание за истражувањето и поддршката од Роса Макипа во елаборирањето на овој прирачник. Покрај тоа, би сакале да им изразиме благодарност на службениците од МОТ што придонесоа кон финализирање на овој Прирачник и на учесниците работилницата за валидација што се одржа во Торино, Италија на 27-29 јули 2011 година; особено, изразуваме благодарност на Фернандо Фонсека од Меѓународниот центар за обука и Минава Ебисуи од Одделението за индустриски и работни односи за нивниот суштински придонес.

Алете ван Лор

Директор

Одделение за секторски активности (СЕКТОР)

Меѓународна канцеларија на трудот

Воведен збор

Во *Практичниот прирачник за зајакнување на социјалниот дијалог при реформата на јавната служба*, јавните услуги се дефинираат како: „Без разлика дали се обезбедуваат јавно или приватно, услугите во областа на здравството, образованието, комуналиите, поштата, телекомуникациите, транспортот, полицијата и противпожарната се сметаат за јавни услуги бидејќи се обезбедуваат заради одржување на добросостојбата на секој граѓанин и помагаат во развојот на општеството во целина“.² Концептот на јавен службеник може значително да се разликува во различните национални правни системи. Според Комитетот на експерти за примената на конвенциите и препораките (CEACR) и Комитетот за слобода и здружување (CFA), мора да се прави разлика меѓу јавните службеници кои во согласност со нивните функции се директно вклучени во администрацијата на државата, како и службениците што имаат дополнителна улога во тие активности и работниците што се вработени од страна на владата, јавните претпријатија или автономните јавни установи.³

Работните односи во јавниот сектор се клучната компонента од сеопфатната мрежа на социјални односи и институции, коишто се предмет на различни студии. Во студијата потпомогната од Интерамериканската банка за развој и Латиноамериканскиот центар за администрација и развој се наведува следниот дијаграм со кој се претставува односот меѓу актерите во потсистемот на работни односи во јавниот сектор:

² Ratnam, V. and Tomoda, S. *Practical guide for strengthening social dialogue in public service reform* (ILO, 2005), сѝр. 1.

³ МОТ, *Преглед на одлуките и принципите на Комитетот за слобода на здружување на управното шело на МОТ*, 5-то (ревидирано) издание (МОТ 2006 г.), став 887.



Извор: Bonifacio and Favilene, стр. 14.

Дијаграмот нема цел да вклучува други потсистеми, како што политички-правен или економски систем. Се прикажува одвоеноста на политичката и административната област. Политичката арена ги дефинира правилата и приоритетите, стандардите за квалитет и распределбата на ресурсите, додека администрацијата е задолжена за спроведување на политичките цели. Политичарите ја претставуваат власта на државата, додека раководителите се каналите преку кои се спроведува власта. Раководителите се делат на клучни раководители што ја спроведуваат јавната политика и „регулаторни“ раководители кои управуваат со индустриските односи.

Носителите на одлуки во јавниот сектор често имаат цел да ја доведат до максимум ефикасноста и еднаквоста на социјалната благосостојба. Како резултат на тоа, тие може да изберат политики за вработување што ќе ги сведе на минимум трошоците за обезбедување јавни услуги или за решавање на неправилностите на пазарот на трудот во други области на економијата. Притоа, креаторите на политиката задолжително носат одлука што има влијание врз условите за вработување и интересите на работниците. МОТ ги охрабрува креаторите на политики да ги земат предвид интересите на работниците за да ги минимизираат судирите. За таа цел, конституентите на МОТ ги донесоа Конвенцијата за работни односи (јавна служба), 1978 г. (бр. 151) и Препораката бр. 159, со кои се обезбедуваат минимални стандарди и насоки што треба да ги следат владините работодавачи.

Бидејќи конституентите ги донесоа актите во 1978 г., овој прирачник се заснова на премисата дека работните односи на јавната администрација ќе се приспособуваат на динамиката што се разликува од сектор до сектор. МОТ ги дефинира карактеристиките на работните односи во јавниот сектор како што следува:

“

Методот за воспоставување на работни односи меѓу страните не е секогаш на договорна основа, но често административниот однос и дури и во некои случаи, роковите и условите за работа се слични за сите категории на работници без оглед на секторот во кој се поставени, барем отпочнувањето и прекинувањето на односот вообичаено се со различни одлики.

...

“

Генерализацијата на реформите во јавниот сектор започна во 80-тите години на XX век и поттикна измена во правниот режим со која се регулираат повеќе гранки од државата и до одредена мера сега се смета за тренд кон приближување на јавната служба до општиот режим за труд. Еден автор истакнува дека реформите или процесите на реконструкција во јавниот сектор доведоа до сериозно разнишување во начинот на кој се управува со јавната администрација и до наметнување на стилот и структурата на управување со приватниот сектор.

...

“

Понатаму, институциите што до неодамна не постоеја во рамки на јавната администрација, како тела што ги застапуваат работниците, сега се креирани во рамки на режимот за трудот. Истото се случува и кај прописите за креирање на форуми за учество на работниците... благодарение на застапувањето од синдикатите и слободата за здружување, има сè поголемо учество во поставувањето на роковите и условите на работа, колективното договарање и право на штрајк.⁴

Работните односи во јавната администрација ја продолжуваат оваа транзиција и денес, сè повеќе земји донесуваат консензуални механизми за одредување на работните односи. На пример, од 2008 г. Мозамбик, Боцвана и Уругвај донесоа статuti за овозможување на колективното договарање во јавната администрација. Четири од 48 земји што ја имаат ратификувано Конвенцијата бр. 151, го сторија тоа од октомври 2009 г.: Габон во октомври 2009 г., Словачка во февруари 2010 г., Бразил во јуни 2010 г. и Словенија во септември 2010 г. Во рамките на Националните програми за пристојна работа (НППП) за Бенин, Мадагаскар, Македонија

⁴ Daza, José L. Social dialogue in the public service (ILO, 2002).

и Намибија, ратификацијата на Конвенцијата бр. 151 се утврдува како приоритет за трипартитните партнери и МОТ има испланирано активности за промовирање на примената на Конвенцијата бр. 151 во Ел Салвадор, којашто ја ратификуваше во 2006 г. НППП за Кирибати, Тувалу и Маршалските Острови, исто така, вклучува обврска за спроведување на законодавството во тие рамки.

Како што е утврдено од ОЕЦД, „Во споредба со приватниот сектор, работните односи во јавниот сектор се длабоко вградени во националните правни, нормативни и институционални транзиции што ја отежнуваат споредбата“.⁵ Историјата, културата и правните рамки имаат свое влијание во тој поглед. Во овој прирачник се наведуваат примери на институции што се користат за спречување и решавање на спорови во овој контекст и има цел да поттикне дискусија што ќе доведе до развој на механизми во согласност со националните карактеристики и со применливите стандарди на МОТ.

Карлос Р. Карион-Креспо

Виш секторски експерт, јавни служби

Одделение за секторски активности

МОТ, Женева

⁵ Европска фондација за подобрување на условите за живот и работа. *Industrial relations in the public sector (2007)*, сѝр. 2, цитат на ОЕЦД *Management in government: Feasibility report on the development of comparative data*, Paris, OECD, 2005, сѝр. 7. Изданието е достапно во електронска форма на www.eurofound.eu.int.

Содржина

Страница

Предговор	III
Воведен збор	V
Список со кратенки	XII
Вовед	1
Промовирање ефективно избегнување и решавање спорови во клучниот сектор на вработување	1
Уредување на прирачникот	6
Најдобрите практики за спречување и решавање работни спорови во јавните служби: Елементи и редослед	7
Најдобра практика за спречување и решавање спорови во јавниот сектор: Пристапи и предлози	8
Цели и контекст	8
Насоки и предлози	9
Рамковни забелешки: правично и интензивно колективно договарање за спречување судир кој може да се избегне	12
ДЕП I. Спречување спорови	17
1. Социјалниот дијалог како појдовна точка	17
2. Овозможување функционалност на доброизградениот систем за договарање: самоуправување и соодветни интервенции	22
3. Структурирање на договарањето: претставници за договарање	25
4. Структурирање на договарањето: нивоа на договарање и координација меѓу нивоата	29
5. Пристапи и модели за договарање	32
Позиционен модел	32
Модел со заемни придобивки	34
Мешан модел	40
Консултации и договарање	42
Менување на начинот на размислување	44
Лекции за договарањето во јавниот сектор	45
Позиционо договарање: ахиловата пета на јавниот сектор	47

6. Подготовки за договарање.....	50
Едукација на членството	50
Флексибилен процес за договарање.....	51
Посредување во судирите на интереси кај страните	52
Истражување	52
Анализа на ризикот	54
7. Промовирање работни места според модел.....	55
8. Родот и колективното договарање	57
Зошто се важни родовите прашања во јавните служби?	57
Кои се тие прашања?.....	58
Како може да се решат овие прашања?	60
9. Ранливи групи	64
10. Обука и градење капацитет	65
11. Активно олеснување на преговорите.....	66
12. Заедничка истрага/истражување	68
13. Кодекси на добра практика.....	68
14. Заедничко решавање проблеми	69
15. Должност за договарање во добра волја	70
16. Времетраење на договорите	71
17. Јасност и структура на договорите	72
18. Одржување договори	74
19. Справување со промени во договорените резултати.....	76
Дел II. Решавање спорови	83
20. Механизми за решавање спорови	85
21. Планирање на системот за решавање спорови	91
22. Наведување личности од повисок ранг	94
23. Олеснувани разговори	95
24. Заедничко решавање проблеми	96
25. Помирување и медијација	96
Медијацијата како непрекинат ресурс.....	101
Модел на преговарање-помирување-арбитража	101
Медијација во спорови околу права	102
26. Утврдување на фактичката состојба.....	104
27. Арбитража	105
Мед-арб (медијација со арбитража)	108
Задолжителна арбитража.....	110
28. Индустриска акција	118
Индустриската акција како крајно решение.....	119

Известување за штрајк.....	119
Обврска за непрекинување на работата	120
Обврска за непрекинување на работата за време на преговори	120
Обврска за непрекинување на работата по потпишувањето на договор.....	121
Забрана за индустриска акција кај спорови околу права.....	121
Забрани и ограничувања на индустриска акција кај клучни вработени и основни служби	122
Гласање за понудата на работодавачот да се спречи отпочнувањето на штрајк	125
29. Родот и решавањето спорови	126
30. Интегрирани системи за управување со судири.....	128
31. Резиме	130
32. Одржување на соодветноста на системите за решавање спорови: потреба за тековни прегледи и ревитализација.....	131
Заклучни забелешки.....	133
Конвенција бр. 87: Извадоци.....	135
Конвенција бр. 98: Извадоци.....	137
Конвенција бр. 151: Извадоци.....	139
Конвенција бр. 154: Извадоци.....	142
Препорака бр. 159: Извадоци	145
Препорака бр. 163: Извадоци	146

Список со кратенки

ACAS	Служба за советување, помирување и арбитража (Обединето Кралство)
ADR	Систем за алтернативно решавање спорови
BATNA	Најдобра алтернатива за постигнат договор
CCMA	Комисија за помирување, медијација и арбитража (Јужноафриканската Република)
DyADS	Динамични приспособливи системи за решавање спорови
ECN	Преговори за подобра соработка
FMCS	Сојузна служба за медијација и помирување (Соединети Држави)
ILO	Меѓународна организација на трудот
Мед-арб	Медијација-арбитража
MTB	Изменето традиционално договарање
Nedlac	Национален совет за економски развој и труд (Јужноафриканска Република)
NCPP	Национален центар за партнерство и изведба (Ирска)
ОЕЦД	Организација за економска соработка и развој
PSLRB	Одбор за работни односи во јавната служба (Канада)
REP	Програма за подобрување на односите
SER	Sociaal-Economische Raad (Холандија)

Вовед

Промовирање ефективно избегнување и решавање спорови во клучниот сектор на вработување

Јавниот сектор има значителен удел во вработеноста во сите земји ширум светот. Не е изненадување што МОТ е заинтересирана за промовирање на меѓународни норми за добри работни односи во овој клучен сектор во светот на работата. Меѓутоа, тоа се должи и на големиот број фактори од јавен интерес што се вклучени тука, предводени од потребата за непречени суштински услуги. Меѓународната конференција на трудот ја донесе Конвенцијата 151 за работни односи (јавна служба) 1978 г., земајќи ги предвид единствените одлики на јавниот сектор. Конвенцијата се однесува на сите лица вработени во јавните органи.⁶ Членовите 7 и 8 се однесуваат на главните области каде што треба да се воспостават роковите и условите за вработување, односно решавање спорови.

“

Каде што е неопходно се преземаат мерки соодветни за националните услови, со цел да се охрабри и промовира целосен развој и искористување на механизмите за преговори за роковите и условите за вработување меѓу засегнатите јавни органи и организациите на вработени во јавниот сектор или на други такви методи што ќе овозможат учество на јавните службеници во одредувањето на тие прашања. (член 7)

“

Споровите што произлегуваат во врска со одредувањето на роковите и условите за вработување се решаваат во согласност со националните услови, преку преговори меѓу страните или преку независни и праведни механизми, како што се медијација, помирување и арбитража, воспоставени на начин што ќе обезбеди доверба кај вклучените страни. (член 8)

⁶ Конвенцијата 151 го дефинира поимот „јавен службеник“ како секое лице вработено во јавни органи. Само вработените на повисоки места чијшто функции вообичаено се сметаат за креирање политики или управување, или вработените чијшто функции се од строго доверлива природа може да бидат исклучени од гаранциите кои ги дава Конвенцијата – видете Olney, S. and Rueda, M. *Convention No. 154 – Promoting collective bargaining (ILO, 2005)*, сџп. 14.

Двете области се тесно поврзани: успехот на преговорите може да зависи од основните мерки за решавање спорови. Во насока на унапредување на целите утврдени во член 7, во овој прирачник се даваат насоки за владите и синдикатите за начините на промовирање на целите за решавање спорови утврдени во член 8.

Различните политички системи ширум светот развија различни процеси за работните односи во јавната служба.⁷ Сепак, проверката на пристапите и механизмите што се применуваат во различни национални системи, обезбедува убедливи показатели за подобрите начини на реализирање на нештата. Прирачникот е сугестивен: во рамките на шема што е во согласност со нормите на МОТ, ги повикува владите и синдикатите да разгледаат цел опсег на можности, некои релативно интегрирани, други можеби алтернативни една на друга.

МОТ постојано промовира заедничка платформа на стандарди за приватниот и јавниот сектор, што во практика значи затворање на историскиот јаз. Конвенцијата за колективно договарање (бр. 154) 1981 г. и Препораката (бр. 163) го прошируваат концептот за колективно договарање што е за прв пат наведен во Конвенцијата за правото на организирање и колективно договарање (бр. 98) 1949 г., додека во исто време го проширува на сите дејности, односно и во приватниот и во јавниот сектор, со исклучок на вооружените сили и полицијата. Комитетот на експерти и Комитетот за слобода на здружување препорачуваат земјите да не ги исклучуваат големите категории на работници вработени од страна на владата од Конвенцијата бр. 98 само врз основа на фактот што овие работници се на исто ниво како и јавните службеници ангажирани од страна на државната администрација.⁸ Со Конвенцијата бр. 151, пак, се предвидува дека со националните закони или прописи се одредува степенот до кој ќе се применува Конвенцијата кај работниците од повисоките нивоа, чишто функции вклучуваат креирање политики, управување или се сметаат за строго доверливи. Конвенцијата вклучува сличен вид одредби за вооружените сили и полицијата. Во рамки на дискусиите за донесување на Конвенцијата бр. 151, Комитетот за јавни служби потврди дека „пратениците, претставниците на правосудството и другите избрани или назначени членови на јавните органи не се опфатени со значењето на поимот *вработени во јавниите органи*“ и затоа се исклучени од примената на Конвенцијата. Ваквото толкувањето се применува и за Конвенцијата бр. 154.⁹

⁷ Casale, G. and Tenkorang, J. *Public service labour relations: A comparative overview* (ILO, 2008), сѝр. 2.

⁸ ILO, *Digest of decisions and principles of the Freedom of Association Committee of the Governing Body of the ILO*, Fifth (revised) edition (ILO 2006), став 886 и 887.

⁹ ILC, Record of Proceedings, 1978, стр. 25/4 and Gernigon, B. and Otero, A. and Guido, H. *Collective bargaining: ILO standards and the principles of the supervisory bodies* (ILO, 2000) сѝр. 21.

До 2009 г., во извештајот на МОТ стоеше:

“

Секаде ширум светот, иако формата и степенот на овој тренд се разликуваат од земја до земја, се чини дека има оддалечување од едностраното утврдување на условите за вработување од страна на државата како работодавач... Денес, помалку или повеќе прифатлив е фактот што основниот тренд кај работните односи во јавниот и полујавниот сектор е во насока на воспоставување систем за колективно договарање сличен на оној што се применува во приватниот сектор.¹⁰

Заедничката платформа ги опфаќа и спречувањето и решавањето спорови.

Во овој прирачник не се застапува конкретен национален систем, иако почесто има упатување кон одредени системи. Ниту пак, при наведувањето на пример од земја, фокусот се става на фактот дали конкретен пристап или механизам е сè уште во сила или е заменет. Целта на прирачникот е да се претстави идејата за спречување и решавање спорови на оние што планираат да ги преформулираат своите системи. Напорите за решавање спорови не се никогаш целосни, ниту пак совршени и не сите промени претставуваат напредок. Но, одредени пристапи се подобри при постигнувањето на политичките цели за социјална правда, социјална инклузија, економски напредок и ефективно обезбедување услуги, а целта на овој прирачник е да се истакнат токму тие.¹¹

Меѓутоа, функционалниот систем не може едноставно да се пренесе во друг контекст. Од суштинско значење е да се земат предвид елементите во основата на системот.¹² Институциите, политиките и практиките се производ на нивниот национален контекст и историја и ретко се отворени за да бидат како такви прифатени на друго место. На пример, функционирањето на посебните институти за работни односи може

¹⁰ Видете Gernigon, B. *Collective bargaining – Sixty years after its international recognition* (ILO, 2009), сѝр. 2, 8 и 9.

¹¹ МОТ ја охрабрува употребата на методите на преговарање, помирување и медијација, како и арбитража од непристрасно тело, но што се однесува до судските механизми, стандардите на МОТ не пропишуваат посебни модели за организацијата на системи и постапки за спречување и решавање спорови. Меѓународните стандарди за трудот дефинираат општи принципи и обезбедуваат насоки за земјите-членки кои се корисни за спроведување на законодавството и формулирањето практични мерки. Секоја земја може да создава системи и постапки за решавање работни спорови кои најдобро соодветствуваат на нејзината судска традиција и практиките на индустриските односи. (Подобрување на судските механизми за решавање работни спорови во Бугарија – Извештај на високата трипартитна конференција, Софија, 5 мај 2006г., стр. 6-7 и 34-35).

¹² Подобрување на правосудните механизми за решавање на работните спорови во Бугарија - Извештај на трипартитната конференција на високо ниво, Софија, 5 мај 2006 г., стр. 34-35.

да се разбере, само ако се стават во контекст на конкретната земја.¹³ Но, поради политичкиот контекст на јавните служби, колективното договарање е чувствително кон владините политики.¹⁴ Меѓутоа, пред да се донесе сопствен механизам, националните реформатори може да најдат и извечат функционални форми и идеи од другите системи, особено кога се целосно договорени во рамки на инклузивен консултативен процес. Намената на овој прирачник е да обезбеди такви примери и добри практики.

Постои опсег за законодавни и институционални реформи, кога во системот не се вградени меѓународните стандарди за трудот како одредници.¹⁵ Овие стандарди може да се сметаат за кулминација на опсежните разгледувања од трипартитните страни на меѓународно ниво и вреди да се рефлектираат во сите домашни режими.

¹³ Подобрување на правосудните механизми за решавање на работните спорови во Бугарија - Извештај на трипартитната конференција на високо ниво, Софија, 5 мај 2006 г., стр. 32.

¹⁴ Casale, G. and Tenkorang, J. *Public service labour relations: A comparative overview* (ILO, 2008), сѝр. 1–2.

¹⁵ На пример, неколку од земјите кои се спомнуваат во трудот на Казале и Тенкоранг *Paper No. 17, Public service labour relations: A comparative overview*, и земјите цитирани на стр. 9 кај Gernigon, B. *Collective bargaining – Sixty years after its international recognition* (ILO, 2009) кои биле предмет на жалби поврзани со прекршување на колективното договарање изведени пред Комитетот за слобода на здружувањето. Видете исто Yoon, Y. *A comparative study on industrial relations and collective bargaining in East Asian countries* (Industrial and Employment Relations Department, ILO, Working Paper 8, November 2009), стр. 23: „Колективното договарање во јавниот сектор е сериозно недоволно развиено во сите источно-азиски држави, што пред сè се должи на законските рестрикции наметнати врз вработените во јавниот сектор“.

Можни показатели за добри практики:

1. Поврзаност на националните системи за договарање и решавање спорови со целите и барањата од членовите 7 и 8 од Конвенцијата 151.
2. Системите се карактеризираат со високо ниво на социјален дијалог меѓу социјалните страни што може да се согледа во особено инклузивниот режим за колективно договарање, каде што се вклучени претставниците на сите или на најклучните заинтересирани страни.
3. Системи во кои самиот процес на колективно договарање (спротивно на надворешните сили, агенции и процеси) редовно произлегува со договори.
4. Системи во коишто има институции и мерки за поддршка на процесот на договарање, како што се олеснување, медијација и изборно и каде што е соодветно, арбитража.
5. Системи што покажуваат висок степен на успех во решавањето на спорите од колективното договарање, со минимално влијание врз услугите.
6. Системи што произлегуваат со договори што се општо прифатливи за страните и се одржливи во текот на планираното времетраење на договорите и ги зајакнуваат односите меѓу страните.
7. Системи што произлегуваат со договори што придонесуваат кон резултатите на јавниот сектор.

Овој прирачник има цел да обезбеди поддршка и помош. Особено за владите и експертите за човечки ресурси, важно е примената на меѓународните стандарди за трудот во нивните домашни системи за работни односи во јавниот сектор да не доведат до социјални немири, пред сè во форма на штрајк. Ако има потреба од промена, фокусот треба да се стави на изнаоѓање најдобра практика за принципите и механизмите за решавање судири. Иако односите на работното место несомнено привлекуваат контроверзии, социјалните партнери треба да осигурат дека правните регулативи се насочени кон целите, одржливи и приспособливи.

Прирачникот е наменет за членовите на организациите на работници и владите, вклучувајќи го персоналот во Министерството за труд и другите министерства. Може да го користат и пратениците, лидерите на заедниците или другите заинтересирани страни во општеството што сакаат да научат повеќе за прашањата поврзани со колективното договарање и решавање спорови.

Уредување на прирачникот

Прирачникот е сочинет од два дела: Започнува со сет рамковни предлози за материјалот што следува. Социјалниот дијалог меѓу клучните страни врз основа на одликите од односот, како главна појдовна точка. Потоа, од поопшто кон поконкретно, во прирачникот се разгледува автономноста на процесот на договарање, други одлики на процесот на договарање, пристапи и формули за спречување спорови и на крај, во вториот дел, пристапи и формули за решавање спорови.

Најдобрите практики за спречување и решавање работни спорови во јавните служби: Елементи и редослед

Основи

- Социјален дијалог
- Признавање на заинтересираните страни
- Рамка за ангажирање

Спречување спорови

- Заедничка обука
- Заедничко истражување
- Продуктивно договарање
- Олеснети преговори
- Промовирање модели на работни места
- Заедничко решавање проблеми
- Ефективно управување со промени
- Должност за договарање во добра волја
- Одржување договори

Решавање спорови

- Агенции за ефективно решавање на спорови
- Дobar дизајн на системот за спорови
- Наведување помош
- Олеснети разговори
- Утврдување факти
- Заедничко решавање проблеми
- Помирување и медијација
- Арбитража
- Индустриска акција
- Интегрирано решавање спорови
- Ревизија и обновување

Најдобра практика за спречување и решавање спорови во јавниот сектор:

Пристапи и предлози

Цели и контекст

На квалитетните јавни служби им треба поддршката од системи на добри работни односи кои ќе бидат олицетворение на ефективни пристапи и механизми за решавање спорови. Целта на овој прирачник е да придонесе кон достигнување служби кои:

- обезбедуваат пристап за сите до безбедни, веродостојни и достапни услуги за задоволување на основните човекови потреби;
- олеснуваат одржлив локален економски и социјален развој за промовирање на целите на вработувањето со полно работно време и намалување на сиромаштијата;
- обезбедуваат безбедна и здрава животна средина за граѓаните;
- ја подобруваат и зацврстуваат демократијата, и
- ги осигуруваат човековите права.¹⁶

Во рамките на пошироката област на работните односи во јавните служби, овој прирачник се однесува на спорови околу различни интереси кои може да доведат до индустриска акција и до поврзаните ефекти на нарушување на јавните служби. Во тој контекст, спор околу интереси е спор кој произлегува од разликите во врска со одредувањето на идните права и обврски и најчесто е резултат на неуспешно колективно договарање. Тој не потекнува од постојното право, туку од интересот на една од страните да создаде такво право преку колективен договор и спротивставувањето на другата страна да се направи тоа.¹⁷

Прирачникот започнува со процес на нагорно договарање и се приближува кон регулирањето на економските спорови. Споровите околу правата, исто така, може да доведат до судир и затоа се вклучени некои информации како помош при решавањето на таквите спорови. Спор околу правата е спор кој се однесува на прекршувањето или толкувањето на постоечко право или обврска вклучени во закон, колективен договор, или индивидуален договор за вработување. Во неговата суштина стои наводот дека одреден работник или група работници, не ги добиле правата што им следуваат.¹⁸

¹⁶ Видете предговор на Ratnam, V. and Tomoda, S. *Practical guide for strengthening social dialogue in public service reform* (ILO, 2005).

¹⁷ Steadman, F. *Handbook on Alternative Labour Dispute Resolution*, (International Training Centre of the ILO 2011) сѝр. 13.

¹⁸ Ibid.

Насоки и предлози

На самиот почеток може да се дадат некои општи забелешки. Следниве насоки и предлози произлегуваат од меѓународното искуство споено со меѓународните стандарди:

1. *Социјалниот дијалог* меѓу клучните страни треба да биде главна одлика на регулаторниот систем на јавниот сектор, како при неговото воспоставување, така и при неговото функционирање. Сеопфатното и структурирано колективно договарање и советување, зајакнати со високо ниво на споделување информации треба да бидат составни елементи на овој дијалог. Структурите и постапките на успешниот социјален дијалог имаат потенцијал да решаваат економски и социјални прашања, да поттикнат добро управување, да го унапредат социјалниот и индустрискиот мир и стабилноста и да го подигнат економскиот напредок. Успехот на социјалниот дијалог зависи од неколку прашања, како што се почитувањето на основните права на слобода на здружување и колективно договарање; силни, независни организации на работниците и работодавачите со технички капацитет и знаење потребни за учество во социјален дијалог; политичка волја и заложба за вклучување во социјален дијалог од сите страни; и соодветна институционална поддршка.¹⁹
2. Доколку целта е ефективно институционализирање на судирот, *штогаш ситџе клучни стџрани стџреба да учестџвуваат во формалниот социјален дијалог, регулаторниот систем кој произлегува и стџековно стџо стџрисџосџбување на стџој сисџтем*. Тука е вклучен целиот опсег на работодавачи, работници и нивните претставници (најчесто синдикати) во јавниот сектор, а можеби и претставници од граѓанското општество. Владите имаат значајна улога во унапредувањето и одржувањето на националниот социјален дијалог и во промовирањето и спроведувањето на правната рамка преку осигурување на независноста и основните права на социјалните партнери.
3. *Сеопфатниот систем на работни односи којшто предвидува заедничко јадро на принципи и цели за јавниот и за приватниот сектор* има најголема веројатност да постигне кохерентност на намерата и резултатот. Конвенцијата бр. 151 беше донесена за да се пополни јазот помеѓу правата на вработените во приватниот и во јавниот сектор, бидејќи Конвенцијата бр. 98 ги исклучуваше јавните службеници, вработени во администрацијата, од своето поле на примена. Иако правото на организирање е заштитено со Конвенцијата бр. 151 на сличен, но не идентичен начин како со Конвенцијата бр. 98, може да се смета дека Конвенцијата бр.151 ја елиминира дискриминацијата што ги става државните службеници во понеповолна положба од вработените во приватниот сектор

¹⁹ Видете "What is Social Dialogue?"
<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/areas/social.htm>.

во однос на основните принципи на правата на синдикатот.²⁰ Политиката и практиката на добри работни односи стојат над секоја поделба на јавен-приватен сектор и се применуваат со еднаква логика на двата, уште повеќе поради тоа што придонесот на приватниот сектор продолжува да се проширува на службите кои претходно биле ексклузивно право на државата.

4. Во секој случај, во јавниот сектор во истра се посебни одредби. Јавниот интерес бара основните услуги да се одржат и да бидат поштедени од нарушување на работата и клучните државни функции да продолжат во сите фази на вклученоста на вработените и раководството.
5. Воврска со тоа, улогата на индустриската акција треба внимателно да се разгледа. Динамиката и ефективната на колективното договарање е поткрепена на важни начини со способноста и правата на владите и синдикатите да користи економско влијание за унапредување на нивните заеднички интереси. Во најдобар случај, пристапувањето кон индустриска акција треба да се регулира и ограничи на одредени начини кои го зачувуваат интегритетот на процесот на договарање наместо веднаш да се забрани.
6. Процесите на договарање, советување и решавање спорови треба да бидат максимално автономни. Владите, државните трезори и посебно министрите за финансии имаат легитимен интерес во влијанието кое одредувањето на платите на јавниот сектор го има врз буџетот и поради тоа мора да постои разговор и соодветни односи помеѓу политичките процеси и работните односи. Се разбира, доколку прекилот на договарањето во јавниот сектор доведе до поголеми пречки во доставувањето услуги до јавноста, владата ќе биде заинтересирана страна. Доколку системот на работни односи треба да го даде својот посакуван придонес за ефикасноста на јавниот сектор, еднаквоста и индустрискиот мир, тогаш мора да му се даде простор да ја врши својата работа. Неоправданото мешање или ненавремената интервенција може да го наруши интегритетот на колективното договарање и придружните процеси на решавање спорови.
7. Договарањето и консултациите во јавниот сектор треба да промовираат одлики на најдобрите практики. Во светот постојат спротивни традиции, стилови и формули кај односите работници-раководство и некои нудат подобри искуства и резултати од другите. Системот на јавниот сектор вклучен во реформите треба свесно да бара да ги идентификува, да ги донесе и да ги приспособи според потребите и одликите на моделите кои се поконструктивни.
8. Сиречувањето и решавањето спорови треба да офаќаат флексибилен, но инсториран сеп мерки кои ќе се користат според потребите. Судирот може да биде во различни форми и одредени мерки може да бидат посоодветни за справување со одредени

²⁰ ILC, Provisional Record, 1978, p. 28/12, 28/13 и 28/28

прашања. Предизвикот за секој систем на управување со спорови е да се обезбедат правни лекови во интегрирана рамка.

9. *Агенциите за спречување и решавање спорови треба првенствено да работат како контролори на основните процеси на колективно договарање и консултирање. Тоа значи дека спречувањето спорови треба да биде насочено кон едукација и олеснување и дека решавањето спорови треба да биде насочено кон промовирање и, доколку е потребно, повторно воведување на процесот на преговарање. Замените за договарањето и консултирањето, како што се судското решение и арбитражата треба да бидат резервни мерки. Доброволното судско решавање и арбитражата треба да се претпочитаат пред задолжителните варијанти.*
10. *Системиите треба редовно да се ревидираат за да се осигури усојоганата релевантност и да се спречи прешераното елаборирање и создавање ригидни конвенции. Работните односи се област што овозможува алтернативно решавање спорови (ADR). Првиот проблем секогаш е да се предвидат процесите кои се неформални, пристапни, брзи и економични. Меѓутоа, дури и алтернативите покажуваат тенденција да станат застарени и да ги повторуваат грешките на формалните административни и судски процеси. Системиите треба постојано и ригорозно да се ревидираат за да се одржи нивната ефикасност.*
11. *Во регулаторниот систем треба да постои одредба за агенции за спречување и решавање спорови кои се независни, обучени, со соодветни ресурси и кредибилитет.*
12. *Ставовите се важни како и машинеријата. Стабилен формален систем на работни односи кој интегрира соодветни механизми за решавање спорови е неопходен, но недоволен услов за добри резултати од јавниот сектор. Поважно е да се негува работна средина на соработување што води кон социјално ослободување и праведност на работното место.*

Рамковни забелешки: правично и интензивно колективно договарање за спречување судир кој може да се избегне

Иако овој прирачник се фокусира на избегнување и решавање спорови, колективното договарање се смета за примарна референтна точка во рамките на секој процес на решавање спорови. Уште кон крајот на деветнаесеттиот век, Сидни и Беатрис Веб го документирале „методот на колективно договарање“ како начин за решавање спорови во индустријализираните земји²¹ и оттогаш па наваму, проникливите читачи на пазарот на труд ја продлабочуваат анализата:

“

Во западните општества, последниве двесте години, постојат два одобрени начини за решавање на спротивставените интереси помеѓу групи и организации и помеѓу нивните членови: размената на пазарот и владините регулаторни механизми утврдени од политичкиот процес...

Како начин за решавање судири помеѓу организациите, преговарањето и склучувањето договори имаат многубројни предности во споредба со водењето парници, владини наредби или војна до истребување. . . . Значајна одлика на еден договор е дека двете страни се обврзуваат да живеат во согласност со него наместо да продолжат да бидат во судир и воена состојба по одлука неприфатлива за една од страните. . . . Има значајна смисла во тоа дека ниту една одлука меѓу групите не може вистински да го реши спорот освен ако страните не се согласат да ја прифатат. Веројатноста страните да го спроведат сопствениот договор е многу поголема отколку прифаќањето одлука која е неповолна за една од страните.²²

Во еден претходен воведен документ за решавањето работни спорови, МОТ многу јасно го изложи предлогот:

“

Ефективното решавање на работните спорови има висок приоритет. Дури уште позначајна е потребата на прво место да се спречи појавувањето спорови од секаков вид . . . Колективното договарање спречува спорови со споделување на моќта на работното место.²³

²¹ Webb, S. and B. *Industrial democracy 1897, Дел II, Поглавје II.*

²² Dunlop, J. *Dispute resolution – Negotiation and consensus building 1984*, стр. 3 и 25.

²³ Heron, R. and Vandenabeele, C. *Labour dispute resolution – An introductory guide*, ILO, 1999 стр. (iii) и 17.

Речиси сите јазли и патеки во решавањето спорови наведени подолу може да се поврзат со опциите за спречување спорови, и тие се длабоко вградени во модел кој ја признава основната улога на саморегулативата, особено во форма на колективно договарање. Добрите системи за спречување и решавање спорови може да се опишат како системи кои ги насочуваат страните кон процесот на колективно договарање како основен носител на односите и резултати. Тоа е така бидејќи квалитетот и помирувањето на односите помеѓу страните во голема мерка ги одредува нивните поврзани економски судбини и влијанието на нивните заеднички обиди - добро, лошо или незабележително - врз економијата и општеството.²⁴

Но, ако целта е индустриски мир и други корисни социјални резултати, тогаш не секоја варијанта на колективното договарање е соодветна. Системот мора да биде барем инклузивен, правичен и стабилен, со можност за интегрирање ресурси и носење одлуки на функционален начин. Но и покрај тоа, одредени системи може да бидат подобри од другите во промовирањето на заедничката корист за страните и општеството. Здравите работни места се карактеризираат со односи на доверба, почит и квалитетна комуникација. Придружните мерки за кои се залагаме тука произлегуваат од моделите на договарање кои повеќе ветуваат.

Целта на овој прирачник не е репродуцирање или застапување системи за решавање спорови на одредени земји во нивната целост. Наместо тоа, поучните принципи, формули и практики се еkleктички собрани и тематски застапени, поаѓајќи од поопширните прашања за односите преку процесот на договарање до решавањето спорови. Прирачникот ги поканува сите креатори на политики во јавниот сектор од различни позиции да побараат пристапи и механизми кои може да се разгледаат и, доколку ветуваат, да се донесат и приспособат за домашна намена. Вистинскиот предизвик лежи во повторното толкување на предлогот или формулата што ќе служи за локалните потреби и стремежи.

²⁴ „Правата на посилна демократија и слобода на здружување и на колективно договарање може да доведат до поголема економска и социјална стабилност што ги зајакнува глобалната конкурентност и економските резултати.“ (*Freedom of association in practice: Lessons learned*, International Labour Conference 97th Session 2008, став 67)

Резиме на принципите на МОТ за правото на колективно договарање

Од стандардите и принципите што произлегуваат од Конвенциите на МОТ, препораките и останатите инструменти за правото за колективно договарање и принципите утврдени од Комитетот на експерти и Управниот комитет за слобода на здружување врз основа на тие инструменти, може да се резимира следното:

1. Правото на колективно договарање е основно право кое државите, во согласност со нивното членство во МОТ, се обврзани да го почитуваат, унапредуваат и остваруваат, во добра волја (Декларацијата на МОТ за основните принципи и права на работно место и документите кои произлегуваат од неа).
2. Колективното договарање е право на работодавачите и нивните организации, од една страна и организациите на работниците од друга (првостепени синдикати, федерации и конфедерации). Само во отсуство на последните наведени организации може [други видови] претставници на засегнатите работници да склучуваат колективни договори.
3. Правото на колективно договарање треба да биде признаено во сите приватни и јавни сектори и само вооружените сили, полицијата и јавните службеници вработени во државната администрација може да бидат исклучени од остварувањето на тоа право (Конвенција бр. 98).
4. Кога една држава ја ратификува Конвенцијата за колективно договарање, 1981г. (бр. 154), правото на колективно договарање, исто така, се применува во контекст на јавната администрација, за која може да се утврдат посебни модалитети во согласност со одредбите. Конвенцијата за работни односи (јавна служба), 1978г. (бр. 151) обезбедува пониско ниво на меѓународна заштита за колективно договарање, бидејќи дозволува, во контекст на јавната администрација, можност за избор помеѓу колективно договарање и други методи на одредување на условите на вработувањето.
5. Целта на колективното договарање е регулирање на роковите и условите за вработување, во поширока смисла, и односите помеѓу страните.

6. Колективните договори треба да бидат обврзувачки. Мора да се овозможи одредување на роковите и условите за вработување кои се повеќе поволни од оние утврдени со закон. Предност не смее да се даде на индивидуалните пред колективните договори, освен кога индивидуалните договори содржат поповолни одредби.
7. За да биде ефективно, остварувањето на правото на колективно договарање бара организациите на работниците да бидат независни и да не бидат „под контрола на работодавачите или организациите на работодавачите“ и процесот на колективно договарање да може да продолжи без мешање на властите.
8. Синдикатот кој го претставува мнозинството, или голем процент, на работниците во единицата за договарање може да ужива приоритетни или ексклузивни права за договарање. Меѓутоа, во случаите кога нема синдикат кој ги исполнува овие услови или не се признаваат таквите ексклузивни права, организациите на работниците треба да имаат можност за склучување колективен договор во името на нивните членови.
9. Принципот на добра волја во колективното договарање подразбира признавање на претставничките организации, во обид да се постигне договор, вклучување во вистински и конструктивни преговори, избегнување неоправдани одложувања во преговорите и заедничко почитување на договорените обврски.
10. Колективното договарање е доброволно по природа и мора да овозможува вклучување на секое ниво.
11. Наметувањето задолжителна арбитража во случаите кога страните не постигнале договор е спротивно на принципот на доброволно колективно договарање и е прифатливо само: (1) кај основните услуги во најстрога смисла на зборот (онаму каде прекинот може да го загрози животот, личната безбедност или здравјето на цело или на дел од населението); (2) во однос на јавните службеници вработени во државната администрација; (3) кога, по продолжени и незавршени преговори, јасно е дека пречката нема да се надмине без иницијатива на властите и (4) во случај на голема национална криза. Секогаш се претпочита арбитража прифатена од двете страни.

12. Интервенциите на законодавните и управните органи кои влијаат врз поништувањето или изменувањето на содржината на слободно склучените колективни договори, вклучувајќи ги клаузулите за плата, се спротивни на принципот на доброволно колективно договарање. Ограничувањата на содржината на идните колективни договори, особено во однос на платите, кои се наметнати од властите како дел од политиките за економска стабилизација или структурално приспособување во име на поголемите разгледувања на економската и социјалната политика се прифатливи само додека на таквите ограничувања им претходе консултации со организациите на работниците и работодавачите и ги задоволуваат следниве услови: тие се применуваат како исклучителна мерка, до неопходното ниво, не надминуваат разумен период, и се придружени со соодветни гаранции создадени за ефективна заштита на животниот стандард на засегнатите работници, особено оние кои се засегнати во најголема мера.

Извор: Gernigon, B., Otero, A. and Guido, A. *Collective bargaining: ILO standards and principles of the supervisory bodies* (2000), 75–77. [As reproduced in Ratnam, V. and Tomoda, S. *Practical guide for strengthening social dialogue in public service reform* (ILO, 2005)].

ДЕЛ I. Спречување спорови²⁵

Системот на работни односи заснован на консензус е најдобрата алатка за спречување на индустриски несогласувања и неговата структура може да има различни облици.²⁶ Целта треба да биде креирање и спроведување на ефективни процеси и институции што ги препознаваат и решаваат легитимните интереси на страните на работното место и пошироките општества.

Поголемиот дел од материјалот што следува се однесува на процесот на договарање. За тековните цели, ги разгледуваме димензиите на спречување и решавање спорови на тој комплексен феномен.

1. Социјалниот дијалог како појдовна точка

MOT веќе има објавено публикации што се посветени на социјалниот дијалог во контекст на јавните служби и овој прирачник се заснова и ги надградува тие лекции.²⁷ Читателот се охрабрува да го прочита тој извор, но и тука вметнуваме некои од ставовите и заклучоците од тој материјал:

²⁵ За првичната дискусија за темата, видете Поглавје 12 “Preventative conciliation”, во *Conciliation in industrial disputes – A practical guide* (ILO, 1973).

²⁶ Според Глобалниот извештај по надополнувањето на Декларацијата на MOT за основните принципи и права на работа (*Freedom of association in practise: Lessons learned*, International Labour Conference 97th Session 2008), „успешното колективно договарање и другите методи на дијалог меѓу работниците и работодавачите може да спречат судири. . . . На пример, механизмите за ефективно колективно договарање помагаат во спречувањето на прекин во работата, во периодот од 1998 до 2005 г. во образовниот сектор во Јужноафриканската Република“. Видете повеќе за оваа тема: Министерство за образование на Јужноафриканската Република: *Teachers for the future: Meeting teacher shortages to achieve education for all*. Понатаму, истражувањето на MOT за социјалниот дијалог од 2006 г. упатува дека индустриските судири се решаваат побрзо и поефективно од порано. Во Глобалниот извештај се наведува дека „колективното договарање придонесува кон овој позитивен развој. Колективниот договор создава атмосфера на заемна доверба и воспоставува социјален мир. Но е, исто така, и важен нормативен извор за решавање спорови (на пример, со утврдување на заемно прифатливи правила за решавање спорови преку помирување, медијација или арбитража).

²⁷ Ratnam, V. and Tomoda, S. *Practical guide for strengthening social dialogue in public service reform* (ILO, 2005) and Ishikawa, J. *Key Features of National Social Dialogue: a Social Dialogue Resource Book* (ILO, 2003)

“

Социјалниот дијалог е моќна алатка за изнаоѓање конкретни начини за воспоставување и одржување на социјална кохезија и подобрување на управувањето. Придонесува кон остварувањето квалитетни јавни служби, како за вработените, така и за граѓаните.²⁸

....

Најважна лекција е дека реформите може да бидат успешни само ако се планираат и реализираат во соработка и во консултации до сите засегнати заинтересирани страни.²⁹

Социјалниот дијалог вклучува размена на сите релевантни информации, консултации и преговори меѓу претставниците на владите, работодавачите и работниците по прашањата од заеднички интерес во однос на економските и социјалните политики. Социјалниот дијалог има сеопфатни и различни значења ширум светот: треба да се применува во сите соодветни фази од процесот на носење одлуки; не треба да биде премногу прескриптивен; треба да се приспособи кон околностите и треба да ги вклучува оние што се засегнати од промените/одлуките.³⁰

....

Триаголник на социјалниот дијалог



Извор: Ishikawa, J. *Key Features of National Social Dialogue: a Social Dialogue Resource Book* (ILO, 2003) p. 3.

²⁸ Ratnam, V. and Tomoda, S. *Practical guide for strengthening social dialogue in public service reform* (ILO, 2005) стр. 4.

²⁹ Ratnam and Tomoda, стр. iii. Видете и став (2) од Препораката бр. 159 за работните односи (јавна служба) од 1978 г., во Прилог.

³⁰ Ratnam, V. and Tomoda, S. *Practical guide for strengthening social dialogue in public service reform* (ILO, 2005) сџр. 3.



Размената на информации е најосновниот процес на социјалниот дијалог. Не упатува на реална дискусија или делување по предметните прашања, туку е суштинска појдовна точка кон посуштински социјален дијалог. По пат на консултации, социјалните партнери не само што разменуваат информации, туку и се вклучуваат во посуштински дијалог за покренатите прашања. Колективното договарање и концентрирањето на политиката може да се толкуваат како два доминантни облици на преговори. Колективното договарање е една од најраспространетите облици на социјален дијалог и во голем број земји е институционализирано. Се состои од преговори меѓу работодавачот, група на работодавачи или претставници на работодавачите и претставници на работниците во насока на одредување на прашањата поврзани со платите и условите за вработување.³¹

MOT прифаќа разлики во дефиницијата и концептот на социјалниот дијалог со тек на време и од земја до земја. Социјалниот дијалог може да биде неформален и *ad hoc* или институционализиран и формален или дури и комбинација од двата вида. Неформалните процеси се исто толку важни колку и формалните.³² На пример, во Бразил, во изминатите години се организираа голем број од конференциите за социјален дијалог со цел да се покријат прашањата за работните односи.³³ Во Намибија, синдикатите работат во тесна соработка со владата и пред да се наметне какво било законодавство за работни односи, синдикатите добиваат нацрт-верзија од новиот акт.³⁴

³¹ Ishikawa, J. *Key Features of National Social Dialogue: a Social Dialogue Resource Book (ILO, 2003)* сѝр. 3.

³² Ibid.

³³ Drummond, J., Paiva Ferreira, D., Извештај за работните односи во јавниот сектор во Бразил, претставен на работилницата за потврда на овој Прирачник, Торино, Италија, 28 јули 2011 г.

³⁴ Hangula, H. and Inane, M. Извештај за работните односи во јавниот сектор во Намибија претставен на работилницата за потврда на овој Прирачник, Торино, Италија, 27 јули 2011 г.

Советување на владата и парламентот

Улогата на Социјално-економскиот совет (Sociaal-Economische Raad, SER) на Холандија

„Основната улога на SER е советување на холандската влада и парламент за социјалните и економските прашања, заради промовирање на:

- урамнотежен економски пораст и одржлив развој;
- највисоко можно ниво на вработеност;
- праведна распределба на приходите.

На барање или по сопствена иницијатива, SER ја советува владата за главните точки од политиката. Аргументите што ги дава SER, ги користи и парламентот во своите дебати со владата.

Тие прашања вклучуваат:

- среднорочен социјален и економски развој
- регулаторни прашања
- социјално осигурување
- трудово и индустриско право
- учество на вработените
- врската меѓу пазарот на трудот и образованието
- европска политика
- планирање за животната средина и пристапност на сообраќајот
- одржлив развој
- проблеми на потрошувачите.

Извор: Вуги www.ser.nl.

Улогата на Националниот совет за економски развој и труд на Јужноафриканската Република

„Во Nedlac, владата се состанува со организирани групи на деловната средина, работниците и заедницата, на национално ниво, со цел да се разгледаат прашањата и по можност да се донесе консензус за прашањата од социјалната и економската политика. Тоа се нарекува „социјален дијалог“.

Советот:

- (а) се обидува да промовира цели на економски пораст, учество во донесувањето политики за економијата и социјалната правда;
- (б) се обидува да постигне консензус и да склучи договори за прашањата што се однесуваат на социјалната и економската политика;
- (в) ги разгледува сите предложени законски акти во врска со политиката за пазарот на трудот, пред тие да се достават до парламентот;
- (г) ги разгледува сите позначајни промени во социјалната и економската политика пред да се спроведат или да се достават до парламентот;
- (д) охрабрува и промовира формулирање на координирана политика за социјални и економски прашања“.

Извор: Дел 5(1) од Законот за Националниот совет за економски развој и труд 35 од 1994 г.

Во однос на дел 77 од Законот за работни односи, Nedlac има функција за решавање спорови меѓу синдикатите и владата и/или деловната заедница за прашањата од социјално-економската политика.

Извор: Вуги www.nedlac.org.za.

Поддршка од МОТ: пример од Филипини

Застапувањето на синдикатите на Филипини е ограничено и синдикатите немаат гласачко право при разгледувањето на политиките што ги засегаат државните служби. Заедничката агенда за пристојна работа 2008-2010 г. има цел зајакнување на реалната застапеност на синдикатите од јавниот сектор во рамки на Советот за управување со трудот во јавниот сектор. Советот го следи спроведувањето на одредбите од извршниот налог и е составен од раководителите на Комисијата за државната служба, Министерството за труд и вработување, Министерството за финансии, Министерството за правда и Министерството за буџет и управување. Извршниот налог содржи насоки за остварување на правото на вработените во владата за организирање и механизмите за социјален дијалог во јавниот сектор се промовираат преку носење на закон.

Заедничката агенда за пристојна работа е во насока на воспоставување амандмани во извршниот налог 180 со цел да се осигури застапеност на синдикатот при формулирањето на политиките во јавниот сектор.

Извор: *The Philippine Common Agenda 2008-10, Narrowing Decent Work Deficits.*

2. Овозможување функционалност на доброизградениот систем за договарање: самоуправување и соодветни интервенции

Јавните органи треба да му овозможат на колективното договарање да ги постигне социјалните цели. Како дел од овој процес, владите треба да го достигнат неопходниот административен и технички капацитет за да го реализираат принципот на слобода на здружување, со цел да создадат окружување што го овозможува колективното договарање. Во некои земји, трудовата администрација не е во можност да влијае врз економските и социјалните политики што имаат директно влијание на рамките за колективно договарање. Доброизградената и ефикасна трудова администрација е од голема важност за таа цел.³⁵ На пример, Нордиските земји имаат воспоставено функционални режими за договарање во јавниот сектор, коишто се карактеризираат со саморегулирање меѓу работодавачите и синдикатите.³⁶ И во Аргентина, воспоставувањето на

³⁵ ILO, *Freedom of association in practise: Lessons learned, International Labour Conference 97th Session 2008*, сџаа 58.

³⁶ Treu, T. (1997) „Компаративен извештај“, во T. Treu (ed.) *Employees' collective rights in the public sector*, стр. 3–24. The Hague: Kluwer.

механизми за саморегулирање се смета за едно од основните прашања на договарање.³⁷

Меѓутоа, тоа не значи дека договарањето во јавниот сектор во тие и слични јуриздикции е целосно слободно. Политичкиот процес е секогаш во заднина, но владата има тенденција да интервенира само кога се чини дека автономното договарање е во безизлезна ситуација и димензиите се такви што постои ризик по јавните интереси. Општата доверба во флексибилноста на договарањето во јавниот сектор е доброоснована и сама по себе создава чесен круг. Владината интервенција, кога ќе дојде до неа, вообичаено е поделена на степени: прво олеснувачка, потоа директиви и како крајна мерка прескриптивна. Ресурсите на третата страна, како што е статутарна или нестатутарна медијација, во голем број случаи се вградени во самите процеси на автономно договарање. Спектарот на владиното посредување ги поттикнува страните во процесот на договарање двојно да ги зголемат своите саморегулаторни напори. Во случаите каде безизлезната состојба се надминува со одлука – во форма, на пример, на законодавен акт или директива што ќе подлежи на задолжителна арбитража – мерките се исклучителни и поради тоа, на долг рок, не се штетни по институцијата колективно договарање.

³⁷ Закон бр. 24,185 од 16 декември 1992 г., член 18

Интервенција заради одржување на мирот со поддршка на процесот на договарање

Шведска

Во Шведска, само еднаш – во 1971 г. – штрајкот е задушен со правно дејство. Влијанието на конкретен законодавен акт е продолжување на времетраењето на постојните колективни договори и оттаму поврзаните обврски за мир. Оставањето простор - и притисокот – страните ги користат за надминување на нивните разлики. Законодавството ефективно го поддржува процесот на договарање.¹

Финска

Во 2007 г., Синдикатот на здравствени и социјални работници се закани со масовно давање отказ како индустриска мерка, со цел да се стави притисок во процесот на преговори за зголемување на платите. Во практика, тоа би значело отказ од 70 до 100 проценти од сите медицински сестри што работат во одделенијата за интензивна нега во универзитетските болници. Со цел одржување на соодветно ниво на грижа, владата се замеша во случајот и наметна единствен закон со којшто, во практика, би се принудиле медицинските сестри на работа. Законот беше проблематичен и поради фактот што би ги принудил на работа и оние сестри што се веќе пензионирани, промениле работно место или работат во приватен сектор. Страните во процесот на преговори постигнаа договор пред да се преземат какви било мерки врз основа на закон, но состојбата го поттикна прашањето за основните права, како што е правото на работниците да учествуваат во индустриска акција и правото на лицата на пристојна грижа. Трудовиот суд донесе одлука, меѓу другото, дека отказите на медицинските сестри што се државни службеници се незаконски.²

¹ Stokke, T. and Seip, A. “Collective dispute resolution in the public sector: The Nordic countries compared”, in *Journal of Industrial Relations* 50(4) 560, p. 569, цитат од Adlercreutz, A *Svensk arbetsrätt* (2003, Stockholm, Norsdtedts Juridik), стр.106.

² Трудов суд на Финска Р 83 и 84/07, 7.11.2007. Експертско мислење за Комитетот за социјални работи и здравство во однос на законот за осигурување и безбедност на пациентите при индустриски акции, 9.11.2007г.

Во Латинска Америка, има сè поголема тенденција да им се дозволи на работниците од јавниот сектор да учествуваат во одредувањето на нивните услови за работа. Уругвај неодамна донесе статут што овозможува колективно договарање. Статутот на органите на Панамскиот Канал, исто така, вклучува колективно договарање и обврска сите колективни

договори да вклучуваат механизми за решавање спорови.³⁸ Коста Рика донесе регулатива за колективно договарање и на тој начин долгорочно ја олесни практиката, без прибегнување кон законодавни санкции. МОТ го поддржа развојот на предметните регулативи.³⁹

3. Структурирање на договарањето: претставници за договарање

Ефективното колективно договарање бара од вклучените страни заемно признавање. Признавањето може да биде на доброволна основа, како што е случајот со некои земји каде што се заснова на договори или добро воспоставена практика. Некои земји имаат донесено законодавство со кое владите во својство на работодавачи се обврзуваат да ги признаат синдикатите, за целите на колективното договарање, при одредени услови. Од друга страна, законодавството во поддршка на договарањето, може да биде од помош за синдикатите при утврдувањето на претставниците на владата во преговорите. Со едноставни законски одредби може да се одреди одговорното лице за спроведување на колективното договарање, а со тоа им помага заемното признавање на вклучените страни.⁴⁰

Во основа, помага во случаите кога правилата или уредувањата за договарање го обесхрабруваат зголемувањето на бројот на синдикати, како што е наведено во став 1 од Препораката за работни односи (јавна служба) бр. 159 од 1978 г., бидејќи на тој начин се олеснува поуредно, поумерено и внатрешно поддржано договарање.⁴¹ Секторската регулатива во нордиските земји го унапредува реализирањето на овој

³⁸ Закон бр. 19, од 11 јуни 1997, член 104.

³⁹ Извршна одлука бр. 29576-MTSS, 15 јуни 2001 г.

⁴⁰ ILO, "Substantive provisions of labour legislation: Effective recognition of the right to collective bargaining," во ILO, *Labour Legislation Guidelines*, Порнавје III, <http://www2.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/lgl/index.htm>. За дополнително разгледување на засегнатите прашања, видете, на пр., G, et al, "Collective bargaining" во Blanpain eds., *Comparative labour law and industrial relations in industrialised market economies*, 6th и rev. ed., (Kluwer, The Hague, 1998) стр. 414; Casale, G., *Union representativeness in a comparative perspective*, (ILO/CEET, Report No. 18, 1996).

⁴¹ Овие ставови гласат:

„(1) во земјите каде постапките за признавање на организациите на јавни службеници се применуваат заради одредување на организациите на коишто ќе им се доделат, на повластена или ексклузивна основа, правата предвидени во Деловите III, IV или V од Конвенцијата за работни односи (јавна служба), 1978 г., таквото одредување треба да се заснова на објективни и претходно утврдени критериуми во поглед на репрезентативниот карактер на организациите.

(2) Постапките наведени во потстав (1) од овој став не треба да охрабруваат проширување на организации што покриваат исти категории на вработени“.

резултат⁴² и голем број земји работат со правила што водат до признавање само на најрепрезентативните синдикати. Канадски службеник ги открива размислувањата за политиката:

“

Направивме свесен и одржлив напор ... во согласност со Законот за труд [на Британска Колумбија] за избегнување на фрагментирањето во новите односи за договарање и да се искористат сите можности за воспоставување на единствени единици што ги опфаќаат сите вработени во тековните односи...

Кога се основаше новата Crown Corporation за да управува со голема служба за превоз со траект меѓу островот Ванкувер и Ловер Мејнленд, Одборот за труд за првпат требаше да одреди соодветни единици за договарање за системот на траекти во согласност со Законот за труд. Синдикатите предложија вработените да се поделат на две единици: општа „нелиценцирана“ единица што ќе ја застапува Синдикатот на работници на брод и траект, и лиценцирани службеници – инженери и други што најверојатно ќе ги застапува Сојузот за трговски услуги на Канада. Тоа беа доволни причини за ставот дека офицерите имаат посебни интереси: посебна обука за вештини што ќе треба да ги демонстрираат за да добијат лиценца, надлежност што ќе може да ја применуваат на бродот или екипажот и долгогодишно искуство со поединечно застапување во поголемата поморска индустрија. Несомнено, лиценцираните офицери имаат поголема корист од сопствениот синдикат и беа одлучни тоа да го постигне B.C. Ferry Authority.

Без оглед на овој моќен случај, го одбивме барањето за посебна единица. Системот на траекти е витална врска во превозот на која што се потпира јавноста од Британска Колумбија. Политиката за минимизирање на индустриските судири, чијашто фрагментација може да доведе до ваква чувствителност во јавната служба, едноставно требаше да ги надмине вредностите на самоодлучност за една конкретна група вработени.

⁴² „Регулирање на структурите за договарање значи и влијание врз кој за што ќе се договара. Во Нордиските земји таквите прописи се применуваат во државниот сектор. Без исклучок, државата ги принудува синдикатите да формираат коалиции или картели за договарање. Овие картели имаат ексклузивни права за договарање или приоритетни права за договарање околу најважните колективни договори. Резултатот од овие мерки е еднообразно регулирање на платите и работните услови во рамки на високоцентрализиран систем за договарање. Синдикатите се принудени на носење внатрешни компромиси пред да се состанат со спротивната страна и повеќето од коалициите на синдикални картели и државата ќе се многу послини од надворешните страни. Може да постојат и независни синдикати, но тие ќе имаат сериозни проблеми во измената на договорот“.Stokke, T. and Seip, A. “Collective dispute resolution in the public sector: The Nordic countries compared”, во *Journal of Industrial Relations* 50(4) 560, стр. 565.

Лиценцираните офицери нема да се присилуваат да се вклучат во колективното договарање. Но, ако го претпочитаат тој метод за справување со работодавачот, тогаш сметаме дека треба да ја прифатат логиката на тој процес. Лиценцираните офицери немаа неотуѓиво право да „работат по свое“. Офицерите треба да ги вградат своите ресурси за договарање во единствена структура што ќе преговара за колективен договор за екипажот.⁴³

Може да се заклучи дека размените би се одвивале поуредно, доколку органите од јавниот сектор се справуваат со ограничен број синдикати.⁴⁴ Факторот на ривалство внатре во синдикатите, со својот подривачки потенцијал може да се реши пред да започне процесот на договарање.⁴⁵ Со ограничениот број синдикати, можноста за заобиколување на барањата при договарање од повеќето синдикати се држи под контрола и структурата на самите преговори ги обврзува синдикатите да се здружат и потоа да посредуваат внатрешно за барањата на сите сегменти или во најмала рака, голем дел од работната сила. Меѓутоа, ако само најрепрезентативниот синдикат ужива преференцијални или ексклузивни права за договарање, одлуките за одредување на најрепрезентативната организација треба да се носат врз основа на објективни и претходно воспоставени критериуми, со цел да се избегне секаква веројатност за злоупотреба или необјективност. И иако јавните органи имаат право на одлучување дали преговорите ќе се одвиваат на

⁴³ Weiler, P. *Reconcilable differences – New directions in Canadian labour law* (1980, Carswell), стр. 159–60. Авторот го наведува сопственото искуство како Претседавач со Одборот за труд на Британска Колумбија во средината на 70-тите години од XX век.

⁴⁴ Мора да се забележи дека некои влади ги поддржувале синдикатите со цел да се зајакне колективното претставување, дури и кога може да се охрабри таквото проширување. На пример, некои балтички влади ја поддржуваат експанзијата на членството во синдикати, за што се потребни ресурси што синдикатите со ниски членарини не може да ги постигнат. (*Trade union strategies to recruit new groups of people* – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2010, стр. 28).

⁴⁵ Мора да се забележи дека синдикатите не само што се конкуренти, туку и соработуваат на национално и на меѓународно ниво. На пример, синдикатите во Малта го решаваат прашањето со мигрантските работници со помош на италијанската конфедерација CGIL. (*Trade union strategies to recruit new groups of people* – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2010, стр. 28). На европско ниво, Европскиот сојуз на синдикати од јавната служба и Европската конфедерација на независни синдикати (CESI) склучија Договор за соработка што влезе во сила на 1. јануари 2005 г. Со договорот, синдикатите формираат заедничка делегација за претставување на работниците од централната администрација во социјалниот дијалог на администрацијата на национално ниво, којшто беше формализиран во декември 2010 г. со комитетот за социјален дијалог на секторско ниво. Видете Albertijn, M., “New sectoral social dialogue committee for central government administrations,” 10 March 2011, достапен на EIROnline, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2011/02/articles/eu1102011i.htm>.

регионално или национално ниво, работниците треба да имаат право да ја изберат организацијата што ќе ги застапува во преговорите.⁴⁶

Друга алтернатива е договарањето „на една маса“, каде што неколку синдикати што ги застапуваат сите вработени во единствена единица за договарање се вклучуваат во единствен процес на договарање.⁴⁷ Во деценијата по 1990 г., оваа практика стана заедничка за јавниот сектор во Обединетото Кралство.⁴⁸ Друг пример е договарањето за вработените во државата Вашингтон во Соединетите Американски Држави, каде што сите синдикати што застапуваат помалку од 500 работници се договараат со државната влада на една маса.⁴⁹ Ова прашање ќе биде дополнително разгледано под насловот *Мегијација меѓу сџраниише при судир на инџереси*.

Тракслер и Брендл имаат изготвено модел на три главни категории на договарање. Според моделот, трите категории се разликуваат по нивниот опсег и поврзаноста со интересите од конкретниот сектор:

“

Координацијата од највисоко ниво е најсеопфатна. Се спроведува од страна на меѓусекторските конфедерации, коишто ги спроведуваат активностите за координација директно или ги наметнуваат политиките за договарање на нивните членки или директно преку преговарање на централно ниво во нивно име. Во секој случај, тоа значи дека интересите на еден сектор мора да се унифицирани, односно мора да се постигнат заеднички стратегии. Договарањето по шема претставува директно вклучување. Координацијата се заснова на водечката улога на еден сигурен сектор во одредувањето на платите, додека другите сектори ќе следат. Некоординираното договарање значи дека одредени единици за договарање ги утврдуваат платите независно една од друга. Следствено, не постои некаков вид намерна координација меѓу секторите.⁵⁰

⁴⁶ ILO, *Digest of decisions and principles of the Freedom of Association Committee of the Governing Body of the ILO*, Fifth (revised) edition (ILO 2006), став 962 и 963.

⁴⁷ За подетални информации за договарањето на заедничка маса, видете Gennard J and Judge G, *Employee relations*, London, 2005.

⁴⁸ Bryson A and Wilkinson D, *Collective bargaining and workplace performance*, Department of Trade and Industry, UK, 2000, стр. 3.

⁴⁹ Revised Code of Washington (RCW) Sec. 41.80.010. Синдикатите што застапуваат повеќе од 500 работници преговараат со владата на одвоени маси.

⁵⁰ Taxler, F. and Brandl, B. “Collective bargaining, Macroeconomic Performance, and the Sectoral Composition of Trade Unions” *Industrial Relations*, Vol. 49, No. 1, January 2010, стр. 100.

4. Структурирање на договарањето: нивоа на договарање и координација меѓу нивоата

Во Препораката на МОТ за промовирање на колективното договарање, бр. 163 се наведува дека земјите-членки треба да применуваат колективно договарање по можност на сите нивоа, „вклучувајќи, ниво на претпријатие, дејност, индустрија или регионално или национално ниво“. Во државите каде што постојат неколку нивоа на договарање, „страните во преговорите треба да обезбедат координација меѓу сите нивоа“.

Не постојат универзални решенија за нивоата на договарање. Околностите и динамиката во земјите се доста различни. Соодветното ниво или нивоа на договарање ќе зависат од јачината, интересите, целите и приоритетите на опфатените страни, како и од структурата на движењето на синдикатот, претставниците на владата и традиционалните шеми на индустриските односи.⁵¹ Дали преговорите ќе се одвиваат на национално, секторско или регионално ниво, секое ниво може да има различна јурisdикција, надлежност над прашањата за персоналот, изворите на приходи и фискалната автономија.

Некои системи носат централна или секторска рамка, надополнета со преговори во децентрализирано окружување, со цел да се обезбеди ред во договарањето и да се унапреди саморегулирањето. На пример, во Шведска, Данска, Норвешка и Финска е развиен модел на договарање на две нивоа, со секторско ниво што дефинира процедурални правила и економска рамка (вклучувајќи понекогаш параметри за плати) за локални договори. Некои од суштинските теми на договарање – на пример, реалните плати – се префрла на пониските нивоа.⁵²

Јужноафриканската Република, исто така, го донесе овој пристап за колективно договарање во јавниот сектор, со воспоставување на Национален совет за координирање на договарањето во јавните служби со одговорности за договарање што ги покриваат сите теми што:

- (i) се регулираат со униформни правила, норми и стандарди што се применуваат во јавната служба;
- (ii) се применуваат на роковите и условите на служба што се однесуваат на два или повеќе јавни сектори;
- (iii) се однесуваат на државата како работодавач во поглед на јавната служба што не се однесува на државата како работодавач во кој било сектор.⁵³

На бипартитниот Совет за договарање му беше доделена задача за воспоставување на второ ниво за советите за договарање на секторско

⁵¹ ILO, “Substantive provisions of labour legislation: Effective recognition of the right to collective bargaining,” во ILO, Labour Legislation Guidelines, Понглавје III, <http://www2.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/llg/index.htm>.

⁵² Stokke, T. and Seip, A. “Collective dispute resolution in the public sector: The Nordic countries compared”, *Journal of Industrial Relations* 50(4) 560, стр. 562.

⁵³ Дел 36 од Законот за работни односи од 1995г.

ниво во земјата. Како општо правило, овие форуми за договарање на две нивоа – на пример, Советот за работни односи во образованието – склучуваат договори за суштинските прашања во соодветниот сектор, како што се платите и условите за работа, но и дозволуваат уште подецентрализираните провинциски комори на Советот да преземат одговорност за спроведување и локални варијации.

Процедурите за решавање спорови што се договорени на централно ниво, вообичаено служат за регулирање на несогласувањата на пониско ниво во Јужноафриканските и нордиските земји. Ваквата структура овозможува прашањата на локално ниво да доведат до унапредување на системот и доколку останат нерешени, да бидат разгледувани од персонал од повисоко ниво – одлика што ја поттикнува саморегулативната природа на целиот систем.

Аргентина ја ратификуваше Конвенцијата за работни односи (јавна служба), 1978г. (бр. 151) во 1987 г. Заради нејзино спроведување, во 1992 г. со Законот за колективно договарање (акт бр. 24.185) се воспоставија стандарди за колективно договарање во јавната администрација на национално ниво. Во согласност со актот, бројот на претставници на синдикатот во процесот на договарање е пропорционален на бројот на нивните членови. Во практика, тоа значи дека повеќе од еден синдикат може да го застапува истото тело.⁵⁴

Во рамки на системот за работни односи на Аргентина се разликуваат два вида здруженија на работници: регистрирани синдикати (*inscripta*) и оние што имаат статус на синдикат (*personería gremial*). „Иако *personería* е признавање на најрепрезентативниот синдикат од страна на државата (со најмногу членови во одредено тело), во теорија, втората организација може да добие статус на *personería* ако застапува „значително поголем“ број работници од првата. Меѓутоа, дотогаш, втората организација нема право да учествува во колективното договарање, ниту пак има пристап до квотите на синдикатот од своите партнери.“⁵⁵

Во согласност со Актот бр. 24.185, делни комисии за договарање спроведуваат општи и секторски преговори во јавните служби. Тие се составени од претставници на државата и на работниците, координирани од Министерството за труд. Некои секторски договори што се моментално

⁵⁴ Cardoso, A. and Gindin, J. *Industrial relations and collective bargaining: Argentina, Brazil and Mexico compared*, Working paper No.5. Industrial and Employment Relations Department, ILO 2009; Bonifacio, J. and Falivene, G. *Análisis comparado de las relaciones laborales en la administración pública latinoamericana. Argentina, Costa Rica, México, y Perú*. Banco interamericano de desarrollo, Centro latinoamericano de administración para el desarrollo 2002; Wegman, M. *Aportes a la profesionalización del servicio civil en el gobierno federal de la República Argentina a través de al negociación colectiva*, XV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 9 – 12 Nov. 2010.

⁵⁵ Cardoso, A. and Gindin, J. *Industrial relations and collective bargaining: Argentina, Brazil and Mexico compared*, Working paper No.5. Industrial and Employment Relations Department, ILO 2009, стр. 15.

во сила ги опфаќаат Националната лотарија, образованието, безбедноста на храната, обезбедувањето паркови и националните уметници.⁵⁶

Уругвај донесе таква структура во 2005 г. Врховниот совет за колективно договарање во јавниот сектор има претставници од четири централни владини агенции и еднаков број претставници од синдикатите, се состанува на барање на кој било од членовите и носи одлуки со консензус. Договоранието на ниво на сектор (втор ред) и на агенција (трет ред) се спроведува одвоено и може да се однесува на исти теми, во рамките утврдени со договорите постигнати на повисоко ниво. Министерството за труд, коешто претседава со Врховниот совет, е задолжено за координирање на нивоата.⁵⁷

Во Италија, Агенцијата за застапување на јавната администрација во колективното договарање (ARAN) се вовеле со децентрализацијата на јавната администрација во 1993 г. и е одговорна за застапување на владата во колективното договарање со синдикатите од јавниот сектор. Договоранието се спроведува преку назначените единици за договарање, на национално ниво и во секоја децентрализирана јавна агенција. Застапувањето од ARAN е задолжително за различните поединечни администрации, како што се министерствата, училиштата и телата за здравствена и социјална заштита.⁵⁸

“

Аран функционира како сервисна структура за [овие администратори]... Различните администрации... имаат „надлежност за насочување“ на Аран во поглед на колективното договарање на национално ниво и основаат секторски комитети за таа цел. Секторскиот комитет се основа за секој сектор на колективно договарање – здравство, локални власти, истражување, универзитети и неекономски јавни органи (на пр. социјално осигурување). Меѓутоа, што се однесува до министерствата, училиштата и некои јавни комунални претпријатија (противпожарната служба и неколку други), Претсе-

⁵⁶ Cardoso, A. and Gindin, J. *Industrial relations and collective bargaining: Argentina, Brazil and Mexico compared*, Working paper No.5. Industrial and Employment Relations Department, ILO 2009; Bonifacio, J. and Falivene, G. *Análisis comparado de las relaciones laborales en la administración pública latinoamericana. Argentina, Costa Rica, México, y Perú*. Banco interamericano de desarrollo, Centro latinoamericano de administración para el desarrollo 2002; Wegman, M. *Aportes a la profesionalización del servicio civil en el gobierno federal de la República Argentina a través de la negociación colectiva*, XV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 9 – 12 Nov. 2010.

⁵⁷ Закон бр. 18508, 26 јуни 2009 г., членови 10–14.

⁵⁸ Европски сојуз на синдикати од јавната служба, колективно договарање, профил на земја: Италија, достапно на: <http://www.epsu.org/r/471> and Eironline, “Decentralised bargaining in the public sector examined”, достапно на: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/12/feature/it0212209f.htm> и “Reform of public sector bargaining agency approved”, eironline, достапно на: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1997/11/feature/IT9711217f.htm>

дателот на Советот на министри, преку Министерството за државна служба, коешто ќе има улога на „секторски комитет“.

Секој комитет и Претседателот на Советот на министри за централната државна администрација, ги утврдува насоките и целите за колективно договарање, бидејќи секој договор подлежи на обновување, додека Аран мора постојано да ги известува за напредокот во преговорите. Откако ќе се постигне привремен договор, Агенцијата мора да добие одобрување од комитетите за нацрт-верзијата пред таа да биде дефинитивно потпишана. Со законот се предвидува секторските комитети да бидат вклучени во ратификацијата на колективните договори, на тој начин воспоставувајќи врска со Аран, којашто до одредено ниво наликува на врската меѓу базата/членството и претставниците за договарање во приватниот сектор.⁵⁹

5. Пристапи и модели за договарање

Позиционен модел

Бидејќи колективното договарање се појави како институција во услови на непријателство, тоа е окружено од култура на спротивставеност.⁶⁰ Некои земји изградија историски пактови, претворајќи ги социјалните противници во социјални партнери, но, општо земено – и можеби особено во општествата под влијанието на англо-саксонскиот светоглед – позиционото договарање е непријатно.⁶¹ Всушност, аналитичарите на вештината на преговарање успеаја да утврдат табеларен список на однесувања поврзани со позиционото договарање:

- Утврдете ги однапред целта и позициите на отпор
- Преувеличете ги почетните позиции

⁵⁹ Eironline, “Decentralised bargaining in the public sector examined,” op. cit.

⁶⁰ Следејќи ги трагите во минатото на Европа, од средновековните времиња до деветнаесетиот век, Јакобс забележува дека „јавните власти насекаде биле многу сомничави во однос на работничките организации. Една од причините што тие ја имале за нарушување на таквите комбинации била загриженоста за јавниот ред и мир, бидејќи таквите комбинации многу често се поврзувале со нереди или насилство.“ Jacob “Collective self-regulation”, во Happle The Making of Labour Law in Europe (Mansell, 1986), стр. 197. Прогресијата оди од репресија, преку толерирање до (колебливо) признавање.

⁶¹ „Системот бил и понатаму е противнички бидејќи, кога се создавало колективното договарање, се верувало дека капиталот и трудот ќе бидат вечни непријатели или вечно спротивставени. Оттаму, бил креиран систем на закони и прописи и на сојузни агенции, како што е FMCS, за судирот да се тргне од улиците и да се пренасочи во колективното договарање и во законити штрајкови, прекини на работењето или економски притисоци.“ Hurtgen, P. (директор, Сојузна агенција на Соединетите Американски Држави за медијација и помирување) “Collective Bargaining and Individual Rights: The Changing Dynamics of Workplace Dispute Resolution”, The Henry Kaiser memorial lecture, The Georgetown University Law Center, November 13, 2003, edited excerpts.

- Заложете се за овие позиции јавно и на самиот почеток
- Канализирајте ги комуникациите преку гласноговорник
- Дајте што е можно помалку за возврат на она што го добивате
- Никогаш не правете отстапки
- Дестабилизирајте ја другата страна
- Употребувајте присилни форми на моќта
- Мобилизирајте ја поддршката од конституентите
- Употребете ја методата „раздели и владеј“ за другата страна; заштитете се од истата метода
- Неволно прифатен договор е знак за успех⁶²

Без оглед на тоа што позициониот модел е разбирлив во историскиот контекст и е општо функционален, сепак, лесно може да се идентификуваат неговите ограничувања. Модерното работно место, во најмала рака, ги вклучува подеднакво и заедничките и спротивставените интереси. Широките истражувања и искуства покажуваат дека работните места – продуктивните организации со високи перформанси во кои луѓето сакаат да работат – се карактеризираат со меѓусебни односи на доверба и почитување на сите заинтересирани страни.⁶³ Позиционото договарање може да ја обесхрабри заедничката креативност и не успева да ја искористи значително широката понуда за заемни придобивки.

Индикативно е тоа што стилот на преговарањето во определени земји што забрзано се модернизират го пресликува, во однос на клучните аспекти, историското искуство на денешните пост-индустриски општества. Позиционото договарање – што се разгледува во продолжение на текстот – се јавува како стандарден модел. Оваа публикација се надева дека ќе ги охрабри страните во таквите земји да ги истражат различните можности во најраните фази на својот развој на договарањето.

⁶² Cutcher-Gershenfeld “How process matters”, во Kochan, T. and Lipsky, D. *Negotiations and change* (Cornell University, 2003), стр.143.

⁶³ Видете, помеѓу останатите извори, Rogers, J. and Streeck, W. (eds.) *Works councils – Consultation, representation, and cooperation in industrial relations* (The University of Chicago Press, 1995), Leminsky, G. “Everything you always wanted to know about Mitbestimmung”, стр. 46–50, *Die Mitbestimmung* (Hans Böckler Foundation, 1999), Hull, D. and Reid, V. *Simply the best workplaces in Australia* (ACCIRT Working Paper 88, 2003), Kochan, T. and Osterman, P. *The mutual gains enterprise* (Harvard Business School Press, 1994), Gittel, J. *The Southwest Airlines way* (McGraw-Hill, 2003), Weiss, D. *Beyond the walls of conflict* (Irwin, 1996) and Great Place to Work Institute: www.greatplacetowork.com.

Модел со заемни придобивки⁶⁴

Во минатите години дојде до развој на алтернативни модели за преговарање што различно се опишуваат како договарање за заемни придобивки, договарање врз основа на интересите, договарање во кое двете страни излегуваат победници, интегративно договарање и принципиелно договарање. Овој пристап се обидува да го промовира продуктивното договарање преку следниве принципи:

- Внимателно ценење на сопствените и на интересите и потребите на другата страна, наместо преку тврдоглаво напредување од претходно утврдените преговарачки позиции;
- високо ниво на размена на информации;
- обиди да се зголеми колачот во текот на следниот циклус договори пред истиот да се пресече;
- креативно генерирање опции што ги промовираат заедничките интереси и ги помируваат различните или спротивставените интереси;
- решавање проблеми; и
- увидување дека процесот е важен.

Моделот на заедничките придобивки вклучува полноправен процес за договарање како алтернатива за потпирањето врз економската моќ, без оглед на тоа дали таквата моќ ја користи работодавачот, работниците или нивните претставници. Тезата гласи дека -

- моќта е во развивањето добри работни односи: кога страните развиваат односи што се засноваат врз довербата и почитта, тие може да ги водат меѓусебните преговори побезбедно и може меѓусебно да си влијаат покреативно и во реципрочна мера;
- моќта е во разбирањето на интересите: колку повеќе едната страна ги разбира интересите на другата страна, и колку поверно ги пренесува сопствените интереси, толку се поголеми изгледите за постигнување спогодба што ги задоволува интересите на двете страни;
- моќта е изнаоѓањето на елегантно решение: размената на информациите и вистинското ангажирање го помагаат продуцирањето на опции, а потоа и на решенија, што инаку никогаш не би биле откриени;

⁶⁴ За дискусија што се фокусира непосредно на јавниот сектор (во канадскиот контекст), видете Caverly, N. and Cunningham, B. "Reflections on public sector-based integrative collective bargaining – conditions affecting cooperation within the negotiation process" (2006) 28(1) *Employee Relations* 62.

- моќта е во заложбите: ако едната страна е подготвена да даде заложби и ако верува дека и другата страна ќе го стори истото, може да се постигне многу повеќе во процесот на постигнување договор.⁶⁵

Разликите меѓу позиционото договарање и договарањето за заеднички придобивки корисно се резимираат на следниов начин:

Табела 1

Позиционо договарање	Договарање врз основа на интересите ¹
Главниот акцент се става на тоа да се даде што е можно помалку и да се добие што е можно повеќе.	Главниот акцент се става на осигурувањето дека се земени предвид интересите на двете страни.
Страните се подготвуваат заеднички со договарање на основните правила и начини на работа.	Страните се подготвуваат заеднички со договарање на правилата за игра и начините за соработка.
Овие позиции се во форма на „списоци со желби“. Страните често изнесуваат на маса „нереални“ позиции за кои последователно може да „даваат отстапки“.	Страните се подготвуваат одвоено преку водење дискусии за интересите со своите членови. Ако членовите презентираат определени позиции, преговарачите тие ги претвораат во интереси.
Тие изготвуваат, исто така, и линии на отпор под или над кои не се подготвени да одат.	На договарањето му пристапуваат со отворен ум во однос на тоа што може да биде крајната спогодба.
Преговорите се вршат во форма на две страни што се договараат на двете страни на масата со паузи за состаноци на работните групи; можностите се разгледуваат на затворени состаноци.	Преговорите се вршат во форма на една група со повремени паузи за состаноци на работните групи или за странични состаноци; можностите се истражуваат отворено, на заеднички состаноци.
Ако страните добиваат обука за преговарање, тоа се врши одвоено.	Ако го користат договарањето врз основа на интересите за првпат, страните добиваат заедничка обука.
Преговорите започнуваат со изјави за преговарачките позиции, по што следува низа од понуди и противпонуди, со чести одложувања и застои.	Преговорите започнуваат со дискусии за определено прашање и презентирање на интересите на двете страни во однос на тоа прашање, по што следува дел за решавање на проблемите.

⁶⁵ Видете Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. in Hall, L. (ed.) *Negotiation strategies for mutual gain* (Sage, 1993), стр. 6 и следните страници, делумно репродуцирана овде.

Позиционо договарање	Договарање врз основа на интересите ¹
Информациите се чуваат во строга тајност и се откриваат единствено по притисок или заради добивање определена отстапка	Информациите се разменуваат отворено и истражувањето вообичаено се спроведува заеднички.
Одлуките се носат компромисно или под притисок	Одлуките се носат со консензус по договореното објективно оценување на опциите.
Главно вклучуваат управители за индустриски односи и синдикални функционери.	Се вклучуваат и останатите лица со соодветна стручност за релевантните теми.
Гласноговорниците ги презентираат клучните позиции и потези.	Гласноговорниците ги наведуваат клучните интереси, но учествуваат сите членови.
Секоја страна се обидува да врши притисок врз другата страна со посредство на тактики за настапување од позициона сила.	Страните се согласуваат да не ги користат притисоците како преговарачко средство.
Страните користат олеснувач кога ќе најдат на безизлезна состојба.	Страните користат олеснувач во текот на целиот процес.
¹ Извор: Barrett J. and O'Dowd J. <i>Interest-based bargaining – A users' guide</i> (Trafford, 2005), стр.39.	

Еден друг начин за постигнување на овие резултати, што се нарекува „преговарање за заемни придобивки“ е објаснет во следнава рамка.

Прирачник за преговори за заемни придобивки

1. Состанок за прелиминарни преговори

- договорете ја општата цел на преговорите
- договорете се да преговарате, колку што е тоа можно, на начин што се заснова врз потребите
- споделете ги сопствените потреби, интереси, стравувања, загрижености и очекувања
- обидете се да ги разберете потребите, интересите, стравувањата, загриженостите и
- очекувањата на другата страна
- разјаснете ги прашањата за кои ќе се преговара, вклучувајќи ги преостанатите прашања
- решете ги сите прашања што може лесно да се решат за да промовираат култура на спогодби
- договорете го времето, датумот и местото за првите преговори

2. По прелиминарните преговори, но пред започнувањето на преговорите

- утврдете го составот на вашиот преговарачки тим и договорете ги правилата на игра за однесувањето на тимот
- споделете ги со вашето членство потребите, интересите, стравувањата, загриженостите и очекувањата на другата страна
- бидете свесни за вредноста на раното ублажување на очекувањата на вашето членство
- генерирајте креативни можности за справување со потребите, интересите, стравувањата, загриженостите и очекувањата на другата страна
- обидете се добиете флексибилни овластувања од вашето членство, што ќе ви помогнат да ги задоволите потребите на другата страна и што нема да создаваат пречки за договарање врз основа на потребите
- одолејте му на поривот за правење позициони барања, наместо тоа давајте предлози што се засноваат врз потребите
- добијте колку што е можно повеќе информации што ќе ви помогнат да ги поткрепите своите потреби и ќе дадат увид во потребите на другата страна
- утврдете ја вашата и нивната најдобра алтернатива за спогодбата што е постигната со преговори (BATNA)¹ и зајакнете ја вашата алтернатива доколку е тоа можно

3. При започнувањето на процесот на преговори

- посакајте ѝ добредојде на другата страна во преговорите
- претставете го вашиот тим
- утврдете ги правилата на игра, вклучувајќи го:
 - времето на започнување и завршување
 - паузите за чај и ручек
 - прописите во однос на пушењето
 - слободни норми за облекувањето
 - утврдување на ограничувања за прекините, вклучувајќи исклучување на мобилните телефони
- договорете ги правилата за водење на состанокот, вклучувајќи дека учесниците:
 - ќе го следат, колку што е тоа можно, договорениот процес
 - ќе се обидат прво да ги разберат другите, а потоа да бидат разбрани
 - ќе слушаат внимателно
 - ќе зборуваат кога ќе им биде даден збор и нема меѓусебно да се прекинуваат
 - може да бидат настојчиви, но кон другите треба да се однесуваат учтиво и со почит
- договорете ги состаноците на работните групи вклучувајќи дека:
 - страните може да побараат пауза за одржување состанок во работна група во секое време
 - состаноците во работните групи се вршат единствено откако страните во целост ги разгледале прашањата што ги покренала другата страна
 - страната што бара состанок во рамките на својата работна група ја напушта просторијата
 - страната што побарала да одржи состанок во рамките на својата група ќе наведе реалистично колку време ќе ѝ биде потребно за тоа
 - ако се чини дека ваквиот состанок во работната група ќе однесе подолго време од предвиденото, страната што се состанува во рамките на својата група ја информира другата страна за тоа и наведува ново време
 - потврдете ги своите заложби за вашата договорена цел за преговарање и за преговарање врз основа на потребите
 - договорете се дека сè што се дискутира во рамките на преговорите е неофицијално, освен ако не се договорите поинаку
 - потврдете дека ќе се води резимиран записник, т.е., записник во кој се наведуваат присутните, прашањата што се евидентираат, вклучувајќи ги разгледуваните прашања и постигнатите спогодби, и натамошните чекори по секој состанок
 - потврдете дека записникот им се испраќа на сите учесници на состанокот во разумен временски период по завршување на состанокот

4. Разјаснување и постигнување разбирање за прашањата на двете страни

- првата страна ги презентира своите потреби, интереси, стравувања, загрижености, очекувања и предлози
- структурирајте ги прашањата на колаборативен и решлив начин
- втората страна ги презентира своите потреби, интереси, стравувања, загрижености, очекувања и предлози
- структурирајте ги прашањата на колаборативен и решлив начин
- треба во целост да се разгледаат потребите, интересите, стравувањата, загриженостите, очекувањата и предлозите на двете страни
- наведете ги и договорите се за сите прашања што се предмет на преговорите
- договорите се за редоследот на прашањата што се решаваат (размислете за започнување со полесните прашања, итните прашања или прашањата што ќе помогнат во разјаснувањето на другите прашања)
- ако е тоа соодветно, страните меѓусебно си обезбедуваат информации за унапредување на разбирањето на прашањата
- продолжете да ги разјаснувате прашањата со посебен осврт на потребите, интересите, стравувањата, загриженостите и очекувањата
- трасирајте ја дискусијата и водете грижа таа да остане фокусирана
- идентификувајте ги областите на заеднички интереси и конкурентни интереси

5. Изготвување и избирање опции за спогодба

- разгледувајќи ги сите прашања по ред, генерирајте колку што е можно повеќе можни начини за задоволување на потребите на секоја страна и на „зголемување на колачот“
- изнаоѓајте можности без да се обврзувате
- користете критериуми и стандарди како основа за оценување и избирање на опциите
- анализирајте ги опциите за да видите кои опции се прифатливи за двете страни
- обидете се да извршите влијание и бидете отворени за туѓите влијанија
- одвојувајте ги и интегрирајте ги прашањата по потреба
- размислете за поврзување и разменување на прашањата
- обидете се со хипотетичките прашања, на пр., „А што ако ...?“
- размислете за креирање подгрупи/работни тимови/комисии за изготвување предлози
- размислете за употребата на единствен текстуален документ за постигнување консензус
- погрижете се сите опции да останат провизорни и условни сè додека не се договорот сите прашања
- идентификувајте ги областите во кои постои согласност
- спакувајте ги прифатливите опции во општа спогодба
- минимизирајте ги формалностите и водењето евиденција сè додека не се постигне конечната спогодба

6. Постигнување спогодба

- напишете ја спогодбата
- осигурете се дека постои заемно разбирање на условите на спогодбата
- наведете точно кој, што, каде, кога и како ќе ја спроведува спогодбата
- утврдете ги деталите за оценувањето, спроведувањето и натамошните чекори
- размислете за постапките за известување, вклучувајќи ја идејата за заедничка изјава за членството
- вклучете постапки во случај на застој
- ако е тешко да се постигне конечна спогодба, размислете за начелни спогодби, провизорни спогодби, привремени спогодби, делумни спогодби, спогодби за определени цели, спогодби за процесот
- воздржете се од позиционото договарање колку што е тоа можно повеќе
- ако не е можно да се постигне конечна спогодба, извршете проценка на реалистичноста, правете компромиси, направете пауза, разговарајте за алтернативните начини за постигнување спогодба, како што е вклучувањето на трета страна, утврдување што е договорено и точно кои прашања остануваат спорни
- Извор: Меѓународен центар за обука на МОТ, Заедничка обука за синдикалните и раководните за вештините за преговарање на социјалните партнери за сличување судири и за преговарачките вештини, Пакет за обука, јуни 2005 г., стр. 53–56.

¹ “ВАТНА” се однесува на улогиите на кои може да се повлече страната ако прегоднат преговори – остварувањето оцени на располагање. Често претставува клуч за разбирање на остварувањето со кои се соочуваат двете страни. Утврдувањето на ВАТНА вклучува внимателно исфакување на алтернативите за решавањето на договорот што ги има секоја страна, врз основа на сила или права. ВАТНА претставува јојдовна точка за сите преговори. Реалистичното разбирање за остварувањето ВАТНА и на оние на групата страна е од суштинско значење за утврдување на преговарачката моќ во кои било преговори.

Мешан модел

Сите страни што сметаат дека позициониот модел е ограничен или нефункционален не се подготвени да ја прифатат во целост алтернативата со заемните придобивки. Може да има повеќе причини за ова, како на пример, тоа што: не се воспоставени потребните нивоа на доверба што би овозможиле сеопфатна размена на информациите; управителите или членството не се доволно запознаени со алтернативниот модел за да му

дадат поддршка; или, можеби е потребен подистанциран однос меѓу страните заради избегнување на кооптирањето, итн.

Без оглед на ваквите видови резервации, страните може да претпочитаат да усвојуваат определени елементи од договарањето за заемни придобивки на селективен начин. Така, на пример, методите за решавање на проблемите што се засновани врз интересите се користеа за решавање прашања поврзани со договарањето што по својата природа се поинтегративни, како што се обуката, рамнотежата меѓу работата и животот, безбедноста и здравјето при работа и работното окружување, истовремено прифаќајќи дека методите на позиционото договарање сè уште остануваат да бидат главниот решавачки фактор за прашањата во врска со распределбата, како што се прашања за платите и надоместоците.

Целосната поддршка на прагматизмот понекогаш ги поттикнуваше страните да усвојат еден повеќе хибриден систем. Сојузната агенција за медијација и помирување (FMCS) во Соединетите Американски Држави сега нуди „модификувано традиционално договарање“ или „мешано договарање“, што се користи и од независните олеснувачи во земји како Австралија и Јужноафриканската Република, помеѓу останатите.

Со цел да им понудат на страните што е можно повеќе опции и што поголема флексибилност, медијаторите од FMCS во последниве години развија мешан модел на „традиционалното“ (позиционо) договарање и изменетото „традиционално“ договарање, наречен „Засилено кооперативно преговарање“ (ECN):

ECN е поставено непосредно помеѓу традиционалното договарање и (изменетото традиционално договарање) MTB на оската на процесот за договарање, на тој начин креирајќи целосен спектар на опции во процесот за решавање спорови што може да ги користи медијаторот. ECN ги имаше јасно поставено своите цели. Тоа требаше да биде едноставно; да не бара обемна обука; да не се меша во редовните структури на комитетите за договарање на страните; да ги промовира комуникациите и разбирањето на интересите што лежат во основата на прашањата; и да го искористи традиционалниот процес за договарање ...

ECN може во груби црти да се опише како процес од три дела: (1) изготвување и размена на прашањата со помош од медијаторот; (2) изготвување и размена на предлози; и (3) традиционално колективно договарање.⁶⁶

⁶⁶ Brommer, C., Buckingham, G. and Loeffler, S. “Cooperative bargaining styles at FMCS: A movement toward choices” (2002) <http://admin.fmcs.gov/assets/files/Articles/Pepperdine/CBStylesatFMCS.pdf>, стр.32.

Консултации и договоране

Преку консултациите, социјалните партнери не само што разменуваат информации, туку и започнуваат подлабински дијалог за отворените прашања. Иако консултацијата сама по себе не носи овластувања за носење одлуки, таа може да се спроведува како дел од таквиот процес.

⁶⁷ За консултациите е неопходно ангажирање на двете страни преку размена на ставовите што може да доведе до подлабински дијалог. Иако многу институции ги користат консултациите и размената на информациите, само дел од нив се овластени да склучуваат спогодби што може да бидат обврзувачки. Оние институции од социјалниот дијалог што немаат такви овластувања често нудат советодавни услуги за министерствата, законодавците и останатите креатори на политиките и носителите на одлуките. ⁶⁸

Препораката за консултации и соработка меѓу државните власти и организациите на работодавачите и на работниците на ниво на стопанство и на национално ниво од 1960 година (бр. 113) предвидува дека треба да се преземат мерки за промовирање на ефективни консултации и соработка меѓу државните власти и организациите на работодавачите и на работниците без дискриминации од каков било вид против овие организации. Консултациите треба да се насочени кон осигурувањето дека државните власти бараат мислење, совети и помош од овие организации, особено во изготвувањето и спроведувањето на законите и прописите што ги засегаат нивните интереси. ⁶⁹ Покрај тоа, Комитетот за слободата на здружување и Експертскиот комитет за примената на конвенциите и препораките изјавија дека кога некоја влада сака да ги измени структурите за колективно договарање во кои таа постапува директно или индиректно во својство на работодавач, особено е важно да се следи соодветен процес на консултации, така што за сите прашања ќе се дискутира со сите засегнати страни. Таквите консултации повлекуваат дека тие се спроведени со добри намери и дека страните ги поседуваат сите неопходни информации за донесување одлука врз основа на соодветни информации. ⁷⁰

⁶⁷ Ishikawa, J. *Key Features of National Social Dialogue: a Social Dialogue Resource Book* (ILO 2003).

⁶⁸ Видете повеќе на: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/sd/index.htm>

⁶⁹ Став 1 и став 3.

⁷⁰ ILO, *Digest of decisions and principles of the Freedom of Association Committee of the Governing Body of the ILO*, Fifth (revised) edition (ILO 2006), ставови 1068 и 1086.

Консултации во врска со промените на условите и роковите за вработување

Минатото покажа дека едностраното донесување одлуки од страна на раководството, што ги засегаат интересите на работниците, побудува реакции кај работниците, вклучувајќи индустриски акции. Всушност, некои од првите акти од индустриското законодавство во почетокот на дваесеттиот век вклучуваат одредби за „статус кво“ за проверка и дури преиначување на едностраните акции.¹

Австралискиот Закон за правична работа од 2009 година повторно предвидува модел за услови за консултации што треба да се вклучат во одлуките и колективните договори со кои се регулира најголемиот дел од пазарот на трудот. Изразувањето на оваа обврска со Одлуката за високото образование е типична:

Консултации во врска со поголеми промени на работното место

Работодавачот известува

- (а) Ако работодавачот донесе конечна одлука да воведо поголеми промени во производството, програмата, организацијата, структурата или технологијата што може да имаат значителни влијанија врз вработените, тој мора да ги извести вработените кои може да бидат засегнати од предложените примени и нивните претставници, доколку постојат.
- (б) Значителните влијанија вклучуваат прекинување на работниот однос, позначајни промени во составот, работењето или големината на работната сила на работодавачот или на бараните квалификации; укинувањето или намалувањето на можностите за вработување, можностите за унапредување или задржување на работното место; измена на работното време; потребата за преквалификација или префрлање на вработените на друго работно место или на друга локација; и реструктурирање на работните места. Под услов ако со оваа одлука се предвидува промена на која било од овие работи, се смета дека измената нема значително влијание.

Работодавачот води дискусија за промените

- (а) Работодавачот мора да води дискусија со засегнатите вработени и нивниот претставник, доколку го има, за воведувањето на промените што се спомнуваат во клаузулата 8.1, влијанијата што промените најверојатно ќе ги имаат врз вработените и мерките за избегнување или ублажување на негативните последици на таквите промени за вработените, и мора навремено да ги земе предвид прашањата што ќе ги отворат вработените и/или нивните претставници во врска со промените.

(б) Дискусиите мора да започнат колку што е можно порано откако работодавачот ќе донесе конечна одлука за спроведување на промените.

(в) За целите на таквата дискусија, работодавачот мора на засегнатите вработени и нивните претставници, доколку има, да им ги обезбеди во писмена форма сите релевантни информации за промените, вклучувајќи ја и природата на предложените измени, очекуваните влијанија од измените врз вработените и другите прашања што може да ги засегнат вработените, под услов да не се бара од работодавачот да открива доверливи информации, чиешто откривање е спротивно на интересите на работодавачот.⁴

¹ На пример, видете го канадскиот Закон за испржа при индустриски спорови од 1907 г. и Законот за индустриски спорови на Трансвал од 1909 г.

² Директива 2002/14/ЕЗ.

³ Пројиси за информирање и консултирање со вработените од 2004 година – DTI Упатство 2006 година, достапно на www.berr.gov.uk/files/file25934.pdf.

⁴ Клаузула 8 од Одлуката за високо образование – ошши персонал од 2010 година.

Менување на начинот на размислување

За да може работодавачите и синдикатите во јавниот сектор да ги искористат придобивките од моделите за колективно договарање што ги минимизираат споровите, мора да се случат две соодветни промени во начинот на размислување:

- Владите треба во целост да ги признаат синдикатите за целите на колективното договарање и сродните видови соработка; репрезентативната улога на синдикатите што произлегува од принципите за слободата на здружувањето мора да се почитува во целост.

Во некои земји, правото на слободата за здружување е обезбедено со уставните закони што на ова право му даваат повисок правен статус отколку обичните закони, претворајќи го во едно од основните права. Некои други земји детално ја регулираа положбата на синдикатите и нивното право да земат учество во колективното договарање во обичните закони. Дополнително, определени земји ги спроведоа меѓународните стандарди на трудот, како што е Конвенцијата бр. 151, што ги обврзуваат да ги почитуваат овие права поради уставните или законските овластувања.⁷¹

На пример, во Аргентина, Бразил и Мексико, трудовото законодавство е вклучено во уставот и во уставот е утврдено следново: формалните стандарди за колективно договарање, вклучувајќи го застапувањето на интересите и посредување при решавање на споровите,

⁷¹ Определени модели на одредбите за слободата на здружување може да се најдат на <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/llg/index.htm>

материјалните права во врска со условите за работа (вклучувајќи ги стандардите за плаќање и здравствена заштита) и улогата на државата како чувар, препознавајќи ја слабата положба на работниците, активностите и опфатот на застапувањето од страна на синдикатите. Иако точната содржина и формулација на прописите во овие три земји се разликуваат, прописите во сите три земји го опфаќаат следново: работното време, забраната на ноќната работа за жените и младите, минималната возраст за вработување, правото на еден слободен ден секоја недела, посебни права за жените во текот на и по бременоста, дефиницијата за „минимална плата“ заснована врз основните потреби на работникот кој е глава на семејството, еднаква плата за еднаква работа, заштита на платата, ограничувања на прекувремената работа, правото на домување и образование, одговорноста на работодавачот за несреќите и заболувањата што се поврзани со работното место, минимални стандарди за здравје и безбедност при работа, правото на здружување за работниците и работодавачите, правото на штрајк, трипартитните тела за решавање на судири, трудови судови, надоместок за неправично отпуштање од работа и неотповикливиот карактер на трудовите права.⁷²

- Синдикатите на државните работници мора да излезат од својата традиционална улога на „заштитник“ за да ја преземат и улогата на „соработник на организацијата“ и потоа да можат успешно да управуваат со овој дуализам.⁷³ За ова е неопходно, помеѓу останатото, да се изложат раководителите и преговарачите на новите можности во колективното договарање.

Лекции за договарањето во јавниот сектор

Спречувањето на судирите треба да биде водечката мисла при планирањето на мерките за воведување или зајакнување на колективното договарање во работните односи во јавниот сектор. Определени модели на колективно договарање може да ги спречат судирите подобро од другите. Сепак, мерките што се насочени кон заемните придобивки со поголема веројатност ќе резултираат со задоволство на работното место заедно со ефикасно и сигурно обезбедување услуги за јавноста. За овој процес е неопходно внимателно одлучување од страна на владата и синдикатите кога им се укажува можност за воспоставување или ресетирање на нивните пристапи кон договарањето.

⁷² Cardoso, A. and Gindin, J. *Industrial relations and collective bargaining: Argentina, Brazil and Mexico compared*. Working Paper No. 5 (ILO, 2009).

⁷³ Видете Huzzard, T., Gregory, D. and Scott, R. *Strategic unionism and partnership – Boxing or dancing* (Palgrave MacMillan, 2004) and Max Ogden, EPMU and DWU *Building high performance workplaces – the union approach* (Centre for High Performance Work, www.chpw.co.nz, 2010).

Конвенцијата бр. 154 и јавната служба ⁷⁴

Конвенцијата го препознава фактот дека колективното договарање во јавната служба можеби треба да се разгледува различно од останатите гранки на стопанската дејност. Ова се должи на условите за давање услуги во јавната служба што вообичаено се проектирани на таков начин што се постигнува еднообразност. Овие услови вообичаено се одобруваат од парламентот и се применуваат за сите државни службеници. Тие често содржат исцрпни прописи што ги уредуваат правата, должностите и условите за службата што оставаат мал простор за преговори, и може да биде потребно изменување на законите за условите на службата. Преговорите, според тоа, често се централизираани.

Единствената положба на јавната служба во колективното договарање, исто така, е резултат на нејзиното финансирање. Платите и останатите услови од вработувањата на државните службеници имаат финансиски импликации што мора да се рефлектираат во јавните буџети. Буџетите се одобруваат од органи како парламентите, што не секогаш се непосредните работодавачи на државните службеници. Преговорите со финансиски импликации во однос на јавната служба, според тоа, често се централизираани и подлежат на упатствата или контролата на надворешни тела, како што се министерствата за финансии или меѓуминистерските комитети.

Овие аспекти се комбинирани со други прашања како што е утврдувањето на темите за коишто може да се преговара, надлежноста на различните државни структури, како и утврдувањето на преговарачките страни на различните нивоа.

Специјални модалитети

Врз основа на овие прашања, член 1(3) на Конвенцијата допушта „специјални модалитети“ за примања што може да бидат утврдени со националните закони или прописи, или со националната практика за јавната служба. Специјалните модалитети може да вклучуваат:

- парламентот или надлежните буџетски власти може да ги утврдуваат горните или долните граници за преговорите за платите, или да утврдуваат општ буџетски пакет во чијшто рамки страните може да преговараат за монетарни клаузули или клаузули за утврдување на стандардите;
- законодавни одредби што на финансиските власти им даваат право да учествуваат во колективното договарање покрај непосредниот работодавач;
- усогласување на договорениот систем за договарање со законската рамка, што може да се најде во повеќе земји;
- првично утврдување од страна на законодавните власти на упатства во врска со тоа што може да биде предмет на преговори, на кои нивоа треба да се врши колективното договарање и кои може да бидат преговарачките страни. На утврдувањето на овие упатства треба да му претходат консултации со организациите на државните службеници.

⁷⁴ Репродуцирано од Olney, S. and Rueda, M. *Convention No. 154 – Promoting collective bargaining* (ILO, 2005), сѝр. 14.

Позиционошо договарање: ахиловаша ѝеџа на јавниот сектор

Договарањето во јавниот сектор понекогаш е неуспешно. Однапред определени монетарни позиции, утврдени од страна на министрите за финансии и трезорските службеници кои ги утврдиле овие бројки врз основа на различни циклуси и различни динамики, може да се презентираат на преговарачката маса. Тоа ги отежнува работите кога позициите се јавно објавени; со други зборови, тие се вкопани во ров со цел да се бранат. Ова ги поттикнува синдикатите да возвратат со иста мера, со масовно поддржани и преувеличени барања што потоа се предмет на агресивно ценкање за да се сведат на прифатливи барања.

Ситуацијата се влошува уште толку ако самиот процес на преговорите е заобиколен со користење на политички и финансиски фигури кои донесуваат одлуки врз основа на силата на притисоците што не мора задолжително да бидат во функција на оптималното колективно договарање и, со тоа, на социјалните резултати. Во таквото окружување, информациите се даваат сиромашно и тактички наместо детално или транспарентно. Договарањето со чесни намери и договарањето за заемна добивка може да станат многу тешки.

Страните, сепак, мора да го препознаат фактот дека колективното договарање претставува одраз на делувањето и расудувањето на поширокиот демократски процес. Одлучувањето во политичките и буџетските сфери се зајакнува ако му се допушти на оптималниот модел за преговарање, медијација и, ако е потребно, арбитража на работното место да се движи пат без толку многу пречки. Ова може, во голема мера, да се смета за прашање на утврдувањето на логичкиот редослед и координацијата што произлегува од разбирањето како институцијата на договарањето може најдобро да го даде својот општествен придонес.

Договарањето за заемна добивка бара од секоја страна внимателно да ги разгледа сопствените и интересите и потреби на другата страна пред да предложи какво било решение за проблемите, бидејќи оптоварувањето на меѓусебната комуникација со рани одговори може да се смета за дрскост. Тоа ја поништува заедничката сопственост не само на решението, туку и на самиот проблем. Би можело да провоцира дури и реакција на игнорирање.

Карактеристичната и најкорисната особина на договарањето за заемна добивка го вклучува заедничкото истражување на проблематичните прашања, при што може да се генерираат и оценуваат опциите во едно креативно и заштитено окружување и може да се постигнат квалитативно супериорни резултати.

Според тоа, во идеалниот случај страните би требало да ги отворат преговорите без позиции, но со јасно артикулирани интереси и прашања и со флексибилни овластувања.

Евентуалните оптимални и рационални решенија треба да се засноваат врз сите релевантни информации. Оттаму, максималното откривање на

информациите, што е прашање на довербата и комуникациите со чесни намери, исто така, е од суштинско значење.

Поеластичната алтернатива на последователноста на позиционото договарање би можела да изгледа слично на ова, следејќи ја Конвенцијата бр. 154:

- (i) Трезорските службеници или службениците од Министерството за финансии им обезбедуваат „сугестивни параметри“ во врска со платите на своите преговарачи во претстојниот процес на договарање, што се во согласност со севкупното буџетско планирање и моделирање.⁷⁵ Овие параметри може да се состојат од флексибилни опсези на зголемувањата на масата за плати или на вкупната цена на договорот.
- (ii) Следи договарањето, при што страните имаат пристап до клучните анализи и податоци. Во преговорите се користи пристап што опфаќа решавање на проблемите и максимизирање на заемната добивка.
- (iii) Провизорните резултати на договарањето може да бидат во или надвор од рамките на претходно дадените параметри. Ако се случи второво, преговарачите треба заеднички да настапат пред оние што го контролираат кесето со парите и да ги убедат зошто претходно утврдените целни бројки треба да се изменат. Ако бидат успешни во аргументацијата, провизорниот договор се одобрува. Ако не е така, страните или го напуштаат, или пак го изменуваат својот поранешен провизорен договор, или, пак, една или повеќе страни остануваат истрајни на таквиот договор преку законските средства, вклучувајќи ги договорените механизми за решавање на споровите како што се медијацијата, арбитражата или искористувањето на моќта на пазарот на трудот (видете подолу).

⁷⁵ Видете *Слобода на здружување и колективно договарање* (Меѓународна канцеларија на трудот, 1994 г., член 263: „Според мислењето на Комитетот (Експертскиот комитет за примената на конвенциите и препораките), законодавните одредби што му овозможуваат на парламентот или надлежните буџетски власти може да ги утврдуваат горните или долните граници за преговорите за платите, или да утврдуваат општ буџетски пакет во чиешто рамки страните може да преговараат за монетарни клаузули или клаузули за утврдување на стандардите ... или оние што на финансиските власти им даваат право на учество во колективното договарање покрај непосредниот работодавач се усогласени со Конвенцијата (98), под услов ако оставаат значителна улога за колективното договарање.“ Видете го, исто така, извадокот од Olney, S and Rueda, M *Convention No. 154 – Promoting collective bargaining* даден во рамката 1.

Дури и во случајот кога позиционото договарање за парите е неизбежно, страните може да им пристапат на непаричните аспекти од дневниот ред на договорите на начин што е повеќе насочен кон решавањето на проблемите. Кога државните работодавачи не може да се одвратат од нивните претходно утврдени намери, сè уште останува значителен простор за флексибилно расположените преговарачи да ги решаваат останатите прашања како што се рамнотежата меѓу работата и семејниот живот, организацијата на работата, па дури и распределбата на агрегатната маса за платите на креативни начини што на најдобар начин им служат на, или ги помируваат интересите на страните.⁷⁶

⁷⁶ Всушност, прашањата што се опфатени со колективното договарање се менуваат со текот на времето и ги отсликуваат промените на пазарот на трудот. Денес договарањето може да опфаќа теми како работата на далечина, работните односи, заштитата на личните податоци и алтернативните механизми за решавање на споровите. Исто така, во некои земји договарањето може да вклучува и прашања од областа на кариерниот развој, слободното време, надоместоците, системите за оценување, плаќање на бонуси врз основа на постигнатите резултати, семејни отсуства, пензиски планови и дополнително образование. На пример, во Канада сè поголемо внимание се посветува на здравственото и пензиското осигурување. Дополнително, уште една тема што доживува експанзија се пакетите компромиси што вклучуваат отстапки што синдикатите ги договараат во замена за преземени обврски од страна на работодавачите за задржување на производството и работните места на постоечките локации. Во таквите пакети може да се договорат отстапки во однос на зголемувањата на платите, работното време и определени други бенефиции во замена за сигурноста на работното место. Тесно поврзани со ваквите договори се таканаречените спогодби за флексибилност за избегнување на технолошките вишоци и пактовите за вработување и конкурентност. Таквите спогодби може да вклучуваат низа прашања што се однесуваат на ограничувањето на трошоците, како и на работното време, организацијата на работата и флексибилноста на квалификациите. Меѓутоа, постојат спротивставени ставови во однос на пожелноста и влијанието на таквите спогодби. (*Freedom of association in practice: Lessons learned*, International Labour Conference 97th Session 2008, стр. 23-25) Извештајот за договарањето на платите од 2008 година, објавен од страна на Институтот за трудови ресурси и истражувања (LaRRI) сугерира дека синдикатите треба да ја напуштат традицијата на водење преговори единствено за платите и да ги вклучат и останатите бенефиции, како домувањето, превозот, придонесите за медицинска помош и така натаму, што на крајот ќе ја зајакнат севкупната добросостојба на работниците и нивните семејства. Извештајот, исто така, сугерира дека работниците и нивните синдикати треба да се фокусираат не само на подобри спогодби за платите, туку и дека треба сериозно да размислуваат за алтернативните економски и социјални политики ако сакаат да се надминат предизвиците на масовната невработеност и сиромаштијата. (*Wage Bargaining Report 2008 – Wage Gap Increases in Namibia*. Labour Resource and Research Institute (LaRRI) September 2009, стр. 27-28).

6. Подготовки за договарање

Без оглед на тоа какви се формалните облици на утврдените рамки за договарање, начинот на којшто страните ќе го отворат договарањето може да влијае врз резултатот на процесот.

Договарањето во јавниот сектор, од разбирливи причини, има јасен политички карактер.⁷⁷ Покрај тоа, високите очекувања и оптимизмот на дискусантите во ниедна друга област не преовладуваат во толкава мера како во договарањето во јавниот сектор. Ова може да предизвика лутина и разочарување во подоцнежните фази, ако не може да се остварат очекувањата на преговарачката маса.

Професионализмот во преговорите бара, конкретно:

“

Дејствување за осигурување дека се вклучени соодветните страни, по соодветниот редослед, за решавање на соодветните прашања што се однесуваат на соодветните интереси, на соодветната маса или маси, во соодветното време, со соодветни очекувања и соочувајќи се со соодветните последици дека преговорите мора да се напуштат ако не се постигне договор.⁷⁸

Ова повлекува осигурување дека на состаноците за договарањето присуствуваат синдикални и владини службеници што имаат соодветен ранг да ги застапуваат интересите на оние што се засегнати од договорот. Покрај тоа, за сите прашања што ја засегаат владата и ги засегаат работниците, во рамките на законски утврдените параметри, се води темелна дискусија. Тоа повлекува, исто така, дека претставниците во преговорите се соочуваат со чесни намери и дека е вистинскиот момент за обновување на нивните односи.

Едукација на членсџивото

Ако договарањето суштински се сведува на натпревар, тогаш очекувањата од процесот и од соодветните стратегии и однесувања за преговарачите ќе бидат соодветно обоени. Ако преговарачите сакаат да употребат алтернативни, и можеби поопширни, приоди, тие ќе треба со своите конституенти да отворат процес на истражување, едукација и добивање согласност далеку пред започнувањето на самото договарање.

⁷⁷ Работните односи во јавната служба се карактеризираат со прекумерна надворешна политичка контрола на ресурсите и активностите (Casale, G. and Tenkorang, J. *Public service labour relations: A comparative overview* (ILO, 2008), стр. 1 – 2).

⁷⁸ Lax, D. and Sebenius, J. *3-D Negotiation* (Harvard Business School Press, 2006), стр. 12.

Флексибилен процес за договарање

Во случајот на позиционото договарање, преговарачите вообичаено се ограничени со релативно тесните инструкции за преговарање. Во случајот на поопширен процес, преговарачите прво бараат упатства во однос на интересите, наместо во врска со позициите, во текот на своите интеракции со конституентите. На почетокот на договарањето, нивната цел ќе биде да обезбедат флексибилни овластувања од своите конституенти.

Справување со кризата – ирскиот пример ⁷⁴

Во Ирска владата започна преговори со синдикатите и работодавачите во декември 2008 г. за тоа како да се справат со финансиската криза во Ирска. Во јануари 2009 година страните се договорија за општата рамка, но натамошните преговори за конкретното спроведување пропаднаа без да се постигне спогодба. Преговорите беа повторно отворени во март, но не беше постигната спогодба. Во декември синдикатите дадоа свој предлог за справување со кризата, но владата го отфрли и даде сопствен предлог што вклучуваше намалувања на платите и се спроведе преку законодавството што влезе во сила на 1 јануари 2010 година. Мерките беа оспорени од страна на синдикатите и индустриските акции започнаа во почетокот на 2010 г. Сепак, во март 2010 година преговорите беа повторно отворени и, конечно, на крајот на март, страните постигнаа спогодба. Во согласност со спогодбата, нема да има дополнителни намалувања на платите во периодот од 2010 до 2014 година и платите ќе се ревидираат напролет во 2011 година и секоја година потоа за да се види дали остварените заштеди преку рационализацијата на јавната служба може да допуштат зголемување на платите. Понатаму, намалувањето на платите од 2010 г. ќе се анализира заради пресметка на пензиите, за лицата што ќе се пензионираат во 2010 и 2011 г. Синдикатите се согласни целосно да соработуваат во враќањето на јавните служби како дел од модернизацијата на јавните служби, со што ќе се овозможи намалување на персоналот. Би можело да се протолкува дека без ваквата прилично сложена и апстрактна согласност, на страните би им било многу тешко повторно да ги отворат преговорите и да постигнат решение.

Извор: *The wrong target – how governments are making public sector workers pay for the crisis*. Извештај изготвен од страна на Одделението за трудови истражувања, нареден од EPSU и финансиран од страна на Европската комисија, 2010 година.

Посредување во судирите на интереси кај страните

Договарањето во јавниот сектор често се врши од страна на повеќе синдикати кои застапуваат различни сектори што се вклучени во процесот. Оттаму, може да постојат разлики меѓу синдикатите, вклучително и во врска со материјалните барања што треба да се вклучат во преговорите. Меѓусиндикалните несогласувања може да го усложнат процесот на договарање, при што работодавачот треба да се справува со различни желби и барања. Вообичаено јавните ресурси за спречување и решавање на споровите се достапни единствено во однос на договарањето во најтесната смисла – интеракцијата меѓу работодавачите и синдикатите. Меѓутоа, процесот за договарањето може да извлече корист ако се на располагање услугите на независните олеснувачи и медијатори за управување со меѓусиндикалните односи во фазата пред договарањето. Оваа поддршка може да се прошири за да ја опфати помошта во планирањето на внатрешниот систем за преговарање, олеснувањето во меѓусиндикалните преговори и медијацијата во сите меѓусиндикални спорови.

Истражување

За целите на добивањето поинформиран процес на договарање, од суштинско значење е способноста на страните за пристап до квалитетно истражување, особено на соодветната економија на пазарот на трудот.⁷⁹ Без оглед на тоа што процесот на договарање очигледно вклучува многу повеќе од економското моделирање, правилните информации и анализи на преговарачите им служат не само како средства за соочување со реалноста, туку и како средство за изнаоѓање иновативни решенија. Важно е, исто така, *сите* страни да добијат пристап до истражувања со еднаков квалитет, а уште подобро, до истото истражување. Нееднаквоста на ресурсите во процесот на договарање може самата по себе да се јави како извор на недоверба и погрешни претстави. Извештајот на 97-та сесија на Меѓународната конференција на трудот (2008 г.) сугерира дека информативните служби како што се јавните бази на податоци за сите склучени колективни договори би можеле да бидат од помош. На пример, веб-страниците на Централната организација на финските

⁷⁹ „Јавните и приватните работодавачи треба, на барање на работничките организации, да му ги стават на располагање на преговарачкиот тим и на претпријатието во целост, информациите за економската и социјалната состојба што се неопходни за водењето сериозни преговори. . . јавните власти треба да ги стават на располагање неопходните информации во врска со севкупната економска и социјална состојба во земјата и во соодветната гранка под услов ако откривањето на овие информации не им наштетува на државните интереси“. Препорака за колективно договарање од 1981 г., бр. 163, став 7.

синдикати⁸⁰ нудат информации за колективните договори, за состојбата на преговорите што се во тек, за процедурите за индустриската соработка, за статистиката во однос на платите, како и линкови до страниците што нудат информации за состојбата на пазарот. Општите колективни договори во својата целост се достапни, за сите и бесплатно, преку другите веб-страници подржани од владата.⁸¹ На темата за истражувањето и се навраќаме уште еднаш, под заглавјето *Заеднички истражи/испитувања*.

⁸⁰ Конкретни информации за колективните договори, тековните преговори итн. се достапни на фински јазик на веб-страницата на Централната организација на финските синдикати, <http://www.sak.fi/english/whatsnew.jsp?location1=1&sl2=1&lang=en>.

⁸¹ Finlex, <http://www.finlex.fi/en/> (Определени закони се достапни во превод на англиски јазик). Колективните договори се достапни на фински јазик. Меѓутоа, Општиот колективен договор за Владата (последната верзија од 28.3.2010 г.) е достапна на англиски јазик (неофицијален превод) на веб-страницата на финското Министерство за финансии: http://www.vm.fi/vm/en/04_publications_and_documents/02_documents_on_personnel_management/02_sopimukset/20100301General/General_collective_agreement_with_annexes_final.pdf

Пример од некоја земја: Канада⁴

Поддршка на процесот за договарање преку истражување

Одборот за работните односи во јавната служба (PSLRB) во Канада е независно тело што управува со системите за колективно договарање и арбитражата на жалбите во сојузната јавна служба. Иако медијацијата и арбитражата се најистакнатите дејности со кои се занимава PSLRB, тој, исто така, има улога во обезбедувањето на ресурси за процесот на колективното договарање преку анализи и истражувања. Поконкретно, одборот спроведува студии за споредливоста на платите и обезбедува информации што страните може да ги употребат во преговорите и склучувањето на колективните договори.¹

Информативната служба за колективните договори во Онтарио нуди слични услуги за пошироката јавност. Таа ги прибира, анализира и дистрибуира информациите за приближно 10.400 колективни договорни односи во Онтарио.

Службата обезбедува истражувачка и аналитичка поддршка за низа различни клиенти, вклучувајќи ја владата, синдикатите и раководствата, училишните одбори, адвокатските канцеларии, преговарачите и членовите на академската заедница.

Службата ги собира и анализира информациите за трендовите во работните односи, резултатите од колективното договарање, платите и надоместоците, и изготвува повеќе соодветни извештаи.

Покрај базата на податоци со информации за работните односи/колективните договори, се одржува и ажурирана база на податоци за колективните договори и арбитражните одлуки (пресуди) и таа им се става на располагање на клиентите.²

¹ Видете <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/rlt/rlt01-eng.asp>.

² Видете www.labour.gov.on.ca/english/lr/cbis.php.

Анализа на ризикуи

Последниве години доживеаја пораст на литературата во областа на анализата на ризикот како составен дел на медијацијата и парничната постапка. Анализата на ризикот претставува имплицитен дел и од договарањето, како што ни покажуваат концептите за „најдобрите и најлошите алтернативи за склучените спогодби“ (BATNA и WATNA).⁸²

⁸² Видете дополнително Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. *Getting to yes* (Penguin, second ed., 2010), Ch. 6 и Goldberg, S., Sander, F. and Rogers, N. *Dispute resolution – Negotiation, mediation and other processes* (third ed., Aspen, 1999), сџп. 39: “Know your best alternative to a negotiated agreement (BATNA). Причината поради која преговарате со неког е добивањето подобри резултати од оние што би ги добиле без да преговарате со тоа лице. Ако не сте свесни за тоа какви резултати можете да добиете ако преговорите бидат неуспешни, се соочувате со ризикот да склучите договор што би било подобро да сте го отфрлиле или пак, да отфрлите некој договор што би било подобро да сте го склучиле.”

Меѓутоа, никогаш не може со сигурност да се претпостави дека сите се целосно свесни за ризиците. Како последица на тоа, некои олеснувачи и медијатори се залагаат за тоа дека преговарачите треба експлицитно да ги мапираат, во детална писмена форма, ризиците со коишто се соочуваат.⁸³

7. Промовирање работни места според модел

Независните статутарни организации, како што е Службата за советување, помирување и арбитража (ACAS) во Обединетото Кралство, обезбедуваат советодавни услуги за помош на работодавачите, работниците и синдикатите за отворање работни места со солидни и пристојни односи што може да претставуваат најдобар начин за спречување судири. Стратегијата е да се охрабрат страните да размислуваат за модел на работно место, а потоа да ги надградат одликите, коишто се претставени во дополнителната публикација.⁸⁴ Овие услуги на агенцијата се достапни и за јавниот сектор.

Сојузната служба за медијација и помирување во Соединетите Американски Држави функционира на сличен начин, врз основа на спречување судири, обезбедувајќи совети за заинтересираните страни во јавниот и приватниот сектор при планирање на системот за решавање спорови.⁸⁵

Ирската комисија за работни односи има активна улога во оваа област преку својата советодавна служба:

“

Што е Советодавна служба?

Одделението за советодавни услуги работи со работодавачи, вработени и синдикати во неспорни ситуации за развивање на ефективни практики за индустриски односи, процедури и структури што најдобро ги задоволуваат нивните потреби. Одделението е независно, непристрасно и има искуство во индустриските односи, во практика и во теорија.

Во дискусиите со страните, персоналот на одделението ќе ја приспособи помошта кон поединечните барања на синдикатите/раководството. Помошта е доверлива за страните и е бесплатна.

⁸³ Видете Wade, J. *Systematic Risk Analysis for Negotiators and Litigators: How to Help Clients Make Better Decisions* (Bond University Dispute Resolution Centre, 2004), accessible at <http://epublications.bond.edu.au>.

⁸⁴ *The ACAS model workplace*, достапно на интернет страницата www.acas.org.uk. „Целта на ACAS (Служба за советување, помирување и арбитража) е да се подобрат организациите и работниот век преку подобри работни односи. Веруваме дека е подобро да се спречи отколку да се лечи. Промовираме најдобри практики на работното место преку лесно достапни совети и услуги.“

⁸⁵ Видете FMCS, “Best Practices in System Design,” <http://www.fmcs.gov/inter-net/itemDetail.asp?categoryID=130&itemID=15882>.

Одделението им помага на работодавачите и вработените во градењето и одржувањето позитивни работни односи и работи со нив на развој и спроведување на тековни ефективни механизми за решавање проблеми. На тој начин, организацијата (раководството и вработените) се слободни да се концентрираат на суштинските цели, да ги реализираат предизвиците во однос на конкурентноста, да ги спроведуваат организациските промени и позитивно да ги исполнат очекувањата и грижите на вработените.

И Одборот за работни односи на Британска Колумбија во Канада акцентот го става на превентивната работа, развивајќи ги елементите што се дефинирани во Програмата за унапредување на односите, како што следува:

“

Програмата за унапредување на односите (REP) е наменета за работодавачите и синдикатите што се соочуваат со потешкотии во тековните односи и коишто се заинтересирани за воспоставување и одржување на попродуктивни и позитивни односи. Програмата се фокусира на конкретните прашања и проблеми поврзани со тековните односи на страните и на воспоставување на заемни чекори за подобрување коишто се предмет на договор и може да се постигнат.

На заедничко писмено барање на работодавачот и синдикатот, ќе се назначи медијатор што ќе се сретне со страните заради планирање на програма што е конкретно приспособена кон потребите на страните. Медијаторот (или тимот од медијатори) ќе одржи еднодневна до тридневна работна сесија со претставниците на работодавачот и синдикатот.

Учесниците на работната сесија вообичаено се претставници од извршното раководство до надзорници од страната на работодавачот и од виши службеници со полно работно време до продавачи од страната на синдикатите.

Програмата ќе биде успешна само ако работодавачите и синдикатот ја признаат потребата за подобрување на нивниот однос. Понатаму, тие мора да бидат подготвени да одвојат доволно време и ресурси. Мора да се нагласи дека поддршката за програмата од страна на клучниот персонал од страната на работодавачот и синдикатот е од суштинско значење.

Првичната работна сесија вообичаено се одржува надвор од работното место, така што учесниците ќе може да посветат целосно внимание на задачата.

Вообичаено REP се спроведува како што следува:

“

Првичните сесии вклучуваат развој на вештини за комуникации и решавање проблеми врз основа на интерес. Потоа, претставниците на синдикатот и работодавачот се сретнуваат посебно со медијаторот(ите) заради разгледување на конкретните предлози за начинот на подобрување на нивниот однос. Секоја страна наведува што „може“ да се направи за да се подобри односот и што „треба“ другата страна да направи за да се подобри односот.

Следствено, претставниците на синдикатот и работодавачот се сретнуваат за да ги разгледаат предлозите за подобрување. Заедничките цели се воспоставуваат врз основа на списокот за „треба“ и „може“ изготвен во чекор 1.

Последниот чекор во процесот вклучува развој на заедно договорени конкретни чекори што треба да се преземат за да се постигне секоја цел. Секој чекор вклучува опис на потребната активност, утврдување на поединците одговорни за спроведување на чекорот и временска рамка за отпочнување и/или завршување на секој чекор...

8. Родот и колективното договарање

Зошто се важни родовите прашања во јавните служби?

Во еден неодамнешен документ на МОТ се дава резиме на родовата димензија на колективното договарање, како што следува:

“

Колективното договарање може да биде важен начин за промовирање на родовата еднаквост... Еднакви примања, прекувремена работа, работни часови, отсуство, мајчински и семејни одговорности, здравје и работна средина, како и достоинство на работното место се примери на прашања за колективно договарање што може да ја унапредат родовата еднаквост на работното место. Прашањата што се предмет на преговори зависат од социјалниот и правниот контекст и од она што самите жени ќе го изберат за приоритет. Со цел колективното договарање да биде вистински ефективно и праведно, мора да се има разбирање и верба во грижите на жените. Дobar начин да се реализира тоа се консултациите со работничките и осигурување дека жените се застапени во преговарачките тимови.⁸⁶

⁸⁶ Olney, S. and Rueda, M. *Convention No. 154 – Promoting collective bargaining* (ILO, 2005), стр. 16

Јавната администрација е сектор доста засегнат од родовото прашање, бидејќи поголемиот број од работниците се жени. Тоа во голема мера се должи на фактот што владите имаат навлезено во дејности што биле поврзани со жените уште од раниот дваесетти век, како што се образование, грижа и административна поддршка и бидејќи жените сè повеќе се вклучуваат во дисциплините што ги задоволуваат потребите на секторот, како што се правни и социјални науки. Следствено, резултатите од колективното договарање во секторот треба да бидат одраз на конкретните потреби на женската работна сила. Вниманието што се посветува на прашањата како што се разликите во плата, еднаквите можности за унапредување, интегрирање на работниот и семејниот живот, продолжување на образованието и сигурност на вработувањето, на долг рок ќе ги спречат судирите, преку создавање на чувство на сопственост кај поголем дел од работниците.

Кои се ѝше прашања?

Нееднаквоста во пристапот кон вработување и на работното место преовладуваат во општествата ширум светот:

Истражувањата кај населението покажуваат дека субјективната перцепција на задоволството зависи повеќе од начинот на споредување на приходите на поединецот со приходите на други лица, отколку на апсолутно ниво на нивните приходи. Исто така, има голем број економски трошоци што се поврзани со поголемата нееднаквост, како што се високите стапки на криминал, големите расходи за приватна и јавна безбедност, полоши резултати во јавното здравство и пониски просечни постигнувања во образованието. Во повеќето студии се истакнува и важноста од намалување на нееднаквоста во насока на намалување на сиромаштијата.⁸⁷

Родовата нееднаквост е особено истраен проблем, додека диференцијалите на плата се мерлив израз за тој степен. Во повеќето земји, платите на жените се движат околу 70 до 90 проценти од платите на мажите, но многу поголем размер се забележува во одредени делови од светот, како што е Азија.⁸⁸

Во земјите за кои има податоци, има само мало намалување на диференцијалот⁸⁹ и има уште многу да се работи. Предизвикот се однесува не само на осигурување дека мажите и жените извршуваат работи што се различни, туку и дека за еднаква вредност следи еднаков надоместок („еднакви примања за работа со еднаква вредност“), како и за борба против видливата дискриминаторна практика за нееднакви примања за иста работа.

⁸⁷ *Global Wage Report 2008/09 – Minimum wages and collective bargaining: Towards policy coherence (ILO, 2008)*, стр. 23.

⁸⁸ *ibid*, стр. 29.

⁸⁹ *Global Wage Report 2008/09 – Minimum wages and collective bargaining: Towards policy coherence (ILO, 2008)*, стр. 29.

Можноста за комбинирање на работата и семејниот живот е важна подеднакво за мажите и жените. Особено во индустријализираните земји, синдикатите го ставаат прашањето за усогласување на работата со семејниот живот високо на агендата, сметајќи го за ефективен начин за зголемување на членството. Во некои земји, на пр. во Латинска Америка, колективните договори вклучуваат надоместоци надвор од пропишаните со закон, но во некои одредбите за семејна грижа изостануваат од договорите.⁹⁰

Структурата на колективното договарање има влијание на родовата еднаквост на работното место. Од истражувањата се гледа дека има силна врска меѓу централизираното или координираното договарање и помалите разлики во платите, вклучувајќи го и помалиот родов јаз кај примањата. Исто така:

“

...минималните плати може да помогнат во контролирањето на диференцијалите во плата на дното од распределбата на плати. Жените се повеќе застапени кај нископлатените работни места и нивната мобилност кон повеќе платените работни места е помала отколку кај мажите. Затоа, жените се концентрираат на работни места и сектори каде колективното договарање е поограничено. Со воспоставување на споредливи плати на неслични и често полово сегрегирани работни места, минималната плата може да помогне во справувањето со родовите предрасуди при утврдувањето на платите.⁹¹

Иако родовиот јаз кај платите е помал во јавниот сектор, отколку во приватниот сектор во земјите на ОЕЦД, помала е веројатноста за жените, во споредба со мажите, да работат како законодавци, виши службеници или раководители.⁹²

Клучни средства за унапредување на родовата еднаквост се зголемување на застапеноста и учеството на жените во структурите за социјален дијалог и колективно договарање, вклучувајќи ги и оние што се однесуваат на јавниот сектор, како и интегрирање на родовата димензија во важните форуми. Во извештајот од Конференцијата на МОТ *Родовата еднаквост како суштинска за продуктивната работа*, се наведува:

⁹⁰ Извештај на Генералниот директор, “*Equality at work: Tackling the challenges*”, Global report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, International Labour Conference 96th Session 2007, Report I (B), (ILO, 2007), стр. 88.

⁹¹ *Global Wage Report 2008/09 – Minimum wages and collective bargaining: Towards policy coherence* (ILO, 2008), стр. 41 и 59.

⁹² Anghel B, de la Rica S, Dolado J, The Effect of Public Sector Employment on Women’s Labour Market Outcomes, Institute for the Study of Labour, 2011, <http://www.ilo.org/public/libdoc/iglo/2011/465429.pdf>, стр. 37, 22-25.

“

394. Предизвиците од промовирање на родовата еднаквост преку социјален дијалог се двонасочни. Прво, треба да се зголеми учеството и статусот на жените во процесот. Второ, постои предизвик за воведување на родовата перспектива во содржината, со цел да се одрази природата на пазарите и шемите на пазарот на трудот во светот на работата. Во годината кога се одбележува 60-годишнината од Конвенцијата бр. 98, важно е да се признае клучноста на колективното договарање во справувањето со овие предизвици.

“

395. Рамноправното учество на жените во институциите за социјален дијалог е од клучно значење во унапредувањето на родовата еднаквост преку трипартитност и социјален дијалог. Ниската стапка на учество на жените во организациите на работници и на работодавачи и во релевантните трипартитни установи е добро документирана. Во некои региони, бидејќи жените го зголемија своето учество во платената работна сила, без разлика дали како работодавачи или работници, тие го зголемуваат и учеството во релевантните институции за трипартитност и социјален дијалог. Исто така, жените ги ставаат родовите прашања на агендата почесто отколку мажите. Така, зголемената вклученост на жените во социјалниот дијалог резултираше со поголемо влијание за родовите прашања, на пример, со појавата на националните трипартитни машинерии за жените во 90-те години од XX век во Латинска Америка.⁹³

Како може да се решат овие прашања?

Жените и мажите се соочуваат со различни ограничувања при колективното договарање. Родовата анализа помага во вклучувањето на женската и машката перспектива и можеби ќе помогне во утврдувањето на причините зошто учеството на жените на масата за преговори е често помало отколку на мажите.⁹⁴ МОТ има објавено алатки за решавање

⁹³ International Labour Conference, 98th Session, 2009, Report VI.

⁹⁴ Во неколку земји, синдикатите промовираа програми во насока на проширување на членството и застапување на жените. Во Австрија, австрискиот Сојуз на синдикати спроведе план за родово интегрирање и во 2006 г. Сојузот се заложил за пропорционална застапеност на жените во сите негови тела. Во 2002 г. во Белгија, трите национални конфедерации потпишаа повелба за еднаквост на жените и мажите во синдикатите. Во Кипар, кипарската Работничка конфедерација организираше информативна кампања во 2006 г. со фокус на жените. (*Trade union strategies to recruit new groups of workers* – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2010, str. 22 и 38). Понатаму, мора да се земе предвид дека во некои синдикати, бројот на женски членови е релативно висок во споредба со мажите, бидејќи и во самиот сектор доминираат жени. На пример, во Бугарија мажите преовладуваат во

на родовите прашања⁹⁵: како да се помогне и подобри учеството на жените во структурите и активностите за унапредување на еднаквоста и солидарноста помеѓу членовите на синдикатот.

При подготовките за договарање, синдикатите може да го преземат следното за воспоставување родова еднаквост при договарањето:

- обезбедување активно учество од жените, барајќи нивни ставови и осигурувајќи дека нивниот глас ќе биде слушнат;
- унапредување на свеста и разбирањето на родовите прашања кај членството на синдикатите и меѓу работодавачите;
- избирање на тим за преговарање;
- развој на агенда за договарање на родова еднаквост;
- добра подготвеност за преговори; прибирање на сите релевантни факти, изготвување агенда за договарање, развој на јасна стратегија.⁹⁶

Прво и најважно, при подготовките за договарање, синдикатите треба да ангажираат женски членови и да го промовираат нивното активно учество во сите структури на синдикатот. Синдикатите утврдија дека тие се поуспешни во ангажирањето жени по спроведувањето на повеќекратни активности, а не фокусирање само на една. Мерките може да го вклучуваат следното:

- подигнување на свеста за придобивките од синдикалното организирање;
- подобрување на јавната претстава за синдикатите, вклучувајќи и објавување на стории за успех;
- барање ставови од работничките, разбирање и верба за нивните грижи и потреби;
- поголема видливост на жените во синдикатите;
- обезбедување услуги за конкретно задоволување на потребите; и
- спроведување и организирање посебни кампањи.⁹⁷

Покрај ангажирање, синдикатите треба да обезбедат дека сите работници, мажи и жени, разбираат и се во можност да ги решат прашањата на претставниците на синдикатот. Синдикатите треба да ги едуцираат нивните членови со цел да ги препознаат различните форми на дискриминација и да спроведат истражување каде што ќе се наведат

членството во организации на работодавачи, но во синдикатите, бројот на жените е еднаков или дури жените преовладуваат (*Capacity building for social dialogue at sectoral and company level - Bulgaria*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2007, стр. 8).

⁹⁵ Видете нр.: A Resource Kit for Trade Unions: Promoting Gender Equality, Booklets 1-6 (ILO, 2002).

⁹⁶ A Resource Kit for Trade Unions: Promoting Gender Equality through Collective Bargaining, Booklet 2 (ILO, 2002), стр. 13.

⁹⁷ A Resource Kit for Trade Unions: Promoting Gender equality within Unions, Booklet 1 (ILO, 2002), стр. 11.

случаи на полова дискриминација итн. Може да се понудат конкретни можности со цел да им се овозможи на жените да се слушне нивниот глас.⁹⁸

Ако синдикатите сакаат да обезбедат интегрирање на родовиот аспект во нивните политики и програми, синдикатите може да спроведат родова анализа преку:

1. дефинирање на прашањата: Како се зема предвид различноста?
2. дефинирање на саканите резултати: Што сака да постигне синдикатот со политиката и кој ќе биде засегнат?
3. прибирање информации: Кој вид податоци е достапен? Како ќе се земат предвид различните искуства со различноста во истражувањето?
4. развој и анализа на опции: Дали опцијата има различно влијание врз жените и мажите? Дали опциите даваат предност на други?
5. Давање препораки? Како може да се спроведе политиката на праведен начин?
6. пренесување за политиката: Дали јазикот што се користи го зема предвид родот? Кои стратегии треба да се преземат за да се осигури достапност на податоците за мажите и жените?
7. евалуирање на резултатите: Кои показатели ги користи синдикатот за мерење на ефектите од политиката? Како ќе се вградат прашањата за родова еднаквост во критериумите што ги користи синдикатот за евалуирање на ефективноста?⁹⁹

Рамката на МОТ за родова анализа бара идентификување на:

1. поделба на трудот меѓу мажи и жени;
2. пристап до и контрола врз ресурсите и надоместоците;
3. практичните и стратегиските потреби на жените и мажите;
4. ограничувања и можности за постигнување еднаквост; и
5. капацитет на социјалните партнери за промовирање на родовата еднаквост.¹⁰⁰

⁹⁸ A Resource Kit for Trade Unions: Promoting Gender equality through Collective Bargaining, Booklet 2 (ILO, 2002), стр. 13.

⁹⁹ A Resource Kit for Trade Unions: The Issues and Guidelines for Gender Equality Bargaining, Booklet 3 (ILO, 2002), стр. 59.

¹⁰⁰ ILO, "Briefing Note 1.6," in *Gender Issues in the World of Work, Briefing Kit*, INT/93/MO9/NET, Gender Training for ILO Staff and Constituents for the Promotion of Equality for Women Workers, ILO, Geneva.

Примери на земји: Канада, Австралија

Унапредување на родовата еднаквост во јавната служба

Канада

Законот за еднакви плаќања во јавниот сектор од 2009 г. ги обврзува работодавачите (и во окружувањата со синдикално организирање, претставниците за договарање) да преземат мерки за да им обезбедат на работниците еднакви плаќања во согласност со Законот. Истовремено, предвидува Одборот за работни односи во јавната служба да бара од работодавачите да спроведуваат или самостојно да преземаат „процена на еднаквите плаќања“ со конкретна родова димензија. Голем број од обврските од Законот се директно поврзани со процесот на колективно договарање.

Австралија

Со Законот за праведна работа од 2009 г., со којшто се покриваат работниците од јавниот и приватниот сектор се овластува сојузниот трибунал „да донесе одлуки со коишто ќе се осигури еднакво плаќање за жените и мажите за работа со еднаква или споредлива вредност“. Таквите одлуки ќе може да ги применуваат заинтересираните работници, синдикатите и Комесарот за полова дискриминација. Со законот ефективно се забранува вклучување на кој било дискриминирачки поим во колективниот договор. Концептот на дискриминација се однесува на полот, сексуалната ориентација, возраста, брачната состојба, семејните или работните одговорности и бременоста.

Упатување на модел на законодавни одредби за спроведување родови ревизии и модел-клаузули

„Договарање за еднаквост: Работно место за сите“ од CUPE (2004) вклучува опсежна дискусија за прашањата за еднаквост, како и алатки за саморевизија и примероци од јазик за колективно договарање: <http://www.cupe.ca/www/bargeq>

„Промовирање родова еднаквост: Комплет за синдикати“ од МОТ нуди објаснувања, контролни списоци и примери од многу земји за родовите прашања. Алатките содржат 6 брошури што се достапни на: http://www.il.workinfo.com/free/links/gender/cha_1.htm

Насоките на МОТ за законодавството за трудот

(достапни на: <http://www2.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/llg/>) вклучуваат модел одредби за на пр., елиминирање на дискриминацијата во однос на вработување и професија. На веб-страницата се нудат примери за одредби, меѓу другото, за еднаквост во примањата; за елиминирање на дискриминацијата врз основа на расата, бојата на кожата, националното потекло, инвалидитет, политичкото убедување, религија, возраст или пол и за сексуално вознемирување.

9. Ранливи групи

Покрај родовите прашања, колективното договарање може да се користи како средство за решавање на проблемите што се однесуваат на ранливите групи на работници, како што работници од етничките и мигрантските заедници и работници со попречености. Елиминирањето на дискриминацијата може да биде предмет на колективен договор Дел 1.1(a) од Конвенцијата на МОТ бр. 111 за дискриминација при вработување и професија и таа се однесува на седум забранети основи на дискриминација: раса, боја на кожа, религија, политички ставови, национална припадност и социјално потекло. Многу често, дискриминацијата врз основа на раса, боја на кожа, национална припадност и социјално потекло се поврзува со постоењето на различни етнички групи во земјата.¹⁰¹

Конгресот на синдикати (TUC) на Обединетото Кралство, во 2005 г. спроведе истражување за еднаквост, каде што се покажува кои чекори се преземени во договорите за да се надминат проблемите на работниците од етничките малцинства и мигрантските работници. Во истражувањето се вклучени прашањата како што се обезбедување еднаков пристап до унапредување, обука и напредок во кариера и справување со расизмот

¹⁰¹ ILO, “Substantive provisions of labour legislation: The Elimination of Discrimination in Respect of Employment and Occupation” in ILO, Labour Legislation Guidelines, Поглавје VII, <http://www2.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/llg/index.htm>.

на работното место. Меѓутоа, реорганизирањето на нивото и одредбите за јазикот се поретко опфатени со договорите.¹⁰²

Дискриминацијата врз основа на возраст стана проблем во голем број земји. Препораката за постарите работници, 1980 г. (бр. 162) се применува на сите работници што може да се соочат со потешкотии при вработување и професија заради возраста. Од друга страна, помладите работници и жените може да се соочат со дискриминација врз основа на брачна состојба и семејни одговорности. Како што е претходно наведено, некои колективни договори, на пример, во земјите од Латинска Америка содржат одредби за бременост, породилно отсуство, доење, грижа за деца, татковско отсуство, отсуство за посвојување и грижа.¹⁰³

Во некои земји, а особено во јавниот сектор, колективните договори вклучуваат клаузули што се однесуваат на попреченостите. На пример, во Норвешка, некои договори содржат одредби за приспособување на работата за постарите вработени и вработените со влошено здравје. Во Холандија, договорите вклучуваат клаузули за прашањата поврзани со реинтеграцијата и изборот на лица со попречености.¹⁰⁴

10. Обука и градење капацитет

Преговорите се вештина за којашто е потребна анализа, структура и практика, со цел да биде ефективна. Преговарачите на преговорите доаѓаат подготвени со светски ставови и модели за договарање, но за договарањето да биде најпродуктивно, неопходно е преговарачите да имаат не само претходна обука за вештини за преговарање, туку и образование за основните перспективи за договарање. Само со познавање на достапните избори, преговарачите ќе може да носат правилни одлуки при носењето на најдобрите пристапи за договарање.

Со цел борба против некорисното чувство за одбрана што може да се појави кога едната страна верува дека другиот има подобри вештини и подготвеност за договарање, важно е преговарачите од сите страни да имаат соодветна обука. Позитивен случај е и *заедничката* обука и образование на преговарачите на страните. Тоа особено се однесува ако треба да се постигне потенцијалот за договарање за заемни придобивки.

¹⁰² Конгрес на синдикати (TUC): TUC Ревизија на еднаквоста 2005 (London, TUC, 2005) <http://www.tuc.org.uk/extras/auditfinal.pdf>

¹⁰³ Извештај на Генералниот директор, "Equality at work: Tackling the challenges", *Global report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, International Labour Conference 96th Session 2007, Report I (B), (ILO, 2007), с. 89.*

¹⁰⁴ Eironline: "Workers with disabilities: Law, bargaining and the social partnersht-tp://www.eurofound.europa.eu/eiro/2001/02/study/tn0102201s.htm

Но и ако страните работат во една позиционирана рамка за договарање, заемното разбирање и вештините може да ги подобрат изгледите за продуктивно договарање и да помогнат со управување со судирите, ако дојде до тоа. Понатаму, самиот процес на заедничка обука во незаканувачка средина, често води до нови врски, коишто се од значење за преговорите во реалност.¹⁰⁵

11. Активно олеснување на преговорите

Во некои системи се воведени мерки за поддршка со цел подобрување на изгледите на страните за постигнување договорени (и квалитативно подобри) резултати во преговорите, како и спречување на појавата на спорови. Акцентот се става на позитивното спречување на спорови, отколку на реактивното решавање спорови.

Пример за тоа се олеснувачките одредби воведени со измените во 2002 г. во *Законоџ за работни односи од 1995 г.* во Јужноафриканската Република. Дојде до измени на социјалните околности, во обид да се постигне подобра рамнотежа во тековното реструктурирање на работните места како одговор на глобализацијата, движењето на трудот успеа во здобивањето на законското право за штрајк против отпуштањата. Меѓутоа, носителите на закони истовремено донесоа одредба за спречување спорови. Правото на штрајк може да се реализира само ако, како алтернатива на спротивно задолжителниот законски процес на помирување при распад, секоја страна има право да ги наведе услугите од олеснувачот што ќе раководи со преговорите (технички, консултации). Одредбите се применуваат и во приватниот и јавниот сектор.

Страните имаат право да се договорот за олеснувач, но ако не успеат во тоа, државната агенција за спречување и решавање спорови (Комисија за помирување, медијација и арбитража) обезбедува искусен панелист. Олеснувачот има надлежности што одговараат на задачата. На првиот состанок тој им помага на страните да се договорот за протокол за ангажирање, вклучувајќи ги законски пропишаните аспекти за откривање информации. Потоа, олеснувачот претседава со состанокот и одржува контрола врз процесот, со законски мандат што може да се продолжува или намалува во договор со страните. Страните може да се договорот постапката да биде доверлива и да се спроведува во просториите што нема да има влијание врз резултатите на можното судско решение и олеснувачот не може да се повика за докази по кој било аспект на постапката за олеснување во рамки на судската постапка.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Исто така, видете став од Препораката за колективно договарање, 1981 г. (бр. 163): „Страните во колективното договарање треба да преземат мерки за нивните преговарачи, на сите нивоа, да имаат можност да добијат соодветна обука“.

¹⁰⁶ Видете дел 189А од *Законоџ за работни односи 1995 г.* и поврзаните *Пројисии за олеснување 2002 г.*

Искуството со оваа новина е доста охрабрувачко. Олеснетите преговори редовно резултираат со договори во поглед на спорната тема, намалувајќи ја појавата на парнични постапки, а особено индустриски акции.

Во Обединетото Кралство, ACAS има многу претпазлива улога во поглед на колективното договарање имајќи го предвид доброволниот карактер на процесот во таа земја. Сепак, нуди услуги за „помош при договарање“:

„Не земајќи ја предвид важноста што статутот и ACAS и придавањето на способноста на страните за решавање на нивните разлики преку воспоставените процедури, постојат случаи кога ACAS се вклучуваат во некое својство многу порано, на пример во улога на „потпомогнато договарање“. Тоа е поради фактот што ACAS не се ограничени на решавање формални, колективни спорови, туку може да обезбедува и различни видови помош за решавање на проблемите со колективно вработување и спречување на појава на спорови. Потпомогнатото договарање ги вклучува резултатите што се во рацете на локалните страни со улогата на ACAS за олеснувач при изнаоѓањето заемно прифатливи решенија. Ова не се поистоветува со колективното помирување, бидејќи колективно помирување може да се врши во случај на трговски спор.

Овој вид интервенција вообичаено се врши кога има историја на спорови. На пример, по неколку години на спорови и примери на повеќекратно помирување во ист платен период во голема малопродажна групација, се предлага помирувачот ACAS да претседава на состанок пред да почнат преговорите. На овој неформален состанок меѓу неколку виши раководители за човечки ресурси и два службеника од синдикатот со полно работно време, друштвото ја претставува финансиската состојба и потоа ќе ги слушне барањата на синдикатот и прашањата што се предмет на преговори од националната конференција. Целта е да се постигнат пореални барања од страна на синдикатот и поразумен одговор од страна на друштвото. Страните се согласуваат ACAS да ја олеснува првата рунда преговори во својство на советодавец. Резултатот е помали барања; по активностите за помирување на страната на ACAS меѓу страните, се дојде до ревидирана понуда и таа беше ставена на гласање. Понудата беше прифатена со разумно мнозинство и моделот стана формат за идни преговори. Оттогаш нема спорови за плаќања или потреба за традиционални услуги за помирување од страна на ACAS“.¹⁰⁷

ACAS неодамна ја објави својата заложба за помош на страните од јавниот сектор за време на финансиската криза што започна во 2008 г.¹⁰⁸

¹⁰⁷ “The alchemy of dispute resolution – the role of collective conciliation” *ACAS Policy Discussion Papers*, Mar. 2009 стр. 4. Иако, поради различни историски причини, услугите на ACAS за колективно помирување ретко се користеле во јавниот сектор, „доказите покажуваат дека оние кои ги користеле тие услуги, ги вреднуваат, повторно ги користат и ги препорачуваат на други.“ Видете во истото издание, стр. 6.

¹⁰⁸ “Acas support for public sector organisations undergoing change,” <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=3121>

Соединетите Американски Држави се предводници во оваа област на превентивна помош при преговори, заедно со Сојузната служба за медијација и помирување (FMCS), користејќи ги нејзините добри службеници во согласност со *Законой* за *договорно донесување одлуки* од 1990 г., во насока на подобрување на работата на владата. Како неутрална трета страна, FMCS има надлежност да отпочне и води широк спектар на сложени процеси со повеќе страни, вклучувајќи и дијалози и регулаторни преговори за јавни политики, помагајќи им на сите страни да ја подобрат својата комуникација и односи и да постигнат консензус по одредени прашања.

Договорното носење одлуки со поддршка на независните агенции може да претставува корисен модел за земјите што сакаат да дизајнираат системи за преговарање и решавање спорови во отворените области на јавната служба.

12. Заедничка истрага/истражување

Кога страните на работното место бараат решение за проблемите; не би било корисно за нив да покренат сопствени студии или истраги по прашањето. Дури и кога се ангажираат независни експерти за таа цел, производот од таа иницијатива може да се смета за селективен, без разлика дали е тоа објективно во случајот. Отпочнатата работа може да не се смета за решение или можеби за опција, туку како сопствена основа во договорната позиција за страната што го покренала, при што може да биде побиена од компетентно експертско мислење или истражување.

Сепак, има голема заслуга за страните што заеднички користат услуги од експерт за обезбедување извештај за вклучување во последователни разгледувања или преговори. Во тој случај, подобро е за страните да ги евалуираат резултатите, не да ги отфрлаат како тенденциозни.

13. Кодекси на добра практика

Голем број консултативни тела и агенции за решавање спорови изготвуваат и ставаат на располагање кодекси на добра практика за различни теми, вклучително и колективно договарање и решавање спорови.¹⁰⁹ Добро изготвениот кодекс може да има значителна образовна функција и може да биде важно помошно средство за спречување спорови.

¹⁰⁹ Примери за такви кодекси ќе најдете на веб-страниците на Ирската комисија за работни односи (www.lrc.ie), Јужноафричката комисија за помирување, медијација и арбитража (<http://www.ccma.org.za>) и ACAS во Обединетото Кралство (www.acas.org.uk/).

Неретко, во законодавството се наведува дека статутарните арбитражни трибунали и трудовите судови треба да ја земаат предвид содржината на кодексите на добра практика кога ќе одлучуваат за случаите што се доставени до нив.¹¹⁰

14. Заедничко решавање проблеми

Заедничкото решавање проблеми е процес со области на примена надвор од трудот. Меѓутоа, може да се смета и за алтернатива на конвенционалното договарање или како димензија на договарањето врз основа на интерес. Суштинската разлика лежи во тоа што, страните што го решаваат проблемот, го разгледуваат прашањето на колаборативен начин, додека позиционите преговарачи се повеќе насочени кон унапредување на нивните ставови. Со други зборови, преговарачите се повеќе насочени едни против други, додека страните што го решаваат проблемот работат заеднички.

Позиционите преговарачи имаат цел да ги максимизираат своите придобивки. Од друга страна, целта на страните што ги решаваат проблемите е да обезбедат оптимален колективен договор за сите заинтересирани страни. Резултатот е ист како и од независен арбитер од сите области: постигнување договор за најдобро приближување на различните интереси на заинтересираните страни и најдобро промовирање на заедничките интереси.

Решавањето проблеми може да вклучува изнесување идеи, опции и избор на најдобриот резултат според критериумите што се колку што е можно пообјективни.

¹¹⁰ Однесувањето на медијаторите и арбитрите и на судските службеници често се регулира со кодекси на добро однесување, независно дали работат преку статутарни служби за решавање спорови или приватни агенции. Овие кодекси ги уредуваат стандардите на изведбата и однесувањето на трети страни, ограничувајќи ја можноста за корупција и контролирајќи ги личните интереси. Понатаму, многу закони за работни односи вклучуваат кодекси за добро однесување за работодавачите, вработените и нивните претставници при справувањето со судири и спорови. Министерствата за труд сè почесто обезбедуваат такви кодекси и насоки за страните, како и обрасци на договори и релевантни преседани за да им помогнат на страните поефективно да се справат со судирите. Steadman, F. *Handbook on Alternative Labour Dispute Resolution*, (International Training Centre of the ILO 2011), стр. 54.

Слика 1. Решавање проблеми врз основа на интерес: заедничка работа



Одредени теми на преговарање, како што се здравјето и безбедноста, интегрирањето на работата и приватниот живот и системот за градирање може да доведе до поедноставно заедничко решавање на проблемот, отколку на пример, финансиските теми. Тие може да се одвојат од останатите преговори и да се предмет на преговори преку техники за решавање проблеми.

15. Должност за договарање во добра волја

Во рамки на подготвителната работа за Конвенцијата бр. 154, Комитетот за колективно договарање наведе дека „колективното договарање може да функционира ефективно единствено ако се спроведува со добра волја од двете страни“ и „се става акцент на фактот дека добрата волја не може да се наметне со закон, туку може да се постигне како резултат на доброволни и постојани напори на двете страни“. ¹¹¹Комитетот на МОТ за слобода на здружување ја нагласува важноста на принципот дека работодавачите и синдикатите треба да преговараат во добра волја и да настојуваат да постигнат договор, особено во ситуации, како што се основните служби, каде што синдикатите не смеат да си дозволат да прогласат штрајк. ¹¹²

Ефективното колективно договарање вклучува охрабрување за дијалог и промовирање консензус. Голем број земји се обидуваат да го постигнат тоа со предвидување статутарна должност во законодавството, со цел да се обврзат страните во процесот на договарање, целосно да се вклучат

¹¹¹ Меѓународна конференција на трудот, Евиденција на постапки, 1981 г., стр.22/11.

¹¹² ILO, *Digest of decisions and principles of the Freedom of Association Committee of the Governing Body of the ILO*, Fifth (revised) edition (ILO 2006), став 934-943.

во информирани преговори. Целта на оваа должност е да се осигури дека страните имаат секаква можност за постигнување договор. Во некои примери, оваа должност е ограничена на должноста за преговарање, додека во други е изразена како *должноста за договарање со добра волја*.¹¹³

16. Времетраење на договорите

Колективното договарање е активност што бара ресурси и носи ризици. Имајќи го тоа предвид, договорите што биле предмет на преговори треба да се со подолго времетраење. Основното признавање и рамковните договори може често да бидат на неопределено време, односно со можност да се прекинат по разумен период од известувањето, во случај на измена на околностите. Меѓутоа, ограничениот период на важност на договорот може да им овозможи на страните да го следат, предвидуваат и можеби да влијаат врз развојот на пазарот на трудот и пошироката економија, кога станува збор за суштинските прашања, а пред сè плаќањата.

Со цел договорот за суштинските прашања да има стабилизирачки придонес кон работното место, периодот од две до три години често се смета за најсоодветен. Подолгорочните договори може да бидат одржливи доколку се засноваат на динамични елементи што ги регулираат среднорочните преговори во однос на поединечните прашања; преглед на „вонредни настани“ и приспособувања; или автоматско приспособување како што е приспособување на животните трошоци.

Вообичаено би било подоптимално да постојат договори со времетраење од една година, освен ако нема конкретни фактори што го оправдуваат тоа. Трошоците за таквиот ограничен договорен циклус ќе ги надминат придобивките, особено ако едногодишната спогодба не е еднократен феномен, туку повторлива одлика.

Продолженото времетраење на договорите може да се користи и за промовирање на решенија. На пример, во државата Вашингтон во Соединетите Американски Држави, за повеќето вработени во јавниот сектор, колективниот договор останува во сила една година по неговиот истек, со цел да се овозможи период за преговори. На крајот од предметната година, работодавачот има право да ја спроведе последната понуда во однос на работното време, платите и условите за вработување, како и во однос на жалбената постапка. Тука не се вклучени прашањата на преговори. На пример, работодавачот ја губи клаузулата за правата на раководството, со којашто вообичаено му се дозволува на работодавачот да направи измени што во спротивно треба да бидат предмет на преговори, во согласност со закон. Понатаму, работодавачот мора да продолжи со преговорите со синдикатот со добра волја, сè додека не постигнат договор и не може да врши дополнителни

¹¹³ ILO, “Substantive provisions of labour legislation: Effective recognition of the right to collective bargaining,” во ILO, Labour Legislation Guidelines, Поглавје III, <http://www2.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/llg/index.htm>.

измени без преговори со синдикатот. Влијанието на едногодишното „замрзнување“ е во насока на одложување на преговорите од страна на синдикатите, во случај понудата на работодавачот да биде посериозна отколку постојниот договор. Тоа се случува често кога работодавачите бараат од вработените да преземат дел од трошоците за здравствено осигурување, на тој начин намалувајќи го нето приходот. Следствено, синдикатот може да компензира за желбата на работодавачот за пониски трошоци со поголеми придобивки во други области. Повремено овој чекор е контрапродуктивен, но често медијацијата е успешна, со тоа што на двете страни им се нуди стимулативна мерка за којашто може да се договорат. Понекогаш страните преговараат и по неколку години, без работодавачот да ја предложи можноста за спроведување, иако односот станува доста непријателски.¹¹⁴

17. Јасност и структура на договорите

Јасноста при пишувањето на договорите е делумна противмерка за идно несогласување. Договорот треба да биде едноставен за читање и јасно да ја изнесува намерата на страните и да не предизвикува судири. Конвенцијата бр. 154 (член 2) дефинира дека колективното договарање ги покрива сите преговори за одредување на работните услови и условите за вработување. Овие услови треба да се утврдат во писмена форма.¹¹⁵

Структурата на колективниот договор може да се утврди во следните општи делови:

1. Општи правила со коишто се објаснува полето на примена на договорот: кој е предметниот сектор и кои страни се обврзани со договорот. Исто така, може да има правила по коишто се водат другите договори и се применуваат заедно со предметниот договор.
2. Дефинирање на работното време. Со други зборови, кое е регуларна должина на работното време и кои правила важат за скратеното работно време, прекувремената работа и празниците.
3. Плата. Нивоата на плаќањата може да се засноваат, на пример, на категории: почетник, работник со некакво искуство, помлад експерт, експерт, искусен експерт, доста искусен експерт, кои се класифицираат во различна категорија плата. Описите на овие видови работници се вклучени во договорот.
4. Надоместоци како дополнителен приход за работа во странство.

¹¹⁴ Revised Code of Washington (RCW) 41.56.123; Carrión Crespo, C. and Santos Bayrón, A. "The Impact of Mediation on the use of Labour Arbitration in the Public Services: Comparison between the State of Washington and Puerto Rico." Презентација на 2-от Меѓународен конгрес за алтернативните механизми за решавање спорови, Сан Хуан, Порторико (2006 г.) (на шпански јазик).

¹¹⁵ Конвенцијата бр. 154 не упатува на одредување на роковите и условите на вработување преку „колективни договори“. Gernigon, B. and Odero, A. and Guido, H., *Collective bargaining: ILO standards and the principles of the supervisory bodies* (ILO 2000), стр. 50.

5. Социјални одредби. Какви насоки треба да даде работодавачот (ориентација за работа), какви политики треба да се применуваат во случај вработениот да е болен и отсутен од работа, како вид породилно или татковско отсуство може да земе лицето.
6. Политика во случај на несогласување за одредбите од договорот, политика за решавање спорови и времетраење на договорот.¹¹⁶

Претставените предмети се примери и колективните договори може да вклучуваат други различни прашања, од обука до мерки за усогласување на работата со семејниот живот. Во рамките на овие општи области, страните може да изготват посебни делови за решавање на нивните посебни потреби. Меѓутоа, мора да се забележи дека со националните прописи, како што се кодексите за трудот, може да се наметнат задолжителни одредби за предметите на колективно договарање, на пример, плата (минимална плата) или работно време, коишто треба да се земат предвид при одлучувањето за колективното договарање (ако одредбите се принудни). Ако прописот е избран и може да се отстрани со колективен договор, тогаш мора да има изречно објаснување по тоа прашање.

Можеби е корисно за преговарачите да ја проверат читливоста на нацрт-верзијата за „обичните“ корисници на договорот, коишто немаат познавање за основните размени во процесите на договарање. Доколку тие имаат потешкотии со одредена одредба, во тој случај решението би било договорот повторно да се изготви.¹¹⁷

Како општо правило, текстот на колективниот договор ќе биде подобро разбран доколку:

- се користи едноставен јазик;
- е добро организиран, со информативни наслови и соодветни поглавја и ставови;
- е поделен на пократки реченици; и
- користи изработени примери (на пример, илустрации на плати во конкретни случаи).

На пример, на Подрегионалната трипартитна конференција во Црна Гора во 2009 г. беше истакнато дека термините и роковите што се утврдуваат во колективните договори треба да се наведат јасно, да се напишат на едноставен и секојдневен јазик и треба да бидат соодветни за практичните барања на секторот.

¹¹⁶ Видете го за пример финскиот Општ колективен договор за владата 28 март 2010 г., http://www.vm.fi/vm/en/04_publications_and_documents/02_documents_on_personnel_management/02_sopimukset/20100301General/General_collective_agreement_with_annexes_final.pdf (unofficial translation).

¹¹⁷ Има сè повеќе корисна литература на оваа тема. Видете, на пример, Elliott, D “Writing collective agreements in plain language”, (труд презентираан на 8-та годишна конференција за трудова арбитража, 1990; ревидиран 1998) и други корисни извори на страниците како што се: <http://home.comcast.net/~garbl/writing/plaineng.htm> and http://www.hrsdc.gc.ca/eng/hip/lld/nls/resources/plain_language_biblio.shtml.

18. Одржување договори

Договорите се реализираат во динамични средини и затоа треба да имаат динамични одлики. Ова особено се однесува на договорите со времетраење подолго од една година.

Во текот на времетраењето на секој колективен договор, речиси задолжително се јавуваат неколку спорни области. Тие вклучуваат:

- несогласување околу толкувањето на одредбите;
- појава на непредвидени околности (зголемена стапка на инфлација, промена на владината политика, ново и неочекувано законодавство итн.);
- несогласувања околу начинот на спроведување на одредбите во практика (на пример, одлуките за постигнување на договорените клучни показатели за изведбата);
- непочитување на договорот од едната или другата страна. Одредени преземени обврски можеби не се спроведливи сами по себе и едноставно треба да им се верува за време на договарањето. Но, за време на сложени преговори често се појавува искушението да се одложат тешките прашања за идните процеси. Така, на пример, кон крајот на исцрпувачки преговори, но кога сè уште има нерешени прашања, една страна може да ја убедува другата да ја поделат незавршената работа како понатамошна заложба. Другата страна може, со различен степен на добра волја, да го прифати предлогот. Доколку дојде до тоа, прекилот најчесто спаѓа во една од следниве категории:

“

неможност̄ ѝреѝѝријаѝѝѝѝа да се соѝласаѝ да ѝо сменаѝ однесувањеѝо (или да соработувааѝ во ѝроцеси наменѝѝи за ѝромена на однесувањеѝо). Одредени прашања бараат од другите страни да преземат чекори или да го сменат своето однесување. На пример, надоместувањето на честото отсуство, договарањето околу прифаќањето нови политики за тестирањето на дрога или алкохол, посетување обука за ракување со нови работни системи, итн.

“

неизвршување ѝроектѝи. Вработениот можеби се согласил да изготви и воведѝ нов систем на оценување, или да ревидира одредени работни шеми кои се сметаат за напорни или да ги подобри условите во средината, итн.

Успешното спроведување и одржување на договорите во голема мера зависи од тоа дали страните преговараат со добра волја и потоа, дали ги преземаат обврските со добра волја. Се разбира, заедничкото очекување е дека страните го мислат тоа што го кажуваат и се решени и имаат капацитет да ја исполнат искажаната намера.

Оттука, се препорачува договорите да содржат одредби во врска со прашањата на спроведувањето. Поединци или можеби управни одбори треба да бидат задолжени за исполнувањето на обврските, со вклучени интервали за ревизија.

Сепак, несогласувањата се случуваат дури и кога се преземени превентивни чекори. Во тој случај, страните треба прво да се обидат да го решат проблемот, а не да објават спор. Изменетите околности надвор од контрола на страните треба да бидат причина за повторно преговарање околу нерешлива клаузула. Отстранувањето на непредвидените околности без сомнение најдобро се прави преку разговор, а не со жалби.

Доколку на сите страни им е јасно дека одредени обврски, на почетокот преземени со добра волја, не може да се исполнат, можеби е подобро тие експлицитно да се повлечат во текот на дополнителните преговори.

Исто така, договорите може да содржат формални постапки за решавање спорови кои може да се повикаат ако и кога прашањата не може да се решат преку дискусија или преговори. Несогласувањата за толкувањето и примената на одредбите на договорот се класифицирани како спорови околу правата, што значи дека ако тие останат нерешени, тогаш треба да се решат со брза и евтина арбитража или судско решение.

Примери на земји: Канада, Јужноафриканската Република

Дел 57(1) од Законот за работни односи на Канада

Секој колективен договор содржи одредба за конечно решавање без прекин на работата, преку арбитража или поинаку, на сите разлики помеѓу страните или вработените обврзани со колективниот договор, а кои се однесуваат на толкувањето, примената, извршувањето или наводното прекршување на договорот.

Дел 23(1) од Законот за работни односи на Јужноафриканската Република:

Секој колективен договор...мора да предвиди постапка за решавање на евентуалните спорови во врска со толкувањето или примената на колективниот договор. Постапката мора прво да бара од страните да се обидат да го решат спорот преку помирување и доколку спорот остане нерешен, да го решат преку арбитража.

Кодексот на практики на Ирската комисија за работни односи: Посајки во спорови вклучувајќи посајки во основните служби (1992 г.) дава подетални насоки за содржината:

“

Посѡаѡи за сѡрови - Оѡшѡ

22. Долунаведените постапки за спорови треба да бидат вметнати во договорите помеѓу работодавачот и синдикатот со цел мирно решавање на споровите кои произлегуваат помеѓу работодавачите и синдикатите. Таквите договори треба да предвидуваат:
 - (а) дека страните ќе се воздржат од секакво дејство кое може да го попречи ефективното функционирање на овие постапки;
 - (б) соработка помеѓу синдикатите и работодавачите за соодветни услови и капацитети за синдикалните претставници да учествуваат во договорените постапки за спорови;
 - (в) соодветни договори за да им се олесни на вработените да ги разгледаат евентуалните предлози кои произлегуваат од дејството на постапките.
23. Барањата на синдикатот за колективни, индивидуални и други прашања кои може да доведат до спор треба да бидат предмет на разговор и преговори на соодветно ниво помеѓу засегнатите страни со цел осигурување заеднички прифатливо решение во разумен временски период. Страните треба да направат секаков обид да осигурат решение без обраќање на надворешни агенции.
24. Во случај кога директните разговори помеѓу страните не водат до решение на проблемот (проблемите), тие треба да се обратат до соодветната служба на Комисијата за работни односи. Страните треба да соработуваат со соодветната служба и да закажат состанок за разгледување на спорот што е можно побрзо.

19. Справување со промени во договорените резултати

Комитетот за слобода на здружување ги отфрли суспензиите, прекинувањата, поништувањата или принудните повторни преговори за постојните договори со закон или одлука, без согласност на страните. Понатаму, продолжувањето на важноста на колективните договори со закон треба да се наметне само при итни случаи и за краток временски период.

Сепак, новите технологии, новите социјални потреби, старите неисполнети потреби и изменетите очекувања на јавноста се само некои од факторите кои упатуваат дека организацијата на работата во сите јавни служби е постојан стремеж. Роковите и условите за вработување, како и самите работни односи се постојано предмет на промена. Следствено, потребите на страните треба да се исполнуваат и да се штитат преку соодветно изготвени процеси, а не преку фиксни уредувања. Тоа значи дека колективните договори треба да бидат динамични и да ги усогласат

потребите на организацијата за промена, со потребата на работниците за сигурност. Со други зборови, можеби е корисно вклучување на некои видови механизми, „прозорци за промена“, во договорите, со цел да се обезбедат насоки за справување со изменетите околности.

Постојните директиви за ова прашање се поттикнати од *Прейџоракџа на МОТ за комуникација меѓу раководството и работниците во рамки на претпријатијата* (129), 1967 г., којашто се применува на работните места во јавната служба:

- 2 (1) Работодавачите и нивните организации, како и работниците и нивните организации, заради нивниот заеднички интерес, треба да ја признаат важноста на условите на заемно разбирање и доверба во рамки на претпријатијата, коишто се поволни за ефикасноста на претпријатието и аспирациите на работниците.
 - (2) Условите треба да се унапредуваат со брзо доставување и размена на информации, колку што е можно покомплетни и објективни, во однос на различните аспекти на функционирањето на претпријатието и социјалните услови на работниците.
 - (3) Во врска со развојот на такви услови, раководството, по консултациите со претставниците на работниците, треба да донесе соодветни мерки заради примена на ефективна политика за комуникација со работниците и нивните претставници.
- 3 Ефективната политика за комуникација треба да обезбеди дека информацијата е пренесена и дека се одржуваат консултации меѓу засегнатите страни пред раководството да донесе одлука за прашањата од голем интерес, сè додека откривањето на информациите нема да предизвика штета на која било од страните.

Консултации за измени во роковите и условите за вработување

Од минатото може да се согледа дека едностраното донесување одлуки од страна на раководството за интересите на работниците предизвикувало реакции кај нив, вклучително и индустриски акции. Всушност, некои од првите акти од индустриското законодавство во почетокот на дваесеттиот век вклучува одредби за „статус кво“ за проверка и дури преиначување на едностраните акции.¹

Актот за праведна работа на Австралија од 2009 г., повторно обезбедува модел на термини за консултација што ќе бидат вклучени во одлуките и колективните договори што го регулираат поголемиот дел од пазарот на трудот. Изразувањето на обврската за високо образование е вообичаено:

Консултации за поголеми промени на работното место

Обврска на работодавачот за известување

- (а) Во случаите кога работодавачот носи дефинитивна одлука за воведување поголеми измени во производството, програмата, организацијата, структурата или технологијата, за коишто постои веројатност да има значително влијание врз вработените, работодавачот мора да ги извести вработените што може да бидат засегнати од предложените измени, како и нивните претставници, доколку ги има.
- (б) Значителните влијанија вклучуваат прекинување на работниот однос, големи измени во составот, работата или големината на работната сила на работодавачот или потребните вештини; елиминирање или намалување на можностите за вработување, можностите за унапредување или задржување на работното место; промена во работното време; потреба за преквалификации или трансфер на вработените на друга работа или локација; и реструктурирање на работните места. Доколку со одлуката се изменува кое било прашање, се смета дека промената нема значително влијание.

Обврска на работодавачот за разгледување на промените

- (а) Работодавачот мора да разгледува со засегнатите вработени и нивните претставници, доколку има, воведување на измените наведени во клаузулата 8.1, влијанијата што измените би ги имале кај вработените и мерките за одвраќање или ублажување на негативните влијанија од таквите промени врз вработените и мора веднаш да ги разгледаат прашањата покренати од страна на вработените и/или нивните претставници, во поглед на измените.
- (б) Дискусиите мора да започнат што е можно порано откако работодавачот ќе донесе дефинитивна одлука за одредени измени.
- (в) За целите на таквата дискусија, работодавачот мора на засегнатите вработени и нивните претставници, доколку има, да им ги обезбеди во писмена форма сите релевантни информации за промените, вклучувајќи ја и природата на предложените измени, очекуваните влијанија од измените врз вработените и другите прашања што може да ги засегнат вработените, под услов да не се бара од работодавачот да открива доверливи информации, чиешто откривање е спротивно на интересите на работодавачот.⁴

¹ На пример, видете го канадскиот Закон за истрага при индустриски спорови од 1907 г. и Законот за индустриски спорови на Трансвал од 1909 г.

² Директива 2002/14/EЗ.

³ *The Information and Consultation of Employees' Regulations 2004 – DTI Guidance 2006*, достапно на www.berr.gov.uk/files/file25934.pdf.

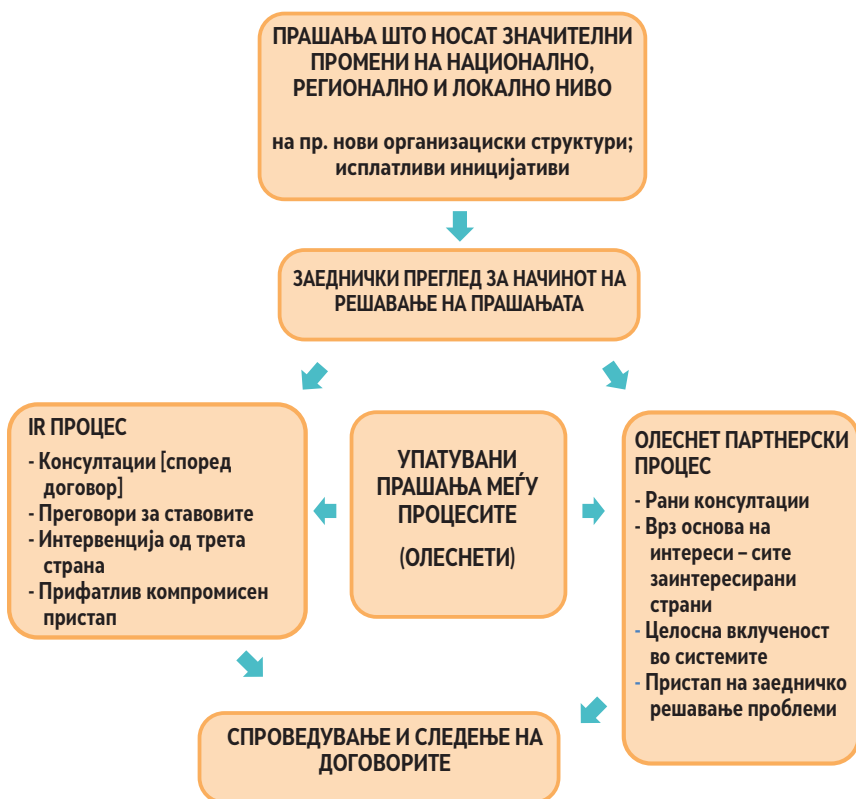
⁴ Клаузула 8 од Одлуката за високо образование – општ персонал 2010.

Видовите одредби наведени погоре во голема мера се ориентирани кон процесот. Меѓутоа, имајќи ја предвид нивната цел и локација, тие може да се земат и во општи рамки. Применетите ситуации бараат повеќе применети мерки, а таков пример се уредувањата за партнерство меѓу вработените и раководството на ирската здравствена служба. Во овој случај, работодавачот и синдикатите имаат објавено прирачник за управување со динамиката на работното место *Tools for change through partnership – Alternative processes for handling change, conflict resolution and problem solving* (Алтернативни процеси за управување со промени, решавање судири и решавање проблеми) (2004 г).

Договорот на страните за известување и консултации ја вклучува потребата:

- за идентификување на страните што може да бидат засегнати од предложената промена;
- за обезбедување информации за предложената промена на лицата што може да бидат засегнати;
- за консултирање со страните што може да бидат засегнати од предложената промена;
- за спроведување на анализа на влијанието од промената каде што е соодветно, во насока на идентификување на влијанијата (позитивни и негативни) од воведувањето на предложената промена;
- за земање предвид на можното влијание на предложените оперативни и/или стратегиски измени во воспоставените практики за работното место и условите за вработување и (поврзаната) потреба за консултации со претставниците на работниците;
- за страните и/или нивните претставници целосно да се вклучат во подготовките за и спроведувањето на промената;
- за обезбедување можности за персоналот и нивните претставници да придонесуваат со идеи, ставови и решенија во процесот на управување со промената, додавање вредност, подобрување на квалитетот на одлучувањето и резултатите.

Слика 2. Дијаграм на протокол ¹¹⁸



Постојат различни достапни процеси за спроведување на промената и вклучуваат размена на информации, консултации и заедничко решавање проблеми, како и комбинација од нив. Заеднички водечки фактор е *заедничкото* разгледување како треба да се третира одредена тема. На тој начин се дава легитимност за избраната насока и се зголемуваат изгледите за прифатливи резултати. Независното олеснување може, исто така, да биде корисен начин за справување со промената.

Не сите уредувања за управување со промените секогаш резултираат со договор, меѓутоа и тие треба да бидат поддржани со соодветни механизми за решавање спорови.

Во ситуации кога промените резултираат од ангажирање надворешни лица за извршување на работата во јавниот сектор, се применува Конвенцијата за клаузули за трудот (јавни договори) бр. 94 (1949 г.). Во согласност со член 2 од Конвенцијата бр. 94, земјите што ја ратификуваат се обврзуваат на почитување на индустриските стандарди во однос на условите за работа, како што следува:

¹¹⁸ Дијаграмот треба да се разгледува во контекст на уредувањата за партнерство во рамки на студијата.

“

Договорите на кои се применува оваа Конвенција содржат клаузули со кои на работниците им се гарантираат предметните плати (вклучувајќи и надоместоци), работно време и други услови за работа, коишто не се помалку поволни од оние воспоставени за работа од иста природа во предметната дејност или индустрија во областа каде што се извршува работата:

- а) со колективен договор или други признаени механизми за преговарање меѓу организациите на работодавачи, односно претставниците на работниците за поголем дел од работодавачите и работниците во предметната дејност или индустрија; или
- б) со арбитражна одлука; или
- в) со национални закони или прописи.

Во Законот за општински системи (MSA) на Јужноафриканската Република се наведува дека локалните власти мора да се консултираат со синдикатите и другите заинтересирани страни пред да ангажираат надворешна агенција за обезбедување на општинските услуги. Исто така, во клаузула 7 од договорот од 2008 г. меѓу Асоцијацијата на локални власти на Јужноафриканската Република (SALGA) и Синдикатот на вработените во општините во Јужноафриканската Република (SAMWU) и Независниот синдикат на вработените во општините (IMATWU) се наведува дека во случај на ангажирање на надворешни лица за извршување владини услуги, работниците од приватниот давател на услуги ќе ги уживаат истите поволности предвидени во договорот на Советот за договарање на локалните власти во Јужноафриканската Република.¹¹⁹

Контролен список за спречување спор

Следните чекори може да им помогнат на носителите на одлуки при прегледот на постојните или предложените механизми за спречување спорови преку законодавниот процес:

- Идентификувајте ја структурата, рамката, принципите, механизмите и основните карактеристики на спречувањето спорови во вашата земја.
- Идентификувајте ги заинтересираните страни вклучени во спречувањето спорови.
- Лоцирајте го местото и улогата на синдикалните организации во поддршката на спречувањето спорови.

¹¹⁹ Theron, J. *Non-standard workers, collective bargaining and social dialogue: The case of South Africa*, Working Paper No. 28, Industrial and Employment Relations Department (ILO 2011), стр. 21.

- Идентификувајте ги главните проблеми при спречување спорови: проблеми во областа на слободата на здружување, индустриски односи, механизми за колективно договарање итн.
- Анализирајте ги причините за проблемите.
- Утврдете ги потребите на вклучените страни и подредете ги потребите според приоритет.
- Генерализирајте ги сите можни решенија за проблемите без нивна евалуација.
- Идентификувајте објективни критериуми за евалуација на секое можно решение (на пример, во поглед на економичноста, последиците, практичноста, задоволувањето на потребите, изнаоѓање на причините, негативните/позитивните страни, елиминирање на симптомите).
- Евалуирајте ги можните решенија со примена на објективни критериуми и стеснете го изборот на решенија.
- Изгответе акциски планови за спроведување на решенијата/добрите практики на национално, секторско и локално ниво:
 - о предвидете што е потребно за спречување на спорот и како може да изгледа;
 - о разберете ја родовата перспектива и предвидете систем што ќе ја има предвид таквата перспектива;
 - о идентификувајте ги потребните промени во правната и регулаторната рамка;
 - о идентификувајте ги потребните ресурси, вклучувајќи ги и човечките и финансиските, како и начинот за нивно обезбедување; и
 - о идентификувајте ја улогата и придонесот на заинтересираните страни во процесот.
- Развијте средства за пренесување информации и подигнете ја свеста за националните механизми за спречување спорови.
- Развијте средства за следење и преглед на процесот и внесете промени, доколку е потребно, од национално кон локално ниво.
- Планирајте стратегија за следење.

Дел II. Решавање спорови

Иако на работното место се среќаваат голем број заеднички или едноставно различни интереси, таму може да се најдат и спротивставени интереси. Ако определени начини за меѓусебна интеракција може да продуцираат резултати што носат заемни придобивки, другите водат кон диференцијални победи и порази. Преговорите не може секогаш да им го сменат правецот на спротивставените интереси и да ги насочат кон договорените решенија. Ова е особено точно кога се работи за темите како платите, надоместоците и работните обврски. Работниците вообичаено сакаат поголеми плати, а работодавачите бараат поголеми ефикасности и флексибилности на работното место. Како резултат на тоа, може да дојде до застои во преговорите. Без дополнителни мерки или активности, ваквите застои тешко се надминуваат. Што се целите или каде се начините за постигнување решение во случајот на безизлезните состојби?

Првата цел на мерките за надминување на застојот е да се ревитализира процесот на преговорите, бидејќи решенијата што се постигнати преку преговори се најпосакувани. Свежите ресурси или свежите перспективи – добиени преку медијација, на пример – можеби ќе успеат да ги вратат преговарачите на вистинскиот пат. Меѓутоа, ако страните не може да се убедат да постигнат заеднички заклучоци, тогаш можеби договорот за поведување определен процес – како што е арбитражата – би можел да продуцира реално решение. Но, ако не се договори или утврди обврска за таквата опција, во тој случај може да биде неопходно настапувањето од позиција на моќ. Моќта може да се изрази преку политичкиот процес или преку автономни механизми како што се штрајковите, затворање на вратите на претпријатијата и еднострано спроведување на новите услови за вработувањето.

Користењето на моќта – или барем постоењето на таквата опција – може да биде не само легитимна туку дури и неопходна за функционирањето на севкупниот систем на работните односи. Меѓутоа, секогаш прво треба да се повикате на победливи и помалку драстични мерки.

Решавањето спорови речиси секогаш повлекува мобилизирање на дополнителни ресурси, вклучувајќи ги и надворешните ресурси. Прирачникот сега се посветува на разгледувањето на карактеристиките на агенциите, без оглед дали се јавни или приватни, што ги обезбедуваат овие услуги. Потоа следат определени опсервации во однос на дизајнот на системот за решавање спорови. Овој дел главно ја разгледува понудата на различните форми за решавање на судирите, започнувајќи со оние што се најмалку интервенционистички и завршувајќи со оние што се најмногу присилни.

Одделението за индустриски и работни односи (DIALOGUE) на MOT, во соработка со Програмата за социјален дијалог на Меѓународниот центар за обука на MOT (ITC-TURIN), во текот на 2012 година ќе објави Водич

за практичарите за ефективно спречување и решавање спорови, што на конституентите на МОТ и на практичарите на системите за решавање спорови ќе им обезбеди практични информации и упатства за тоа како да се формулираат политиката и прописите за работните односи; како да се воспостави институционалната машинерија и како да се осигури ефективност на услугите за решавање на споровите.

Пример од земја

Седум чекори во креирањето на систем за решавање спорови: Британска Колумбија, Канада

Чекор 1: Процесот за проектирање

Изберете разновидна група на клучни конституенти и заинтересирани страни што ќе бидат дел од тимот за проектирање.

Овластете го тимот за проектирање за изготвување на сеопфатен мандат и план за работа за процесот на проектирање.

Чекор 2: Организациска проценка

Пред да се проектира самиот систем за решавање спорови, тимот треба да спроведе детална организациска проценка.

Процесот на процената треба да ги прегледа мисијата, структурата, историјатот на спорови, вклучените учесниците во споровите, недостатоците на тековниот систем и потенцијалните пречки за промените во организацијата.

Чекор 3: Водечки начела и цели на проектот

Првата позначајна задача на тимот за проектирање е утврдувањето на водечките начела за процесот за решавање спорови.

Овие начела треба да го поддржат исполнувањето на материјалните и процедуралните цели во согласност со вредностите утврдени во политиката на организацијата (колаборативно решавање на проблемите, управување до наоѓање решение и спречување на споровите во рамките на интегрирана/сеопфатна општа политика).

Чекор 4: Испитување на клучните прашања во однос на дизајнот

Тимот за проектирање треба внимателно да ги оцени позначајните прашања во врска со дизајнот, вклучувајќи ги процесите за решавање спорови, пристапот кон медијацијата врз основа на правата и врз основа на интересите, изборот на вистинските процеси за решавање на споровите, изборот на предметите за решавање на спорови, доверливоста, давателот на услугите за решавање спорови, улогата на давателот на услуги за решавање спорови, нерамнотежа на моќта и резултати/спроведување.

Чекор 5: Обука и квалификации

Тимот за проектирање треба да се осигури дека сите избрани медијатори имаат соодветни квалификации и обука за техниките за алтернативно решавање спорови (ADR), вклучувајќи напредни обуки за процедуралните прашања и за подигање на нивото на свеста.

Чекор 6: Спроведување

Тимот за проектирање има опции да го спроведе новопроектираниот процес за решавање спорови преку пилот тестирање, тим за спроведување или исцениран пристап.

Тестирањето на новиот систем преку план за постепено спроведување може да му помогне на тимот да ги утврди проблематичните точки на новиот систем и да го измени системот соодветно.

Чекор 7: Евалуација и мерки за перформансите

Значајно е тимот за проектирање да ги идентификува целите за евалуација, мерките за перформансите, алатките за оценување, изворите за собирање податоци и чекорите за идната модификација на системот со цел новопроектираниот систем да се развива и подобрува со текот на времето.

20. Механизми за решавање спорови

Препознавајќи го посебниот контекст и потребите на работните односи во јавната служба, голем број земји основаа наменски агенции со широк опсег на улоги во решавањето на спорите. Ова претставува промена од правата традиција на решавање на работните спорови во рамките на формалниот судски систем, што сè уште е на располагање како механизам за жалби во рамките на новите системи.¹²⁰ Земете го, на пример, заклучокот на ирската Комисија за работни односи:

“

[Нашата мисија е] да го промовираме развојот и подобрувањето на политиките, процедурите и практиките за ирските индустриски односи преку обезбедување на соодветни, навремени и ефективни услуги на работодавачите, синдикатите и вработените.

Комисијата ја остварува оваа мисија преку обезбедување на следниве специфични услуги:

- услуга за помирување во индустриските односи;
- советодавни и истражувачки услуги во индустриските односи;
- услуги на комесарот за правата;

¹²⁰ За првичните коментари, читателот се упатува на дискусијата за самоуправата и соодветните интервенции на почетокот на овој прирачник.

- услуга за медијација на работното место;
- помагање на Заедничките трудови комитети и Заедничките индустриски совети во вршењето на нивните функции.

Комисијата врши и други дејности со развоен карактер што се поврзани со подобрувањето на практиките во индустриските односи, вклучувајќи:

- преглед и следење на развојот на настаните во областа на индустриските односи;
- изготвување, во консултации со социјалните партнери, на кодексите за работење што се од значење за индустриските односи;
- истражувања и публикации за индустриските односи;
- организација на семинари/конференции за прашања поврзани со индустриските односи/управувањето со човечките ресурси.

За државните и нестатутарните трудови служби да може да функционираат ефективно, особено во критичната област на решавањето спорови, од суштинско значење е тие да поседуваат определени клучни процедурални и материјални квалитети:

- *Легиџимитет*. Системот во чијшто рамки функционира службата мора да биде производ на согласноста на страните чијшто интереси се во прашање, а материјалните стандарди што треба да се применуваат треба да ги задоволуваат нормите и стандардите на јавниот интерес.
- *Делокруг*. Системот мора да биде способен да го опфати целиот опсег на легитимните интереси на страните и придружните прашања што доведуваат до судири на работното место.
- *Овластувања*. Во идеалниот случај, системот треба да биде способен да го искористи целосното портфолио на процеси за алтернативно решавање спорови (ADR), од медијацијата до арбитражата и посредничките механизми што се опишани во овој прирачник, соодветно, за решавање на конкретното прашање.
- *Независност*. Мора да се осигури дека олеснувачите, медијаторите и арбитрите од кој било план за решавање на судири, и која било организација го спроведува таквиот план, се докажано независни и немаат никакви судири на интереси во однос на засегнатите страни или предметот на спорот. Назначувањето на неутрална страна мора да претставува резултат на општа или специфична согласност. Тоа може, на пример, да произлегува од националните законски одредби или постапки за решавање определени спорови во посебните дејности на јавниот сектор, доколку има потреба за тоа.
- *Професионализам*. Иако стиловите за решавање на споровите може да се разликуваат во согласност со различните личности и индивидуални предности, корисниците на услугите имаат право да знаат дека давателите на услугите работат во рамките на етички правилна структура за управување, поседуваат соодветно искуство

и се квалификувани и компетентни во своите области.

- *Координација и интeгpација.* Нестатутарните или секторските процеси за решавање спорови треба да бидат компатибилни со поширокиот систем на прописите за работното место и за склучување договори што се применливи за, или усвоени од, страните. Статутарните и нестатутарните системи за решавање спорови во идеалниот случај би требало да бидат заемно комплементарни, но во никој случај не треба меѓусебно да се подриваат.¹²¹
- *Соодветно финансирање и кадровско екипирање.* Овие аспекти се од суштинско значење за ефективното функционирање на секоја трудова служба и може да се опишат како предуслови за останатите барања.
- *Следење и оценување на ефективносџа.* Службите треба да изготват алатки за оценување на своите активности и да ги развиваат своите операции во согласност со потребите на страните.

За зајакнување на нивната прифатливост и кредибилитет, највисокото раководство на овие служби може да се назначи преку бипартитниот или трипартитниот консултативен процес што ги опфаќа државата, организациите на работодавачите и синдикатите. Тие може да се назначат, исто така, од страните што се договараат, а таквото назначување да се потврди од страна на владата преку редовниот процес за назначување.

Законоџ за работни односи на Јужноафриканската Република предвидува Комисија за помирување, медијација и арбитража (ССМА). Законот утврдува дека таквата комисија треба да биде „независна од државата, која било политичка партија, синдикат, работодавач, организација на работодавачите, сојуз на синдикати или сојуз на организации на работодавачите“.¹²² Управниот орган на Комисијата се составува врз трипартитна основа, а групите стручни лица што се задолжени со вршењето на работата на Комисијата мора да бидат „независни, стручни и репрезентативни во однос на расата и родот“. Тие, исто така, треба да работат во согласност со стриктен кодекс на однесување. Управниот орган ги акредитира, субвенционира и врши општ надзор врз активностите за решавање на спорите на самата ССМА, советите за договарање и нестатутарните служби.¹²³

¹²¹ Видете Thompson, C. "Dispute resolution in the workplace: public issues, private troubles" (2007) 9(8) *ADR Bulletin* 141.

¹²² Член 113 на Законот бр. 66 за работни односи од 1995 година.

¹²³ Член 1277(1) на *Законоџ бр. 66 за работни односи од 1995 година*: „секој совет или приватна агенција може да поднесе барање до управното тело ... за акредитација за вршење која било од следниве функции – (а) решавање спорови преку помирување; и (б) арбитража во спорови што остануваат нерешени по помирувањето, ако се бара арбитража со овој Закон.“ Член 132 (1)(б): „Секоја акредитирана агенција, или приватна агенција што поднела барање за акредитација, може да поднесе барање до управното тело ... за субвенции за вршење какви било функции за решавање спорови за кои е акредитирана или поднела барање за акредитација, и за обука на лицата што ќе ги вршат таквите функции.“

ССМА го олеснува решавањето на споровите на секторско ниво преку билатералните совети за договарање. Овие совети, по своето создавање, ги вршат функциите на спречување и решавање спорови во делокругот на соодветниот совет, како за споровите во однос на интересите (спорови во договарањето) и споровите во однос на правата (што опфаќаат прашања од видот на толкувањето на колективните договори и неправичните отпуштања од работа). Воспоставени се совети за договарање во јавниот сектор со свои услуги за решавање на споровите.¹²⁴

Голем дел од овие служби, како ACAS во ОК, LRC во Ирска, ССМА во Јужноафриканската Република или FMCS во Соединетите Американски Држави, се обидуваат да ги нудат своите услуги во форма на „едношалтерски систем“ за промовирање на својата корисност и ефективност. Аспиративниот јазик што може да се забележи во Австралија во однос на воведувањето на новата трудова комисија (*Fair Work Australia*) во својот сојузен закон за работните односи, Законот бр. 28 за правична работа од 2009 година, е типичен пример за намерите што се забележливи во повеќе земји:

“

„Институции на Fair Work Australia – едношалтерски систем“

Во согласност со претходниот закон, работодавачите и вработените требаше да поминат низ седум служби. Австралиската влада презема обврска да креира нов независен посредник, Fair Work Australia, што ќе врши надзор врз новиот систем за односите на работното место.

Fair Work Australia на јавноста и обезбедува достапен „едношалтерски“ систем за практични информации, совети и помош во однос на прашањата поврзани со работното место и ја осигурува усогласеноста со законите за работното место. Комисијата ќе биде независна од синдикатите, деловната заедница и владата и ќе се фокусира на обезбедувањето брза и ефективна помош за работодавачите и работниците.

Fair Work Australia ќе врши надзор врз новиот, правичен, едноставен и модерен систем за односите на работното место. Овој систем се заснова врз култура што е ориентирана кон корисниците и прави исчекор од противничките и често легалистичките процеси на минатото во полза на помалку формалните процеси. Фокусот ќе биде поставен на обезбедувањето правичност и ефикасност и извонредни нивоа на услуги за корисниците на системот.¹²⁵

¹²⁴ Видете ги веб-страниците на Советот за колективно договарање во јавните служби и Комисијата за помирување, медијација и арбитража, www.pscbc.org.za и www.ccma.org.za.

¹²⁵ Fair Work Australia institutions – A one-stop shop, Fact Sheet issued by the Australian Government, 2009.

Овие статутарни служби често му посветуваат посебно внимание на јавниот сектор, назначувајќи работни групи со експертиза во соодветната област, како во Австралија¹²⁶, и изготвувајќи просеци со посебно значење за секторот, како во Ирска.¹²⁷

Нестатутарните системи може да играат дополнителна улога во решавањето на споровите. Тие имаат потенцијал да им понудат приспособливи и посебно прилагодени формули на страните, особено на локално ниво. Покрај тоа, може да донесат и други придобивки: приватност, неформалност, брзина и фокусирање на содржината наместо на формата. Тоа може да ги направи рентабилни дури и во случајот кога не се јавно субвенционирани, како, на пример, во Соединетите Американски Држави, Канада и Јужноафриканската Република.¹²⁸ Нестатутарните системи може да фигурираат како опција со посебна важност за поголемите и посложестите актери на сцената на работните места, кои може да поседуваат соодветни ресурси за планирање, преговарање (на еднакво рамниште), развивање и одржување на таквите системи.

Извештајот на Данлоп комисијата од 1994 година дава резиме на општите начела што треба да се почитуваат во контекстот на нестатутарното решавање на споровите:

“

Практикарите на ADR укажуваат дека овие процедури функционираат најдобро кога се интегрирани во систем што започнува со ефективни организациски политики и практики кои ја ограничуваат појавата на проблемите пред тие да се случат, обезбедува неформални процеси за индивидуално и групно решавање на проблемите кога ќе се случат проблемите или судирите, и вклучува формални постапки за поднесување жалби и решавање на споровите. Од другата страна, за да може во целост да се искористат предностите на ваквите внатрешни постапки, тие треба да ги поседуваат неопходните карактеристики на судските постапки. Покрај тоа, неутралните страни што ги решаваат своите барања во рамките на овие системи треба да поседуваат доволна материјална експертиза да го гарантираат почитувањето на одлуките од страна на јавните служби и судовите што имаат надлежност за опфатените закони. Конечно, повеќето експерти во областа за решавање на споровите ја нагласуваат важноста на

¹²⁶ “The panel system,” <http://www.fwa.gov.au/index.cfm?pagename=aboutpanels>.

¹²⁷ Видете, на пример, *Кодекс на практика* – Посилајки за решавање спорови, вклучувајќи послајки кај основните служби на ирската Комисија за работни односи.

¹²⁸ Некои земји, како САД и Канада, имаат традиција на употреба на приватната арбитража, додека, пак, медијацијата од страна на службен медијатор е добро позната и значајна карактеристика на индустриските односи во нордиските земји. (Подобрување на правосудните механизми за решавање на работните спорови во Бугарија – Извештај на трипартитната конференција на високо ниво, Софија, 5 мај 2006 г., стр. 5)

вклучувањето на страните што се опфатени со системот во неговото креирање и во надзорот врз него.¹²⁹

Токисо е најголемиот нестатутарен давател на услуги за решавање спорови во Јужноафриканската Република, и членовите на неговите работни групи годишно решаваат преку 10.000 спорови. Токисо дава услуги на медијација/помирување, арбитража, утврдување на фактичката состојба и олеснување. Покрај тоа, Токисо има воспоставено сопствени правила за медијација и арбитража и кодекс на однесување за своите експерти. Во практиката, како државно финансираните и несубвенционирани служби за решавање на спорови се многу активни во Јужноафриканската Република, а нестатутарните тела вршат вредна дополнителна и можеби надополнувачка функција во националните системи. FMCS во САД обезбедува слични услуги преку своите арбитражни панели што се достапни за страните.

Приватните арбитри се плаќаат од страните, што поттикнува решенија добиени со посредство на преговори и медијација.¹³⁰

Основното тело што решава спорови во согласност со австралискиот Закон за правична работа од 2009 година е статутарно тело, Fair Work Australia, но законот предвидува и решавање на споровите од страна на приватни лица.¹³¹ Во Обединетото Кралство, претежно државно финансираната, но независната, ACAS¹³² е водечката организација што обезбедува низа услуги за решавање спорови и проектирање системи за решавање спорови, но нејзината работа е надополнета од приватните тела како што е Центарот за ефективно решавање на спорови.¹³³ Нестатутарното решавање на споровите вообичаено вклучува дополнителни трошоци за страните, поради што тоа можностите за неговото користење во земјите во развој се помали. Во овие земји треба да се основа национална служба за медијација и арбитража што е достапна за сите сектори за да се промовираат правичните трудови практики и стандарди.¹³⁴

¹²⁹ *Fact-finding report of the Commission on the Future of Worker-Management Relations* [The Dunlop Commission] (Departments of Commerce and Labor, Washington, DC, 1994), стр. 113.

¹³⁰ Видете повеќе за TOKISO на неговата веб-страница, <http://www.tokiso.com/>

¹³¹ Видете го членот 740.

¹³² Видете ја веб-страницата на ACAS, www.acas.org.uk.

¹³³ Видете ја веб-страницата на Центарот за ефективно решавање спорови, www.cedr.com.

¹³⁴ Видете Zack, A. "Achieving ILO Convention aspirations through independent monitoring" (Jan. 2007, достапно на http://www.law.harvard.edu/programmes/lwp/people/staffBios/LWPstaff_arnold_zack.html) и "Conciliation of labor standards disputes: a potential for the ILO (Paper presented to the International Institute for Labour Studies and the ILO Section of the International Society for Labour and Social Security Law, Apr. 10, 2006).

21. Планирање на системот за решавање спорови

Како и кај посеопфатниот системот за колективно договарање чијшто е дел, ефективноста на системот за решавање спорови значително се потпира на неговата легитимност. Оваа легитимност произлегува од учеството на заинтересираните страни во неговото креирање:

“

Кога учесниците во системот се колаборативно вклучени во процесот на неговото дизајнирање, тие стануваат вистински партнери во идентификувањето, разбирањето и управувањето со своите спорови – и чувствуваат поголема лична одговорност за успешното работење на системот за управување со судирите.¹³⁵

Кога системот е утврден со законот, учеството може да се постигне преку политичкиот процес. Меѓутоа, од голема помош е ако страните се непосредно вклучени во изготвувањето на релевантното законодавство. Определени земји основаа посебни тела за оваа и за сличните цели. Во прирачникот се разгледуваат примерите на Економско-социјалниот совет во Холандија¹³⁶ и Националниот економски, развоен и трудов совет на Јужноафриканската Република (NEDLAC).¹³⁷

Овие тела на високо ниво треба да одиграат значајна улога не само во давањето легитимитет на законодавната платформа, туку и преку давање суштински придонеси на содржината на законите.

Позначајните иницијативи за социјална слога многу често излегуваат од рамките на законодавниот инпут. Пример за ова може да биде партнерскиот пристап што го усвоија социјалните групи во Ирска од 1987 година наваму, што доведе до основањето на Националниот центар за партнерство и извршување (NCP) во 2001 година. Во 2010 година Центарот се интегрираше во Националниот економско-социјален совет.

На неговата првична веб-страница може да се прочита следново:

“

Националниот центар за партнерство и извршување (NCP) е основан од страна на Владата во 2001 година за унапредување и олеснување на промените и иновациите водени од партнерството на работните места во Ирска.

Преку изградба и поддршка на процесот за воведување промени и иновации на работните места преку зголемени нивоа на учество и ангажмани на вработените, целта на NCP е да придонесе кон

¹³⁵ Constantino, C. and Sickles Merchant, C. *Designing conflict management systems* (Jossey-Bass 1996), стр. 54.

¹³⁶ Видете ја веб-страницата на Економско-социјалниот совет на Холандија, www.ser.nl.

¹³⁷ Видете ја веб-страницата на NEDLAC, www.nedlac.org.za.

националната конкурентност, зајакнати јавни служби и подобар квалитет на работниот живот како за работодавачите, така и за работниците.

Во сржта на мисијата на Центарот лежат иновациите на работното место – новите начини на работење што се засноваат врз нови идеи, практики и однесувања што може да донесат значителни придонеси на организациите и нивните вработени во смисла на поголема продуктивност, подобри резултати во работењето и поголема флексибилност, посветеност и задоволство од работата. . .¹³⁸

Програмите за реформи на работните односи во јавниот сектор треба да го овозможат или поттикнат основањето на форуми на високо ниво што ќе придонесат кон процесот на промените. Под пошироката законодавна рамка може да се појави потребата за изготвување и изменување на применетите механизми за решавање на споровите. Тие може да се движат од локални правни лекови за решавање на споровите во врска со толкувањето на договорите до механизмите за решавање на личните жалби. Овие механизми се особено ефективни кога се договорени и посебно приспособени од страна на непосредните учесници за задоволување на нивните конкретни потреби и околности. Поради ова, тие може да бидат поинтерактивни и приспособливи од соодветните механизми што се утврдени во законодавството:

“

Првото начело гласи дека ако навистина сериозно размислувате за постигнување консензус, мора од самиот почеток да ги вклучите сите заинтересирани страни што имаат овластувања да носат одлуки, што се одговорни за спроведувањето на таквите одлуки, се засегнати од одлуките и имаат овластувања да ги блокираат одлуките. . . Вистината гласи дека ако некоја група се исклучи од процесот, таа може да предизвика поголема штета отколку кога би била вклучена.¹³⁹

Сојузната агенција за медијација и помирување во Соединетите Американски Држави се ангажирала во самите работни организации за да ги охрабри локалните страни да изградат свои соодветни механизми за решавање спорови. Таа изготви флексибилен пакет на мерки што страните може да го разгледаат и приспособат („Динамички адаптивни системи за решавање спорови“) за справување првенствено со неекономските прашања, но формулата може да има општа примена:

¹³⁸ Веб-страница на Националниот центар за партнерство и извршување, www.ncpp.ie, повеќе не е достапна. Информациите за NCPP сега се достапни на веб-страницата на Националниот економско-социјален совет, <http://www.nesc.ie/en/our-organisation/nesdo/ncpp/>.

¹³⁹ Strauss, D. in Hall, L. (ed.) *Negotiation strategies for mutual gain* (Sage, 1993), с. 35.

“

Постојат бројни приговори од работните места, од законски утврдени тужбени барања поради дискриминација до лични судири, што вообичаено не се решаваат во рамките на колективното договарање. Овие прашања може да се претворат во долготрајни спорови, скапи судски процеси што одземаат многу време и заострени односи со катастрофален ефект врз моралот на вработените. Неопходни се нови алтернативни процеси за решавање на индивидуалните спорови во работните односи што претставуваат закана за конкурентноста, ефикасноста, продуктивноста и моралот...

FMCS одговори на потребата за механизми за решавање на таквите спорови воведувајќи (во 2004 година) нова програма - Динамички адаптивни системи за решавање спорови или DyADS. Во текот на последните 18 месеци, тимот од експерти за проектирање на системи за решавање спорови му помогна на FMCS да развие модел според кој организациите ќе ги изградат сопствените системи за решавање на судирите...

Самиот збор „дијада“ означува две компоненти што функционираат заеднички, како тим. Во овој случај, проектот DyADS ги вклучува претставниците на раководството и на работниците, кои соработуваат во проектирањето и одржувањето на систем за решавање на судирите што се јавуваат на нивното работно место. Овие судири може да опфаќаат од сложени тужби во однос на еднаквите можности за вработување до проблеми со моралот и меѓусебните односи на работното место кои му нанесуваат штети на работното окружување.

DyADS процесот започнува со дискусии меѓу раководителите од првите редови и претставниците на синдикатите чиешто членство би било директно засегнато од новиот систем. Самите страни ја градат програмата од нејзиното зачнување, дизајнирајќи различни процеси за ефикасно справување со и, по можност, решавање на споровите на работното место. За да биде успешен, секој систем треба да биде многу флексибилен, отворен за промени и да предвидува повеќе различни начини на коишто учесниците во споровите може да ги изнесат своите проблеми. Со DyADS пристапот, страните може заеднички да развијат внатрешна „неутрална функција“ – што ја врши или определено лице или некој комитет – за координирање и спроведување на програмата и помагање на учесниците во спорот да најдат решение за своите проблеми на работното место. Во текот на овој процес, тимот на FMCS го олеснува внатрешниот дијалог меѓу страните и им помага да соработуваат во изработката на флексибилна DyADS програма што содржи повеќекратни опции за решавање на судирите. Клучот за успешната DyADS програма лежи во подготвеноста на страните да создадат уникатен систем што е соодветен за потребите на нивното работно место.

DyADS претставува ... инклузивен процес што ги поттикнува страните да изготват сопствен систем со повеќе опции што им се на располагање за решавање на различните видови работни спорови. Сите такви системи мора да бидат динамични, да се развиваат непрекинато и не смеат да влијаат врз правата за колективно договарање или правата на поединецот да бара законска заштита во рамките на каква било законски утврдена шема.¹⁴⁰

FMCS, исто така, нуди услуги за „донесување пресуди преку преговори“ што, иако главно е наменето да им помага на страните што постигнале суштински резултати, може да се искористи и за помош при дизајнирањето на системот за решавање спорови.¹⁴¹

22. Наведување личности од повисок ранг

Општ принцип на системот на решавање жалби е дека прашањата треба да се разгледуваат колку што е можно поблиску до изворот. Тоа не само што ги обврзува директните антагонисти да преземат одговорност за своите дела и нивните последици, туку тоа значи и дека ако проблемот остане нерешен, има вработени на повисоки места кои треба да се повикаат за помош.

Колективното договарање во јавниот сектор за клучни прашања како што се платите и работните услови или поголеми промени најчесто почнуваат на раководно ниво. И покрај тоа, ако првичните преговарачи наидат на целосна блокада, важи истото општо правило: пред да се повикаат трети страни, страните треба да размислат да се обратат на раководни лица во нивните организации да дадат ново гледиште и можеби ќе донесат поголем авторитет во безизлезната положба.

Во практика, многу договарања навистина функционираат со овој пристап. Како резултат на релативно неодамнешната и прилично сеопфатна децентрализација на договарањето во Нордиските земји, на пример, сосема е вообичаено да се види владата и синдикатите како интервенираат во својство на медијатори доколку договарањето на општинско ниво стигне до мртва точка.¹⁴²

¹⁴⁰ Видете <http://www.fmcs.gov/internet/itemDetail.asp?categoryID=281&itemID=18120> и <http://www.fmcs.gov/internet/itemDetail.asp?categoryID=42&itemID=18115> како и извадокот што е даден во делот Ресурси во продолжение.

¹⁴¹ Видете ги дополнителните опсервации во делот *Активно олеснување на преговори* на страница 31 погоре.

¹⁴² Stokke, T. and Seip, A. “Collective dispute resolution in the public sector: The Nordic countries compared”, во *Journal of Industrial Relations* 50(4) 560, стр. 571–2.

23. Олеснувани разговори

Кога ќе се појави проблем, но пред да премине во очигледен спор, страните може да одлучат да го надминат преку разговори со независни олеснувачи:

“

Таквите разговори се неформален процес кој овозможува ефикасно решавање на споровите од пониско ниво кои се релативно нови и кои сè уште не ескалирале до значителни поделби помеѓу засегнатите лица. Олеснувачот им помага на страните да разговараат за нивните проблеми во безбедна средина каде сè е целосно доверливо. Олеснувачот не нуди совет и не предлага решенија. Целта на процесот е да се обезбеди простор каде двете страни може да се ислушаат, подобро да се разберат меѓу себе и да се обидат да стигнат до заеднички прифатливо решение.¹⁴³

Олеснувањето придонесува на неколку начини:

- Страните со себе носат мешавина на заеднички, различни и конкурентски интереси во просторијата. Оттука, речиси секогаш помага да се има неутрално присуство, без разлика на природата на интеракциите.
- Додека страните најчесто се концентрирани на суштински резултат, примарниот фокус на олеснувачот е врз процесот како средство за постигнување цел. Задачата на олеснувачот е да ги насочи и задржи страните на најпродуктивните патеки за да се зголеми заедничката, наместо поединечната корист.
- Добриот олеснувач ги насочува страните да гледаат на пошироки интереси, повеќе перспективи и подолгорочно.
- Незаинтересираниот олеснувач може да ја израмни динамиката на мала група, да управува со лицата и да делува како амортизер. Кога довербата помеѓу страните е донекаде нарушена, случајот е особено несовладлив за независниот олеснувач.
- Олеснувачот може да дејствува како насочувач за забелешките и предлозите; и, со дозвола, како контролор на реалноста.
- Олеснувачот може, со одобрение, да добие поактивна улога на прото-медијатор кога позициите ќе почнат да се утврдуваат.
- Доброто олеснување не е замена за консултации, преговори или друг вид интеракција, туку ги поддржува.

¹⁴³ Health Services National Partnership Forum, *Tools for change through partnership – Alternative processes for handling change, conflict resolution and problem solving*, стр. 27, достапно на www.hsnpf.ie или <http://193.178.2.193/Publications/HSNPF%20Publications/Tools%20for%20Change%20through%20Partnership%202nd%20Ed.%20July%2009.pdf>.

24. Заедничко решавање проблеми

Заедничкото решавање проблеми може да биде техника и на спречување спорови (види погоре, стр. 37) и на решавање спорови. Откако спорот ќе се појави, страните може да одлучат да прекинат со „борбениот режим“ и да го постават прашањето во процес на решавање проблеми, кој често е олеснуван. На пример, со аргентинскиот општ колективен договор се формира Постојана комисија за примена и работни односи (Comisión Permanente de Aplicación y Relaciones Laborales, CoPAR), која може да интервенира на барање на која било од страните и може да предлага сопствени решенија во времетраење од петнаесет денови, по што страните може да се согласат да го предадат проблемот на медијација.¹⁴⁴ Комисијата се состои од три претставници на работниците и три на работодавачот и има овластување да потврди дали секторските колективни договори се во согласност со општиот колективен договор. Во Мексико, Сојузниот трибунал за помирување и арбитража, на сличен начин, е составен од еднаков број претставници на секоја страна, но поделени во комори, од кои секоја има претседател избран од членовите.¹⁴⁵ Во Уругвај, судирите, според законот, мора да се решаваат на најниското можно ниво, под надзор на Министерот за труд.¹⁴⁶

25. Помирување и медијација

Со Препораката за доброволно помирување и арбитража, 1951 г. (R92) се утврдува основата за доброволните механизми за решавање работни спорови. Со Препораката се охрабрува воспоставување механизми што се соодветни за националните услови. Понатаму, во Конвенцијата бр. 154 се наведува дека телата и постапките за решавање работни спорови треба да се планираат на тој начин што ќе придонесат во унапредувањето на колективното договарање.

Медијацијата¹⁴⁷ е процес на решавање безизлезни ситуации, каде што страните во спорот, доброволно или поради законска обврска, користат услуги на независно трето лице заради разјаснување на прашањата, развој и разгледување на опциите за решавање или нивно насочување кон самостојно постигнување договор. Медијаторот нема одлучувачка улога во поглед на резултатот од спорот, но може да понуди насочување

¹⁴⁴ Rial, N. “La negociación colectiva y el conflicto: formas alternativas de solución”, CLAD 2008.

¹⁴⁵ Bonifacio, J.A. and Falivene, G. *Análisis comparado de las relaciones laborales en la administración pública latinoamericana: Argentina, Costa Rica, México, y Perú*, IADB-CLAD (2002), 50, 125.

¹⁴⁶ Закон бр. 18508, 26 јуни 2009, член 15.

¹⁴⁷ Тука се користи како синоним на „помирување“. Различни земји ги користат поимите на различни начини. „Помирување“ понекогаш се користи за означување на статутарните како спротивни на приватните решавачи на спорови.

низ процесот и во одредени околности и со согласност, да даде предлози за помош на страните. Одговорност на медијаторот е процесот, а не суштината. Ако страните не се разубедат, безизлезната состојба ќе продолжи.¹⁴⁸

Ако едната страна прифати дека најдобри договори и решенија се оние што страните сами ќе ги договорат, тогаш медијацијата лесно може да претставува алтернативна изборна опција за решавање спорови. Добриот медијатор се обидува да ги насочи страните со обезбедување нова структура и фокус за нивните напори, модерирање на меѓучовечките тензии и охрабрување рационално разгледување. Без овластување за носење одлуки, предизвик на медијаторот е да им се помогне на страните да оформат нови и уште подобро, заеднички гледишта преку внимателно водење и на покана, разумна проверка на реалноста, на заеднички или одвоени состаноци.

¹⁴⁸ Видете ја Препораката за доброволно помирување и арбитража бр. 92, од 1951 година, а особено во потстав 3(2): „Треба да се донесат одредби за да се реализира постапката, на иницијатива на која било од страните во спорот или по службена должност на органот за доброволно помирување“.

Дефиниции за помирување/медијација

Во Работните материјали за учесниците на обуката за помирување/медијација организирана од Меѓународниот центар за обука дадени се различни дефиниции за помирување/медијација:

„Пријателска или дипломатска интервенција, најчесто со договор или на покана, за надминување на разликите помеѓу луѓето, народите, итн.“ (Webster's New World Dictionary)

„Дејствувањето на трето лице при посредување помеѓу две спроведени страни со цел да ги убеди да се согласат да го решат нивниот спор.“ (Black's Law Dictionary)

„Медијацијата е метод за решавање спорови и судири. Тоа е доброволен процес кој вклучува жалба, лицето кое ја поднесува жалбата и тужено лице, кое направило нешто што го вознемирило односителот на жалбата. Медијацијата бара учество на медијатор кој работи од нејспријателска позиција и чијашто првенствена улога е да промовира договор. Медијаторот нема овластување да наметне решение врз страните, ниту страните може да бидат принудени да влезат во процес на медијација или да постигнат договор.“ (The Mediation Project – University of Massachusetts/Amherst)

„Целта на помирувањето е димензионалната борба да се претвори во тридимензионално исразување кое ќе доведе до пронаоѓање решение.“ Едвард де Боно: „Помирувањето може да се види како практика каде се користат услуги на неутрални трети страни во спорот како помошни средства за спроведените страни да го намалат нивното разлики и да дојдат до спорозбено или договорно решение. Тоа е процес на рационален и организиран разговор за разликите помеѓу спроведените страни под водство на помирувач.“ (MOT)

Извор: Обука за помирување/медијација – Работен материјал за учесниците (MOT, 2002г.), стр. 16-17.

Видови медијација ¹

Фацилитативна медијација

Кај фацилитативната медијација, медијаторот работи воздржано. Неговата улога е насочена строго кон процесот, и не треба доброволно да се даваат предлози на страните како да ги надминат нивните разлики. Медијаторот организира процес кој ќе им помогне на страните да постигнат заеднички прифатливо решение. Медијаторот може да поставува прашања, да ги проверува (можеби на приватна средба) гледиштата на страните и да се обиде да ги извлече основните интереси на страните за алтернативните решенија да станат очигледни.

Евалуативна медијација

Кај евалуативната медијација, медијаторот има поактивна улога, иако најчесто на калибриран начин. Медијаторот може да ја започне постапката на фацилитативен начин, но доколку безизлезната состојба остане, да заземе испитувачка позиција, охрабрувајќи ги страните да ги проверат своите позиции во реалноста, можеби ставајќи пред нив предизвикувачки против-доказ. Доколку сè уште нема напредок помеѓу страните, медијаторот може да предложи, дури и активно да препорача конкретни решенија. Но страните не се обврзани да ги прифатат.

Трансформативна медијација

Трансформативната медијација користи сеопфатно признавање од секоја страна на потребите, интересите, вредностите и гледиштата на другата, заедно со заедничко овластување. Целта е трансформирање на основните односи помеѓу страните како последица на процесот на медијација. Трансформативните медијатори се сретнуваат заедно со страните, бидејќи само тие може да ги овластат и извршат потребните промени. Кај трансформативната медијација, страните го креираат и процесот и резултатот на медијацијата, со медијаторот како олеснувач. ²

¹ Корисни материјали за медијација може да се најдат на www.mediate.com. Читајте ги на кои им е потребен поимник за медијација и слични термини може да ја посетите веб-страницата на Националниот советодавен совет на Австралија за алтернативно решавање спорови: www.nadrac.gov.au. Прирачникот за практичари (прва треба да се јави) за ефективно сличување и решавање спорови дава практични информации и насоки во врска со чекорите за почнување процесот на медијација.

² Bugele Baruch Bush, R. and Folger, J. *The promise of mediation: Responding to conflict through empowerment and recognition* (Jossey-Bass Publishers, 1994).

Постојат многу начини на кои медијацијата може да се искористи за зајакнување на процесот на договарање и шансите за пронаоѓање решение. Сепак, медијацијата се користи заедно со други правни лекови и можности, како што се обврска за непрекинување на работата, периоди на смирување, упатување на доброволна арбитража и навраќање на самиот процес на договарање. Нордиските земји нудат некои добри примери на техниката во практика.

Во Шведска, Данска, Норвешка и Финска индустриската акција е составен дел од колективното договарање во јавниот сектор.¹⁴⁹ Меѓутоа, штрајкот како акција не може да се користи сè додека не се заврши со задолжителната медијација. Страните се обврзани да го известат медијаторот или агенцијата за медијација доколку постои закана од индустриска акција, тие се обврзани да учествуваат во процесот на медијација, мора да одложат секаква индустриска акција во однос на процесот, и тие мора да ги разгледаат предлозите на медијаторот.

Државата ја финансира и регулира медијацијата во сите четири земји, додека во Шведска страните имаат слобода на дејствување за да ги обликуваат сопствените преговори и постапки за решавање спорови. Во еден случај, страните имаат одредба за назначување неутрален претседавач со овластувања за медијација, за одложување на индустриската акција за период од најмногу 14 дена и за предлагање арбитража за специфични прашања.¹⁵⁰

Во Данска, во понатамошен обид за смирување и наметнување дополнително размислување, страните мора да чекаат уште пет дена по заклучокот на медијацијата пред да имаат право да преземат некаква индустриска акција. Исто така, медијаторите во јавниот сектор во Данска имаат овластување да побараат гласање на синдикатот за предлогот на медијацијата. Понатаму, со постоечкото законодавство се предвидува дека за да се одбие предлог на медијатор, мнозинството гласачи треба да гласаат против, а тоа мнозинство мора да претставува најмалку 25 проценти од членовите на синдикатот со право на глас.

¹⁴⁹ Дадениот преглед се заснова врз трудот на Stokke, T. и Seip, A. "Collective dispute resolution in the public sector: The Nordic countries compared", во *Journal of Industrial Relations* 50(4) 560.

¹⁵⁰ *op. cit.*, стр. 566.

Сите овие мерки индиректно ги охрабруваат страните да останат, или можеби да се вратат, на процесот на договарање.

Предложени чекори во процесот на помирување и медијација

1. *Вовед*: создавање љубовна клима за решавање на спорот и осигурување дека страните имаат основно познавање на процесот.
2. *Дијагноза*: разбирање и анализа на судирот и спорот.
3. *Решенија*: создавање опции за решавање и воспоставување консензус за љубовчествени опции.
4. *Договор*: воспоставување договор и негово именување.

Извор: Извор: Обука за помирување/медијација – Работен материјал за учесниците (МОТ, 2002г.), стр. 115-120.

Медијацијата како непрекинат ресурс

Кај тешките случаи, а особено кога влогот е голем, медијацијата не може да даде решение кога преговорите ќе стигнат до точка на застој. Доколку спорното прашање не се откаже, засегнатите страни може да одлучат да продолжат со спроведување на спротивставените интереси преку индустриска акција или арбитража. Притисокот на загубата поврзан со индустриските и правните битки често му дава на медијаторот во подоцните фази поголема моќ да го затвори спорот што инаку би се одолговлекувал.

Модел на преговарање-помирување-арбитража

Речиси 100 години по федерацијата во 1901 година, Комонвелтот Австралија работел со моделот на преговарање-помирување-арбитража во трудовата регулатива. Фактот дека, во принцип, речиси секој вид работен спор, без разлика дали е во јавниот или приватниот сектор, можел да дојде пред суд што има овластувања за задолжително помирување и арбитража носел бројни посебни последици. Тоа значело дека разликата помеѓу споровите за интереси и за права во голема мерка била академска, дека секоја индустриска акција се сметала за неправилна, и дека се развил речиси единствен систем на преговори придружени со помирување/арбитража.

Иако арбитражната функција на Австралиската комисија за помирување и арбитража¹⁵¹ можеби најмногу го привлечла вниманието на јавноста,

¹⁵¹ На почетокот наречен Суд за помирување и арбитража на Комонвелтот (Commonwealth Court of Conciliation and Arbitration), потоа по 1956 г. Комисија за помирување и арбитража на Комонвелтот (Commonwealth Conciliation and Arbitration Commission), потоа Австралиска комисија за помирување и арбитража, потоа Австралиска комисија за индустриски односи (Australian Industrial Relations Commission) и денес (со помалку наложувачки овластувања) Fair Work Australia.

всушност, повеќето спорови поднесени пред неа биле решени со помирување. Таа одлика дури и го прикрила можеби најголемото влијание на Комисијата, имено, нејзиното промовирање на главниот процес на преговарање помеѓу работодавачот-синдикатот:

“

Во согласност со ... изворниот закон, јасно е дека примарната функција на законодавството и судот кој го утврдил е да се поттикнат вработените и работодавачите да постигнат договор преку преговарање. Доколку нема изгледи за договор, судот може да ја искористи својата функција како помирувач да им помогне на страните спогодбено да се договорот. Доколку од тоа не произлезе договор, тогаш судот може да ја искористи својата функција како арбитер да одлучи за преостанатите спорни прашања во форма на пресуда. Намерата на креаторите е јасна. Директните преговори помеѓу страните треба да се поттикнат дури и кога тоа би значело повикување помирувач да помогне во процесот кон постигнувањето договор. Арбитражата треба да биде последното средство доколку сè друго е неуспешно.¹⁵²

Помирувањето нуди можност да даде препораки во околности кога страните ефективно се согласиле тие препораки да бидат обврзувачки.¹⁵³

Австралискиот пример вистински покажува како помирувањето и арбитражата може да се искористат за унапредување на процесот на договарање.

Медијација во спорови околу права

Иако примарниот акцент во овој прирачник е врз медијацијата во контекст на спорови околу интереси, тоа е опција која исто така може да има добар ефект кај споровите околу права, индивидуални и колективни.¹⁵⁴

Во случајот со споровите околу интереси, можноста за индустриска акција најчесто му дава на медијаторот моќ на убедување. Кај споровите околу права, судската постапка или арбитражата е конечното решение. Во таквите случаи, изгледите за губење на контролата, наметната одлука и значителни правни трошоци и даваат на медијацијата дополнителна

¹⁵² McClelland. "Towards collective bargaining: A critical analysis of trends" (1976) 18 во *Journal of Industrial Relations* 391, понатаму цитиран и дискутиран од Creighton, W., Ford, W. и Mitchell, R. *Labour law* (The Law Book Company, 1994, second ed.), стр. 579–10.

¹⁵³ Види, на пример, одлуката на државниот (наспроти сојузниот) суд во случајот *Министер за индустриски односи против BHP Steel Limited 7 others*, (NSWIRC 8095) 13 мај 2002 г.

¹⁵⁴ Видете Zack, A. "Conciliation of labor court disputes" (2005) 26(3), во *Comparative Labor Law and Policy Journal* и Gladstone, A. "Settlement of disputes over rights", во Blanpain, R. (ed.) *Comparative labour law and industrial relations in industrialized market economies* (Kluwer, 2007), стр. 692.

вредност.¹⁵⁵ Образложението на медијацијата е тоа што резултатот од преговорите ги надминува сите други, додека медијаторот е тој кој често може да помогне страните да се фокусираат на формулата за продуктивни разговори.

Денес, медијацијата во неколку земји задолжително претходи на секое одредување на правата од страна на арбитер или суд и можеби најдобрите резултати оваа техника ги дала во областа на неправедно отпуштање.

Законските решенија за колективно договарање во многу земји наметнуваат задолжителни механизми за пронаоѓање решение во случај кога нема излез, како што е прикажано во следнава табела на европските системи за решавање спорови во јавната служба:

¹⁵⁵ Во литературата се сретнуваат следниве цели на системите за алтернативно решавање работни спорови: олеснување на пренатрупаноста на судовите и намалување на трошоците и одложувањата, зголемување на учеството на заедницата во процесот на решавање спорови; олеснување на пристапот до правдата и обезбедување поефективно решавање спорови. Goldberg, S. и Green, E. и Saunder F., *Dispute Resolution* (1985). „Процесите како медијација и арбитража сè повеќе се користат во последниве три децении за решавање секаков вид спорови во земјите низ светот, бидејќи тие помагаат да се намали притисокот од преоптоварениот судски систем и поради тоа што тие нудат поверодостоен форум за решавање спорови. Во последниве години, ADR е нашироко прифатено и од општата јавност и од правната професија и многу правни системи бараат од судовите да ја поттикнуваат и да ја олеснуваат употребата на медијацијата во граѓански спорови. Всушност, некои судови денес бараат страните да искористат некаков вид ADR, помирување или медијација, пред да им дозволат сослушување на нивните случаи пред суд. Во некои земји судското помирување пред судење е задолжително пред судската постапка. ADR има благонаклонета публика и помеѓу парничарите и корисниците на парнична постапка во многу обичајно-правни земји, и сè повеќе во граѓанско-правните земји насекаде низ светот. Во САД, процесите на ADR се сметаат за рамноправни со судските процеси и како дел од граѓанскиот правен систем.“ Steadman, F. *Handbook on Alternative Labour Dispute Resolution*, (International Training Centre of the ILO 2011), стр. 11-12.

Табела 2. Задолжителни решавање спорови

Бугарија	Само во јавниот сектор
Кипар	Медијација по неуспешниот дијалог на социјалните партнери
Данска	Помирувањето и арбитражата се задолжителни во случај на спор
Естонија	Ако спорот не може да се реши, мора да се прибегне кон јавен помирувач, синдикат или судовите
Финска	Должност за ангажирање во медитација, не за постигнување договор
Грција	Одредени јавни сектори
Латвија	Не е конкретно утврдено во закон, но помирувањето е норма
Литванија	Нерешените спорови мора да се достават до Комисијата за помирување
Малта	Ако дојде до безизлезна позиција при преговорите
Холандија	Само во одредени сектори на јавната работна сила
Романија	Помирување, медијација и арбитража
Словачка	Медијација
Шпанија	Во случаите на јавните служби
Шведска	Медијацијата може да биде задолжителна или доброволна
Извор: <i>Collective dispute resolution in an enlarged European Union</i> 9, http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/42/en/3/ef0642en.pdf .	

26. Утврдување на фактичката состојба

Повисоко ниво на рационалност е секогаш посакувано во процесот на колективно договарање, особено во точката на прекин. Кога страните се обидуваат да постигнат договор и кога дел од проблемот произлегува од несогласување на податоци или претставата за праведноста и достапноста, еден начин за внесување поголема објективност е да се побара од трета страна да спроведе истражување и потоа да ги претстави препораките пред преговарачите.

Истражувачот нема одлучувачка улога, туку намерата е независноста, стручноста и – идеално – тежината која доаѓа со титулата да биде убедувачка, ставајќи ги страните под значителен морален притисок да ги почитуваат или уште подобро, да ги усвојат релевантните препораки. Воведувањето на препораките има цел да ги разјасни работите за страните, со што се намалува степенот на несогласување на податоците. Јавното мислење може исто така да се вклучи ако на една страна ѝ е дозволено да ја објави препораката на истражувачот доколку другата страна одбие да ја прифати.

Утврдувањето на фактичката состојба е пристап кој во областите на јавниот сектор се смета како едукација во одредени американски држави. За да биде успешно, потребно е истражувачот да има пристап до релевантните компаративни податоци, што значи дека треба да му бидат достапни соодветните јавни документи.

Методот има и свои слабости. Стандардната критика е дека страните може да бидат условени да се потпрат на придонесот на неутрално лице, укинувајќи некои од нивните одговорности за заедничко договарање. Самите препораки не носат завршеток и одбивањето на препораките на неутрално лице може да привлече негативни тврдења.¹⁵⁶ Сепак, утврдувањето на фактичката состојба може да има конструктивна улога во решавањето спорови и може да биде достапно барем како доброволна опција.

Рана неутрална евалуација - алтернатива на утврдувањето на фактичката состојба

- Раната неутрална евалуација (ENE) е *ипрелиминарна процена на факти, докази или правни одлуки*. Процесот е создаден да служи како основа за понатамошни преговори или, барем, да им помогне на страните да избегнат понатамошни непотребни фази во парничната постапка.
- Страните назначуваат *независно лице кое го искажува своето мислење врз основа на одлики на прашањата* кои тие ги утврдиле. Мислењето не е обврзувачко, туку дава непристрасна процена на релативните позиции и насоки доколку постои веројатност предметот да стигне пред суд.
- Целта на раната неутрална евалуација е да ги поттикне страните подобро да ја разберат својата позиција во однос на одредниците кои се користат за решавање спорови овозможувајќи форум каде страните го претставуваат својот случај и добиваат независна, неутрална процена на веројатниот резултат.

Извор: P. Teague, *Dispute resolution, employment relations and public policy in the Republic of Ireland*. Презентација за MOT, 2008 година

27. Арбитража

Арбитражата може да се смета за „следниот чекор“ по медијацијата во логичкиот редослед на процесот за решавање спорови. Во случајот на доброволна арбитража, страните во спорот, увидувајќи дека нивните напори нема да доведат до напредок, доброволно се согласуваат да ги поднесат прашањата за коишто не може да се согласат пред независна трета страна. Арбитерот е овластен или со договор (документот за поднесување на спорот на арбитража, што може да биде опфатен во поширокиот колективен договор) или со статут да ги разгледува доказите

¹⁵⁶ Видете Kochan, T. *Collective bargaining and industrial relations* (Irwin, 1980) и Ries, E. *The effects of fact finding and final-offer issue-by-issue interest to arbitration on teachers' wages, fringe benefits and language provisions* (monograph, 1992).

и аргументите и потоа да донесе конечна и обврзувачка одлука за спорното прашање.¹⁵⁷

Во случајот на интересните (економските) спорови може да се идентификуваат два модалитета на арбитража. Во случајот на стандардниот модалитет се смета дека арбитерот има одврзани раце да одлучува, на пример, за прашањето на платата, под услов ако неговата одлука е разумна, поткрепена со доказите и е во делокругот на задачите на арбитерот. Честопати, одлуката претставува компромис меѓу барањата што ги изнел синдикатот и понудата што ја дал работодавачот. Кога страните ќе почнат да веруваат дека арбитерот најверојатно ќе прифати само дел од она што првично било понудено, тие може да паднат во искушение да ги преувеличат своите соодветни позиции, како во преговорите, така и во самиот арбитражен процес. Двете случувања го спречуваат постигнувањето на спогодбено решение.

Алтернативниот модалитет на арбитража со „конечна понуда“ беше смислен како одговор на ваквите тенденции. Во овој случај арбитерот има инструкции да не бара компромисно решение за двете страни туку или да го прифати барањето на синдикатот или да ја прифати понудата на работодавачот. Ако едната страна се залага за нешто екстремно, а другата страна за нешто умерено, арбитерот со поголема веројатност ќе се одлучи за втората опција. Двете страни се свесни за тоа и, на тој начин, се притиснати од самиот процес да настапат со умерени позиции, така што се намалува разликата меѓу нив. Умерените позиции малку му ја олеснуваат работата на арбитерот и понекогаш дури ги наведуваат страните да му се вратат на сопствениот непосреден преговарачки процес и да склучат спогодба.

Арбитражата со конечна понуда може да биде во два формата. Во првиот формат, овластувањата на арбитерот му налагаат да го избере целосниот пакет што е предложен од едната или другата страна. Во вториот формат, од арбитерот се бара да донесе одлука за секоја точка посебно, по можност избирајќи го предлогот на синдикатот за определена точка и потоа предлогот на работодавачот за следната точка, итн.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Видете член 6 на Препораката бр. 92 за доброволно помирување и арбитража, од 1951 година: „Ако некој спор се поднесе на арбитража за конечно решавање со согласност од сите засегнати страни, страните се поттикнуваат да се воздржат од штрајкови и прекини во работењето додека е во тек арбитражата, како и да ја прифатат арбитражната одлука“.

¹⁵⁸ Некои држави во САД го усвоија стандардниот модел на арбитража, а останатите се одлучија за варијантата со конечна понуда. Така, на пример, економските спорови на наставниците во Конектикат се предмет на арбитража со конечна понуда за целиот пакет, додека, пак, во Ајова се користи арбитража со конечна понуда, но со одлучување за секоја точка посебно. Видете Fossum, J. *Labor relations: Development, structure, process*, 8th ed. (McGraw Hill, 2002). За определени дискусии во врска со основаноста на двата пристапа, видете Edelman, E. and Mitchell, D. *Dealing with public sector labor disputes: An alternative approach for California* (www.spa.ucla.edu/calpolicy/files05/CPO-MTAp.pdf). Нивниот заклучок (во 157): „Доволно е да се каже дека моделот на арбитражи што само механички прават компромис без какво било упатување

Иако арбитражата со конечна понуда се смета за поново усовршување на конвенционалната арбитража, сепак е најдобро таа да се смета за една од пермутациите на традиционалната постапка што треба да се користи единствено по промислен исклучок. Практичарите што ги познаваат двата система вообичаено сметаат дека традиционалната постапка е поразумна.

По правило, арбитражната одлука не може да биде предмет на какви било жалбени постапки во рамките на формалниот правен систем.¹⁵⁹ Иако основаноста на одлуката не може да се оспори пред обичните судови, обично е можно да се ревидира арбитражниот процес или неговиот резултат врз основа на некоја очигледна нерегуларност¹⁶⁰ или незаконитост.¹⁶¹

Арбитражата делува како алтернатива за примената на сила како метод за излегување од инаку нерешливите мат-позиции во договарањето и многу често сите страни сметаат дека таа е претпочитана и поразумна алтернатива.¹⁶²

Иако доброволната арбитража може да се искористи за целосно решавање на спорот, таа често функционира многу добро кога страните ја применуваат поселективно, на пример за решавање само на определени елементи од некое поголемо прашање.

Легитимноста на процесот на доброволната арбитража и, следствено, прифатливоста на неговиот резултат вообичаено не се доведуваат во прашање токму поради тоа што таквата опција е заеднички договорена. Нејзиниот доброволен карактер значи дека, за разлика од задолжителната арбитража (видете во продолжение), не би требало да постои опасност од заладување на поврзаниот процес на договарање.

до нормите за тоа што би било разумно решение изгледа наивен. Ниту, пак, доказите сугерираат дека арбитражата има значително независно влијание врз реалните резултати – иако зачленувањето во синдикатите само по себе има тенденција да ја зголеми платата. Битниот момент за јавната политика е фактот што се достапни повеќе модели за интересна арбитража. Без оглед на тоа дали арбитражата е наметната со закон или е избрана доброволно од страните, креаторите на политиките или страните може да ја изберат верзијата што сметаат дека е поповолна за нив.“

¹⁵⁹ Без оглед на тоа што страните понекогаш самите предвидуваат интересен процес за жалби.

¹⁶⁰ Како, на пример, кога арбитрот нема да ѝ даде на определена страна соодветна можност да биде сослушана.

¹⁶¹ На пример, кога арбитрот донесува одлука што ги надминува овластувањата што се утврдени во неговиот мандат или е спротивна на јавната политика.

¹⁶² Според познатите зборови на Хенри Бурнс Хигинс, вториот претседател на сојузниот трудов суд во Австралија (од 1907 до 1921 година): „Процесот на помирување, со арбитражата во својата заднина, ги заменува грубите и варварски процеси на штрајкови и затворања на фабриките. Причината за ова е поместувањето на силата; државата има моќ да наметне мир меѓу индустриските завојувани страни, како и меѓу останатите завојувани страни; и сето тоа во интерес на јавноста“.

Доброволната арбитража е метод за решавање на споровите што е во согласност со целите и прашањата на член 8 на Конвенцијата бр. 151.¹⁶³

Мед-арб (медијација со арбитража)

Во многу системи во јавниот и приватниот сектор се користи и процесот во две споени или поврзани фази на медијација следена од арбитража (мед-арб). Блискоста на двата процеса продуцира и економично и ефикасно решение, така што и практичарите и корисниците начелно ја поддржаа оваа иновација. Сепак, постојат определени професионални сомневања во однос на моделите што предвидуваат едно исто лице да ја врши и медијаторската и арбитражната улога. Критиката се состои во тоа што за оптимална медијација е потребно отворено откривање на информациите, а страните би се чувствувале воздржано пред медијаторот што би можел, ако спорот остане нерешен, подоцна да фигурира како арбитер. Во практиката, сепак, во случаите кога системот ја предвидува двојната улога, ова спојување се чини дека не ги доведува во прашање целите за решавање на спорот.¹⁶⁴

Мед-арб процесот може да назначи различни стручни лица што ќе ги вршат двете различни улоги, на тој начин овозможувајќи го целосното спроведување на двата процеса. Во зависност од природата на проблемот, обемот на материјата и достапните ресурси, земјите може, исто така, да го проектираат процесот како процес со повеќе врати, така што во случајот на неуспех на медијацијата, прашањето веднаш поминува на арбитража.

Мед-арб или кон-арб (помирување со арбитража) се употребува со значаен успех во Јужноафриканската Република, како во споровите во врската со толкувањето на колективните договори, така и за споровите за отпуштањата од работа.¹⁶⁵ Моделот се користи и во Австралија во неколку работни окружувања, како во јавниот, така и во приватниот сектор. Во државата Нов Јужен Велс, споровите за обесштетувањето на работниците за несреќи на работното место прво одат на помирување, вообичаено во форма на конференциски телефонски разговори, а потоа, ако прашањето остане нерешено, на арбитража. Слична постапка се предвидува и со Законот за правична работа во Австралија во однос на случаите на неправично отпуштање од работа. Релевантните законски одредби за обесштетување на работниците во Нов Јужен Велс

¹⁶³ Видете *Слобода на здружување и колективно договарање* (Меѓународна канцеларија на трудот, 1994 г., член 256. Исто така, врз основа на ставот на МОТ, како што е дефиниран од надзорните тела, арбитражата треба да биде на доброволна основа и треба да се врши од страна на непристрасно тело како што е суд или некое друго независно тело (Подобрување на правосудните механизми за решавање на работните спорови во Бугарија – Извештај на трипартитната конференција на високо ниво, Софија, 5 мај 2006 година).

¹⁶⁴ За критика на соединетата улога, видете Zack, A. "Conciliation of labor court disputes" (2006) 26 *Comparative Labor Law & Policy Journal* 401, pp. 408–10.

¹⁶⁵ Видете член 191 на Законот за работни односи од 1995 година.

ја илустрираат основната намера за промовирање на неформалноста, флексибилноста и експедитивноста при решавањето на споровите:

Постапка пред Комисија

- (1) Постапките во кој било предмет пред Комисијата треба да се спроведуваат со што е можно помалку формалности и техникалии колку што дозволува правилното разгледување на предметот.
- (2) Комисијата не е обврзана од правилата за поднесување докази, но може да се информира за кое било прашање на начин што Комисијата смета дека е соодветен и колку што тоа го допушта правилното разгледување на предметот пред Комисијата.
- (3) Комисијата постапува правично, совесно и во согласност со материјалните основи на случајот, без оглед на техничките или правните формалности.
- (4) Постапките не треба да се спроведуваат со формални рочишта и може да се спроведуваат во форма на конференции меѓу страните, вклучувајќи конференции на кои страните (или некои од нив) учествуваат преку телефонски повик, видео врска или преку употреба на други средства.
- (5) Во согласност со какви било општи упатства добиени од претседателот, Комисијата може да одржи средба на која се присутни сите релевантни страни и релевантните експерти или да одржи приватни средби со кој било од нив.
- (6) Ако Комисијата смета дека ѝ биле доставени доволно информации во врска со постапката, Комисијата може да ги врши функциите во согласност со овој Закон без да одржува какви било средби или формални рочишта.

355 Арбитерот се обидува да постигне помирување

- (1) Комисијата што е составена од арбитер не треба да донесува одлука или на друг начин да го решава спорот што е упатен на решавање до Комисијата без претходно да ги искористи најдобрите напори на арбитерот за постигнување спогодбено решение за спорот што е прифатливо за двете страни.
- (2) Не може да се поднесе приговор против одлуката или решението за спорот донесени од страна на арбитер врз основа на тоа што арбитерот претходно ги вложил своите најдобри напори за постигнување спогодбено решение меѓу страните во спорот.¹⁶⁶

Општиот колективен договор што опфаќа десетици илјади работници во јавниот сектор во покраината Онтарио, Канада, содржи особено концизни одредби за медијацијата со арбитража, што ги опфаќаат сите видови спорови кои произлегуваат од толкувањето и примената на договорот, како и останатите видови жалби. Со заемна согласност,

¹⁶⁶ Видете ги членовите 354-5 на Законот за управување со повредите на работното место и обесштетување на работниците од 1998 година.

постапката може да ги опфати и предметите поврзани со отпуштањата од работа, сексуалното вознемирување и човековите права. Соодветните одредби гласат:

Посијайка за медијација/арбитража

“

22.16.1 Сите жалби се проследуваат преку Одборот за решавање жалби до единствениот медијатор/арбитер за целите на решавање на жалбата на експедитивен и неформален начин.

“

22.16.2 Медијаторот/арбитерот вложува напори да им помогне на страните да ја решат жалбата со медијација. Ако страните не може да ја решат жалбата со медијација, медијаторот/арбитерот ја решава жалбата со арбитража. При решавањето на жалбата со арбитража, медијаторот/арбитерот може да го ограничи карактерот и обемот на доказите и може да воведи услови што смета дека се соодветни. Медијаторот/арбитерот донесува концизна одлука во рок од пет (5) дена по завршувањето на постапката, освен ако страните не се договорат поинаку.

Задолжителна арбитража

Бидејќи задолжителната арбитража може да му ги одземе виталноста и правичноста на процесот на договарање, таа претставува опција на која мора да ѝ се пристапи со претпазливост. Таа почесто се наметнува со закон или со административна одлука кога е очигледно дека страните не може да ја надминат безизлезната состојба без интервенции од властите, или во случај кога некој штрајк ја надминал претходно утврдената временска рамка.¹⁶⁷ Во врска со арбитражата што се наметнува од страна на властите, Експертскиот комитет за примената на конвенциите и препораките изјави дека таквите интервенции не може лесно да се усогласат со начелото за преговори врз доброволна основа што е утврдено во член 4 на Конвенцијата бр. 98.¹⁶⁸ На пример, Перу ја отстрани задолжителната арбитража и ги укина одредбите што ефективно ги забрануваа штрајковите во „основните јавни служби.“¹⁶⁹

Надзорните тела на МОТ се изјаснија дека задолжителната арбитража што им се наметнува на страните од некоја трета страна, на пр., од државните власти, во случајот на колективен спор претставува кршење

¹⁶⁷ Gernigon, B. and Odero, A. and Guido, H. *ILO principles concerning collective bargaining*, International Labour Review Vol. 139 (2000) No.1, стр. 44.

¹⁶⁸ Видете Слобода на здружување и колективно договарање (МОТ, 1994 г.) член. 258.

¹⁶⁹ *Freedom of association in practice: научени лекции*, 97-ма сесија на Меѓународната конференција на трудот (2008 г.), стр. 16

на меѓународните трудови стандарди. Меѓутоа, надзорните тела на МОТ ја признаваат употребата на задолжителната арбитража, особено кога овој модел е производ на согласноста меѓу страните. Ова може да се види во случајот на штрајкови во основните служби, што се дефинирани во поднасловот *Забрани и ограничувања на индустрискиите акции во случајот на основниот персонал и основните служби*.¹⁷⁰ Исто така, задолжителната арбитража може да се наметне во случај на вонредна состојба на државно ниво или кога таа вклучува владини работници што вршат овластувања во име на државата.¹⁷¹ Важно предупредување во врска со ова е дека арбитражата треба да се врши од страна на непристрасни тела и дека на страните им е дозволено да учествуваат во сите фази на арбитражната постапка.¹⁷²

Пример за ова може да се најде во Норвешка, каде вишите државни службеници немаат законски права да се впуштаат во индустриски акции. Тие ги имаат правата на договарање преку истите синдикати што ги застапуваат останатите државни работници, но нивните конкретни колективни услови за работните односи се одлучуваат со задолжителна арбитража, како средство што се користи во крајна нужа доколку не успеат преговорите.¹⁷³

Бидејќи трошоците што се поврзуваат со индустриските акции може да бидат превисоки, законодавците може да одлучат да ги забранат или ограничат таквите акции во определени критични области на јавната служба. Во државата Вашингтон во САД, обврзувачката арбитража ги опфаќа полицијата, пожарникарите и вработените во јавниот превоз што обезбедуваат услуги за големи групи од населението. Овие три групи, според мислењето на државата, ги обезбедуваат најосновните услуги и обврзувачката арбитража се смета за најголемата дестимулација за прогласувањето штрајкови. Во согласност со законот, арбитерот мора да ги спореди понудите на страните со колективните договори во сличните јурисдикции. Наложувајќи дека вработените мора да се држат на нивото на нивните колеги од сличните географски области, законот се обидува да ги заштити вработените од предлози што вклучуваат животен стандард што е понизок од веќе постигнатиот. Обврзувачката арбитража се покажа толку популарна што од неодамна започна да се применува за работниците што се грижат за пациентите во нивните домови и за

¹⁷⁰ Подобрување на правосудните механизми за решавање на работните спорови во Бугарија - Извештај на трипартитната конференција на високо ниво, Софија, 5 мај 2006 г., стр. 5-6.

¹⁷¹ Gernigon, B. and Odero, A. and Guido, H. *ILO principles concerning collective bargaining*, International Labour Review Vol. 139 (2000) No.1, стр. 44.

¹⁷² Подобрување на правосудните механизми за решавање на работните спорови во Бугарија - Извештај на трипартитната конференција на високо ниво, Софија, 5 мај 2006 г., стр. 5-6

¹⁷³ Видете Stokke, T. and Seip, A. "Collective dispute resolution in the public sector: The Nordic countries compared", во *Journal of Industrial Relations* 50(4) 560, стр. 564.

работниците од оперативата и одржувањето од заедничките оперативни агенции кои се вработени во комерцијалните нуклеарни центриали.¹⁷⁴

Но, сведувањето на договарањето само на поднесување жалби во голема мера ќе им наштети на работниците и затоа задолжителната арбитража често се користи како конечното средство за излегување од мат-позицијата во таквите случаи. Задолжителна арбитража значи арбитража што е наметната со закон или од страна на државните власти, по нивна сопствена иницијатива или на барање од една страна - но не од сите страни - во спорот.¹⁷⁵

Добар пример за политичките аспекти што се во прашање е даден во член 1 на Законот бр. 312 за задолжителна арбитража во работниите спорови во полицијата и противпожарната служба од 1969 година на државата Мичиген во Соединетите Американски Држави:

“

Јавната политика на оваа држава утврдува дека во полицијата и противпожарната служба, каде правото на вработените на штрајк е забрането со закон, заради зачувување на високиот морал на таквите работници и одржување на ефикасното работење на овие служби неопходно е да се овозможи алтернативна, експедитивна, ефективна и обврзувачка постапка за решавање спорови, и со таа цел, одредбите на овој закон што предвидуваат задолжителна арбитража се толкуваат слободно.

Во системите што се одликуваат со вклучување и со согласност на учесниците, арбитражата нема ефект на затопување на договарањето, туку, напротив, го затвора процесот на прифатливи начини. Во нордиските земји, арбитражата, во форми што се движат од доброволната арбитража, преку арбитражата „под притисок“ до задолжителната арбитража, фигурира како штедро користено средство за финализирање на нерешените прашања. Оттаму, во државните сектори во Норвешка и Шведска само околу два процента од споровите типично се решаваат преку арбитража. Првенствено поради надзорната улога на секторските страни – кои може да ги обврзат локалните страни да спроведат засилена медијација - употребата на арбитражата на општинско ниво речиси е сведена на нула.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Carrión Crespo, C. and Santos Bayrón, A. “The Impact of Mediation on the use of Labour Arbitration in the Public Services: Comparison between the State of Washington and Puerto Rico.” Презентација на 2-от меѓународен конгрес за алтернативните механизми за решавање спорови, Сан Хуан, Порторико (2006 г.) (на шпански јазик).

¹⁷⁵ Видете Слобода на здружување и колективно договарање (Меѓународна канцеларија на трудот, 1994 г., член 256).

¹⁷⁶ Видете Stokke, T. and Seip, A. Collective dispute resolution in the public sector: The Nordic countries compared”, во *Journal of Industrial Relations* 50(4) 560, стр. 572.

Една од можните придобивки на задолжителната арбитража е тоа што таа им допушта на страните и на медијаторите да ги прегледаат претходните одлуки со цел да утврдат реалистични параметри во чишто рамки страните може да ги утврдат сопствените најдобри алтернативи за спогодбата постигната со преговори (BATNA) и најлошите алтернативи за спогодбата постигната со преговори (WATNA). За таа цел, корисни се јасните параметри во законот. Ако системот е предвидлив, тоа ќе ги обесхрабри несериозните или ексцентричните предлози и може, всушност, да го промовира решавањето на спорите преку преговори.

Доказите од Канада и Соединетите Американски Држави сугерираат дека задолжителната арбитража дава резултати што се споредливи со колективно договорените спогодби без арбитража. Во Онтарио, просечната стапка на годишните зголемувања на основицата на платата за колективните договори што опфаќаат 200 или повеќе работници во текот на периодот од 1998 година до јуни 2009 година во јавниот сектор изнесува 2,5 проценти во случаите кога била употребена арбитража, и 2,7 проценти во случаите без неа. (Просечниот број на опфатените спогодби е 407 во првиот, и 2.842 во вториот случај). Постигнатиот просек за основицата на плата во приватниот секторот во случаите што вклучувале арбитража е ист: 2,5 проценти.¹⁷⁷

Заклучоците на студијата што ја споредува употребата на арбитражата во интересните спорови за полицијата и противпожарната служба во државата Њујорк од 1974 до 2007 година се движат во слична насока, повторно укажувајќи дека системот што се заснова врз вклученоста и согласноста може да даде прифатливи резултати. Според извадокот од публикацијата:

“

Авторите утврдија дека во случаите на арбитража не бил прогласен ниеден штрајк, стапките на зависност од арбитражата се намалиле значително, ефективноста на медијацијата пред и за време на арбитражата останала на високо ниво, трипартитната арбитражна структура продолжила да ја поттикнува дискусијата за опциите за решавање на спорот меѓу членовите на арбитражните совети, и зголемувањата на платите што биле доделени преку арбитража се совпаѓаат со оние што биле договорени врз доброволна основа од страните. Економските процени за ефектите на интересната арбитража врз промените на платите за национален статистички примерок сугерираат дека зголемувањата на платите во периодот меѓу 1990 и 2000 години во државите што употребуваат арбитража не се разликува значително од истите во оние држави што употребуваат необврзувачка медијација и утврдување на фактичката состојба, или во државите што немаат закон за колективното договарање.¹⁷⁸

¹⁷⁷ Министерство за труд на Онтарио, Информативна служба за колективното договарање.

¹⁷⁸ Kochan, T., Lipsky, D., Newhart, M. and Benson, A. "The long-haul effects of interest arbitration: The case of New York State's Taylor Law" (May 2009).

Секоја добро изготвена одредба за арбитража нуди и опција за продолжување или продолжување на договарањето, одлика што може да се забележи во деловите 137(2) и 144(2) од *Законои за работни односи во јавната служба на Канада од 2003 г.*:

“

Одложување

Претседавачот [на Одборот за работни односи на јавната служба] може да го одложи основањето на одборот за арбитража сè додека не утврди дека страната што го доставила барањето доволно и сериозно била вклучена во договарањето за предметот на спорот.

“

Последователен договор

Доколку, пред донесувањето на арбитражната одлука, страните донесат договор за кое било прашање од спорот што е предмет на арбитража и склучат колективен договор за тоа прашање, нема да се смета дека прашањето е доставено до одборот за арбитража и нема да се донесе арбитражна одлука во тој поглед.

Дел 7а од *Законои за задолжителна арбитража при работни спорови во полицијата и професионалната служба 312 од 1969 г.* на државата Мичиген ја има истата цел:

“

Во кое било време пред носење на одлуката, доколку претседавачот на арбитражниот панел смета дека би било корисно, може да го одложи спорот заради дополнително колективно договарање од страните, за период што нема да надмине три седмици.

Во рамки на друга споредба на арбитражните процеси меѓу јавниот и приватниот сектор во Соединетите Американски Држави, во студијата на авторот се забележува дека „основните прашања што се предмет на арбитража во двата сектора се доста слични“, при што раководството „ги добива“ повеќето случаи: околу 63 проценти во јавниот сектор и околу 70 проценти во приватниот сектор.¹⁷⁹ Кај дисциплинските случаи, речиси за два пати е поголем бројот на случаи за прекинување во приватниот сектор, во споредба со јавниот сектор (30 проценти, наспрема 18 проценти). Едно од понудените објаснувања за ваквата разлика е дека понеконвенционални методи за решавање спорови се применуваат во јавниот сектор.¹⁸⁰

Поради можното негативно влијание врз буџетските политики, во одредени системи за работни односи, одлуката на независниот арбитер подлежи на политичко разгледување. На пример, со применливото

¹⁷⁹ Mesch, D. and Shamayeva, O. “Arbitration in practice: a profile of public sector arbitration cases” (1996) 25(1), in *Public Personnel Management*, стр. 119.

¹⁸⁰ Mesch and Shamayeva, op. cit.,, стр. 130.

законодавство на Јужноафриканската Република се предвидува следното:

“

Секоја арбитражна одлука ... донесена во поглед на државата и којашто има финансиски импликации по државата, станува обврзувачка:

- (а) 14 дена од датумот на донесување на одлуката, освен ако Министерот не ја достави одлуката до Парламентот во тој период; или
- (б) 14 дена од датумот на доставување на одлуката, освен ако Парламентот не донесе резолуција дека одлуката не е обврзувачка.

Ако Парламентот донесе резолуција дека одлуката не е обврзувачка, спорот мора да се врати до Комисијата за дополнително помирување меѓу страните во спорот и ако тоа не е успешно, секоја од страните во спорот може да побара арбитража од Комисијата.¹⁸¹

Канадското законодавство за јавниот сектор, оставајќи го отворено прашањето за износот на финансии, предвидува обврска со арбитражната одлука да не се засегаат законските рокови или услови за вработување и организација на службата. Со дел 150 од *Законоџ за работни односи во јавната служба од 2003 г.* се предвидува:

“

Со одлуката да не се бара законска примена

- (1) Со арбитражната одлука не може, директно или индиректно, да се изменат или елиминираат постојните рокови или услови на вработување или да се воспостават нови рокови или услови за вработување, доколку:
 - (а) на тој начин се бара спроведување или измена на кој било законодавен акт од страна на Парламентот, освен за целите на одредување на потребните финансиски средства за спроведување на роковите или условите;
 - (б) ...;
 - (в) роковите или условите што се однесуваат на стандардите, процедурите или процесите што ги регулираат назначувањето, процената, унапредувањето, ангажирањето, одбивањето по проверка или отпуштањето на вработените;
 - (г) ...; или
 - (д) на тој начин да биде засегната организацијата на јавната служба или доделувањето должност за класификација на позициите и лицата вработени во јавната служба.

Во државата Вашингтон во Соединетите Американски Држави, државната влада треба да го продолжи договарањето доколку биде одлучено

¹⁸¹ Член 74 на Законот бр. 66 за работни односи од 1995 година.

арбитражната одлука да се достави до законодавната власт заради финансирање. Тоа е поради фактот што должноста за договарање останува сè додека не се постигне договор.

Алтернативно решавање работни спорови: Исламски преседани и паралели

„ADR не е западен концепт, ниту креација што заживеала во последните неколку децении. Всушност, основниот поим за спогодбено решавање е познато во секоја цивилизација во минатото, вклучувајќи го и Исламот.

“...Исламот покажува најмалку пет процеси за ADR: 9(i) Sulh, што грубо може да се преведе како преговори, медијација/помирување или компромис во делувањето; Tahkim, грубо преведено како арбитража; комбинација на Sulh и Tahkim што ние ја нарекуваме мед-арб; (iv) Muhtasib, што модерно го нарекуваме Омбудсман; и (v) Fatawa на муфтии или експертско мислење.”¹

¹ Hassam, K. H., “Employment Dispute Resolution Mechanism from the Islamic Perspective”, *Arab Law Quarterly* 20(2) 181, 182 (2006).

Од процеси засновани на консензус до механизми за решавање проблеми засновани на трета страна: континуум



28. Индустриска акција

Индустриската акција (сите форми на прекин на работата, намалување на работата и затворање на работните простории, како и, во случајот на работодавачите, унилатерално спроведување на измени на роковите и условите за вработување) вообичаено се смета за составен дел од системите за колективно договарање, и како општа забелешка, важи и за работните односи во јавниот сектор. Конечно, цените утврдени на пазарот на труд во голем дел се засноваат врз политичката, општествената и пазарната моќ која заинтересираните страни може да ја користат. Изразувањето на моќта е посредувано од многу општествени фактори, како општествените норми, економските ограничувања и законодавството.

Индустриската акција или заканата од индустриска акција, има клучна улога во ефективен процес на договарање. Фактот дека другата страна има капацитет и право да употреби сила помага преговарачите да се сосредочат кога треба да се помират спротивставени интереси. Тоа ги обврзува сериозно да ја сфатат другата страна и да постигнат компромисно решение. Во таа значајна смисла, индустриската акција е функционална за колективното договарање. Неодамнешните истражувања покажаа дека платата и сигурноста на работното место сè уште се главни причини за индустриски судири. Таканаречените „политички штрајкови“ се мотивирани од владините политики, како социјална сигурност, реформи на законот за работни односи, итн.¹⁸²

Меѓутоа, индустриската акција има своја цена, како за непосредните страни, така и за останатите. Тоа особено важи за јавниот сектор, каде што прекинон на работата на социјалните служби речиси секогаш влијае врз пошироката заедница. Во случај на основните јавни служби, прекинон на работата едноставно е неприфатлив.

Ваквите размислувања не спречија многу од земјите со одлични резултати во решавањето спорови - како Норвешка, Шведска, Данска и Финска - да го задржат правото на штрајк дури и во однос на јавниот сектор.

Тема која се повторува во овој прирачник е тоа дека сеопфатен и добро структуриран систем за колективно договарање не само што има вредност како право, туку тоа е и најдобра заштита од индустриски судир кој може да се избегне. Групата на работници на 64-то заседание на Меѓународната конференција на трудот (1978г.) укажа дека „нашата крајна цел треба да биде утврдување машинерија што ќе го направи штрајкот непотребен како средство за обезбедување правични решенија на нашите проблеми...“¹⁸³ Многу карактеристики може да се вметнат во системите за преговарање со цел веројатноста од епизоди на индустриска акција да се сведе на минимум. Но, дури и во најдобрите

¹⁸² *Freedom of association in practice: научени лекции*, 97-ма сесија на Меѓународната конференција на трудот (2008 г.), стр. 14.

¹⁸³ *Provisional Records*, 64-то заседание, Меѓународна конференција на трудот, 1978г, стр. 28/13.

системи судирите ќе се појавуваат и со нив мора да се справиме колку што е можно поинтелигентно. Рестрикциите, па дури и забраните на правото на штрајк може да бидат оправдани во соодветен контекст и во таков случај не треба да бидат во спротивност со релевантните меѓународни стандарди на трудот.¹⁸⁴ Сега ќе ги разгледаме овие регулаторни пристапи и механизми.

Индустриската акција како крајно решение

Многу современи системи за работни односи бараат страните сериозно и исцрпно да се договараат пред пристапувањето кон индустриска акција да се смета легитимно и законско. Најчесто, функционален систем за договарање со повеќекратни механизми за враќање кон договарањето ќе предизвика минимално индустриско нарушување.

Понатаму, вообичаено барање е да се воздржи од секаква индустриска акција додека не се даде можност прашањето да се реши преку договорена или задолжителна медијација. На пример, во став 4 од Препораката бр. 92 за доброволно помирување и арбитража, од 1951 г. се предвидува следното:

„Ако спорот е поднесен во постапка за помирување со одобрение на сите засегнати страни, тие треба да се поттикнат да се воздржат од штрајк и затворање на работните простории додека помирувањето е во тек.“

Кога страните преземаат индустриска акција поради прекршување на нивните законски обврски (независно дали се статутарни или договорни) за прво да се договорот околу безизлезната состојба, повеќето системи предвидуваат изрекување судски забрани против прекршителот. Во други, ваквите акции може да се сметаат за прекршување на обврската за договарање со добра волја. Во двата случаи, судовите или трибуналите најчесто имаат овластување да ја запрат акцијата и да наредат продолжување на договарањето.

Известување за штрајк

Дури и кога се исцрпени сите обиди за преговарање и постигнување решение, многу системи не само што бараат да се даде известување за конкретен штрајк, туку, во случајот на јавниот сектор, потребно е и *дојолнишело* известување. На пример, во Јужноафриканската Република, потребно е известување за индустриска акција 48 часа претходно кај индустриски спорови во приватниот сектор и известување од 7 седум дена претходно кога работодавачот е државата.¹⁸⁵

Нордиските земји, исто така, имаат посебни правила за известување во случај на штрајк во јавниот сектор. Во Норвешка, делумно за да се овозможи медијацијата да делува дури и кога јавните органи соодветно се известуваат, најјавениот прекин на работата може да се одложи до 21 ден кај државните и општинските работници. Во Финска, Министерството

¹⁸⁴ Општо, видете *Слобода на здружување и колективно договарање* (Меѓународна канцеларија на трудот, 1994г.), Пог. 5 „Правото на штрајк“.

¹⁸⁵ Види дел 64 од Законот за работни односи 66 од 1995 г.

за вработување и економија може да го одложи планираниот штрајк за најмногу две недели на барање на помирувачот или одборот за помирување, доколку штрајкот би влијаел врз основните служби и би предизвикал неоправдана штета. Во случаите кога се вклучени јавни службеници, се применува дополнително одложување од седум дена.¹⁸⁶ Таквите одложувања им овозможуваат на страните да ги истражат пристапите на договорот, сами или со помош на трети страни.

Обврска за непрекинување на работата

Еден од клучните услови кои државата може да ги наметне за да овозможи условите и роковите на вработувањето да се утврдат со колективно договарање во јавниот сектор е обврската за непрекинување на работата, што вклучува интерес договарањето да продолжи без принудувачка акција. Обврската за непрекинување на работата, која ги обврзува двете преговарачки страни, произлегува во два контексти:

(i) Во процесот на склучување на договорот, каде споровите околу интереси (економски спорови) редовно се појавуваат.

(ii) По потпишувањето на договорот, доколку настане недоразбирање помеѓу страните во врска со толкувањето и примената на склучениот договор (спорови околу право), или ако една страна има дополнителни економски барања поради променети околности и покрај постоењето на колективен договор (спорови околу интерес).

Обврска за непрекинување на работата за време на преговори

Структурираниот дијалог можеби е најдобриот метод за соодветно и праведно максимизирање на заедничките интереси и за помирување на спротивставените интереси на примарните заинтересирани страни на работното место. Иако резултатот на крајот го обликуваат и утврдуваат односите на моќ, прибегнувањето кон сила – и особено предвременото прибегнување – има краткорочна и долгорочна цена што треба да се плати. Една од нив е штетата врз процесот на преговарање, а да не зборуваме за односите воопшто. Оттука, силата не треба да се користи додека во тек е разумен дијалог.

Според тоа, неколку правни системи предвидуваат, во однос на договарањето и во јавниот и во приватниот сектор, дека ниту една страна не може да пристапи кон индустриска акција за остварување на своите барања, барем додека процесот на преговарање не е целосно исцрпен. Дури и тогаш, особено во јавниот сектор, обврската за непрекинување на работата може да се прошири на две наредни фази.

Прво, многу статутарни постапки за решавање спорови го вклучуваат барањето, во случај на застој во преговорите, страните да се воздржат

¹⁸⁶ Видете Stokke, T. and Seip, A. "Collective dispute resolution in the public sector: The Nordic countries compared", во *Journal of Industrial Relations* 50(4) 560, стр. 567; Закон за медијација во работни спорови (420/1962), <http://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/1962/en19620420.pdf>.

од секаква индустриска акција додека чекорите за помирување или медијација не се исцрпени. Образложението, кое често може да се реализира во практиката, е дека можноста, во процесот на договарање, да се искористи независна експертиза ќе помогне во постигнувањето договор.

Второ, некои системи обезбедуваат дополнителни можности за јавните власти да забранат индустриска акција додека не се искористат останати механизми за решавање спорови, како утврдување на фактичката состојба или давање препораки. Како исклучок, правилата може да дозволат дискреционо право на јавни власти во одредени околности да забранат индустриска акција и да наложат прашањето да се реши преку арбитража (како во случајот на основните служби – види подолу).

Обврска за непрекинување на работата по потпишувањето на договор

Откако ќе се постигне колективен договор за проблемите на работното место (вклучувајќи ги роковите и условите на вработување), многу системи предвидуваат да влезе во сила релативна или апсолутна обврска за непрекинување на работата. Германија и Данска се два примери. Во првиот случај, тоа значи дека за времетраењето на договорот не се дозволува индустриска акција за секој предмет регулиран со применливиот колективен договор. Сепак, може да се водат спорови во врска со прашања кои не се покриени таму. Во вториот случај, склучувањето обврзувачки договор значи дека не може да се постават дополнителни економски барања во која било област, а особено, барањата не може да се спроведуваат преку индустриска акција.

Во случај на спорови во врска со толкувањето или примената на договорот (спорови околу права), обврската за непрекинување на работата може да се примени и сите тие спорови тогаш би можеле да се упатат на задолжителна арбитража или судска постапка. Во понапредните системи, страните би можеле да се обидат да ги помират разликите или да истражат начини за решавање на проблемот за да се постигне договор за спорните одредби, и спорот да се арбитража само кога тие нема да успеат. Примери за тоа може да се најдат во законодавството на Венецуела и американската држава Вашингтон.

Забрана за индустриска акција кај спорови околу права

По дефиниција, споровите околу права може да ги реши арбитер или суд. Барем во законот, официјално лице може да даде конечна пресуда во случај на спор. Во принцип, многу спорови може да се отстранат од сферата на потенцијална индустриска акција. Трудните системи во многу земји го инкорпорираат овој принцип, ефективно исклучувајќи штрајкови и обврзувајќи ги страните да се обратат на арбитражните и судските органи за спорови, кои, меѓу другото, се однесуваат на:

- признавањето на синдикатите;¹⁸⁷

¹⁸⁷ Таков е случајот со САД и Канада.

- утврдување единици за договарање;¹⁸⁸
- толкување и примена на колективниот и другите договори;¹⁸⁹ и
- правичноста на отпуштањата.¹⁹⁰

Судските забрани треба да бидат достапни за да се заштитат невините страни во случај на прекршување на статутарните или договорните обврски.

Забрани и ограничувања на индустриска акција кај клучни вработени и основни служби

Поради фундаменталната важност на правото на штрајк, неговото ограничување мора да биде оправдано. Комитетот на експерти за примената на конвенциите и препораките на МОТ (CEACR) се залага тоа право само да биде ограничено, прво, во однос на јавните службеници овластени во името на државата и, второ, вистински суштинските служби, имено: „оние каде прекиноот може да загрози живот, личната безбедност или здравјето на целото или дел од населението“.¹⁹¹

Иако многу земји го ограничиле правото на штрајк на вработените во јавниот сектор, оправдувањето е често нејасно. Може да се дискутира за третирањето на одредени вработени лица одговорни за клучните служби како посебни, но повеќето вработени во јавниот сектор не спаѓаат во таа категорија. Прекиноот на нивните услуги не е повеќе или помалку вознемирувачки отколку истата акција преземена од вработените во приватниот сектор. Комитетот на експерти предложил, наместо да се наметнува целосна забрана за штрајкови, владите и синдикатите да преговараат за минимална услуга каде целосниот и продолжен прекин на работата би можел да доведе до сериозни последици за јавноста.¹⁹² Поради тоа, треба да идентификуваат оние операции кои се строго неопходни за задоволување на основните потреби на населението или минималните услови на службата и да се изолираат од индустриска акција.

Страните може да означат основни или минимални услуги и да дозволат работите да течат по свое во случај на поширок индустриски спор. Исто така, тие може да го признаат значењето на овие услуги во поширока смисла и активно да соработуваат за соодветно изготвување планови во непредвидени ситуации. Комитетот за слобода на здружување одредил

¹⁸⁸ САД, Канада и Австралија, меѓу другите.

¹⁸⁹ Речиси универзална одлика на сите закони за труд.

¹⁹⁰ Уште една речиси универзална одлика. Исклучок е случајот со отпуштања поради оперативни барања во Јужноафриканската Република, каде вработените имаат право да ги бранат своите интереси или преку судска постапка или индустриска акција. Видете дел 189А од Законот за работни односи.

¹⁹¹ *Ойши ѝреџлед*, 1983г., член 213–4. Исто така, видете *Слобода на здружување и колективно договарање* (Меѓународна канцеларија на трудот, 1994г.), член 158–9.

¹⁹² *Freedom of association and collective bargaining* (International Labour Office, 1994), член 158.

дека правото на штрајк може да се ограничи ако работникот е вклучен во следниве активности: услуги во здравствениот сектор, енергетскиот сектор, водоснабдување, телефонска служба, полиција и вооружени сили, контрола на воздушен сообраќај, противпожарна служба, јавни и приватни затворски служби, служби за исхрана на ученици и одржување на хигиена во училиштата.¹⁹³

Во Шведска и Норвешка, владата и синдикатите имаат склучено Основни договори со кои се постигнале два поврзани резултати во контекст на споровите во јавниот сектор: (1) клучниот персонал на раководни функции се исклучува од индустриска акција; (2) договорени се правила за одржување на основното работење за време на поширок индустриски судир.

Процесот на утврдување кои услуги треба да се сметаат за основни или минимални идеално треба да ги вклучува сите социјални партнери, по можност независно тело, и да не биде прерогатив само на властите. Кога една услуга ќе се прогласи за основна или минимална, тогаш праведноста и одржувањето на индустрискиот мир бара законот да инкорпорира гаранции за негување на довербата во процесот. Мерките може да вклучуваат усогласување на работните услови ако преговорите стигнат до мртва точка преку заеднички прифатлив судски процес како неутрална задолжителна арбитража или друга претходно договорена постапка.

Во Јужноафриканската Република се формираше посветена Комисија за основни услуги за да истражи и потоа да утврди кои услуги или делови од услуги треба да се прогласат за основни. Дефиницијата што е основно, е во согласност со барањата на Комитетот на експерти, како што е опишано погоре. Членовите на Комисијата ги назначува министерот само по консултации со работодавачите и синдикатите, а процесот на истражување дозволува заинтересираните страни да поднесуваат предлози. Не се дозволува индустриска акција во однос на спорови околу интереси кои произлегуваат кај основните услуги. Наместо тоа, тие мора да бидат насочени кон статутарно помирување и арбитража од страна на Комисијата за помирување, медијација и арбитража, која подлежи на трипартитно управување.¹⁹⁴

Јужноафриканското законодавство се обидува да ја одржи во живот динамиката на договарањето во оваа чувствителна област. Тоа го прави давајќи им на засегнатите страни простор да преговараат за договори за „минималните услуги“ во однос на оние услуги означени како основни. Кога страните ќе се договорат и кога Комитетот за основни услуги ќе го ратификува нивниот договор:

- тогаш минималните услуги стануваат единствената зона без штрајкови, и

¹⁹³ МОТ, Преглед на одлуките и принципите на Комитетот за слобода на здружување на управното тело на МОТ, 5-то (ревидирано) издание (МОТ 2006г), став 585.

¹⁹⁴ Видете ги деловите 70–74 и 116 од *Законоџ за работни односи 1995г.*

- пошироката забрана за штрајк во службите претходно назначени за основни и задолжителното упатување на нерешените спорови на арбитража исчезнуваат.¹⁹⁵

Релевантниот акт предвидува служби кои ќе се прогласат „служби за одржување“ – служби кои „би имале ефект на материјално и физичко уништување на која било работна област, постројка или машинерија“ доколку би дошло до прекин на нивното работење. Споровите во таквите служби генерално се насочуваат кон арбитража и не се дозволува индустриска акција во такви случаи.¹⁹⁶

На сојузно ниво, еквивалентното канадско законодавство користи поопсежна дефиниција на основни услуги, имено „услуги, капацитет или активност на Владата на Канада која е или ќе биде, во секое време, неопходна за безбедноста или сигурноста на јавноста или дел од јавноста.“ Законите потоа ги поттикнуваат работодавачите и синдикатите да склучуваат договори за основни услуги, односно такви што го утврдуваат следново:

- (а) видовите работни места во единицата за договарање кои се неопходни за работодавачот да може да обезбеди основни услуги;
- (б) бројот на работните места неопходни за таа намена; и
- (в) посебните работни места неопходни за таа намена.¹⁹⁷

Доколку работодавачот и соодветниот синдикат не постигнат таков договор, секој од нив може да се обрати до Одборот за работни односи во јавната служба „за утврдување на евентуалните нерешени прашања кои може да се вклучат во договорот за основни услуги.“¹⁹⁸ Не се дозволува штрајк за „вработени на работно место кое според договорот за основни услуги е неопходно за работодавачот да може да обезбедува основни услуги и никое раководно лице или претставник на организацијата на вработени не смее да советува или обезбедува учество на таквите вработени во штрајк.“¹⁹⁹

¹⁹⁵ Дел 72 од *Законоџ за работни односи од 1995 г.*

¹⁹⁶ Дел 75 од *Законоџ за работни односи од 1995 г.*

¹⁹⁷ Видете дел 4 од *Законоџ за работни односи во јавниот сектор од 2003 г.* Меѓутоа, видете и дел 120: „Работодавачот има ексклузивно право да го одреди нивото на кое основни услуги се нудат на јавноста или на дел од јавноста, во секое време, вклучувајќи го и степенот и зачестеноста на обезбедување на таквата услуга.“

¹⁹⁸ Дел 123(1).

¹⁹⁹ Дел 194(2) од *Законоџ за работни односи во јавната служба од 2003 г.* Понатаму, „Ниту едно лице не смее да забрани или спречи или да се обиде да забрани или спречи вработен да влезе или излезе од неговото место на работење доколку вработениот работи на позиција која според договорот за основни услуги е неопходна за работодавачот да може да ја обезбеди таа основна услуга“ – дел 199.

Гласање за понудата на работодавачот да се спречи отпочнувањето на штрајк

Кога преговарачите на синдикатот ќе одбијат понуда од работодавачот, се развива безизлезна ситуација и се заканува штрајк, можеби постои причина да се верува дека понудата би била прифатлива за членовите на синдикатот. За да се провери тоа мислење и да се делува како противтежа на можните недоразбирања во преговорите и да се избегне индустриска акција, одредени закони имаат одредби за гласање за да се чуе мислењето на вработените за понудата на работодавачот. Канадскиот Закон за работни односи во јавна служба од 2003 г. е таков пример:

“

Гласање за понуда на работодавач

Министерот може да нареди гласање

183. (1) Ако министерот смета дека од јавен интерес е вработените во единицата за договарање да добијат можност за прифаќање или одбивање на понудата на работодавачот последно примена од страна на претставникот за договарање во врска со сите спорни прашања помеѓу страните, министерот може:

- (а) под услови кои тој ги смета за соодветни, веднаш штом тоа е можно, да нареди тајно гласање за прифаќање или одбивање на понудата помеѓу сите вработени во единицата за договарање; и
- (б) да назначи Одбор или друго лице или тело што ќе биде одговорно за спроведување на гласањето.

“

Гласањето не го одложува правојо

(2) Наредбата за одржување на гласањето или самото гласање, не спречува објавување или овластување штрајк ако организацијата на вработените што е заверена како претставник за договарање нема друга забрана за објавување или овластување, ниту спречува учество во штрајк на вработените ако не постои друга забрана за вработените да учествуваат во штрајкот.

“

Последици од гласање „за“

(3) Ако мнозинството вработени кои учествуваат во гласањето ја прифатат последната понуда на работодавачот:

- (а) таа понуда ги обврзува страните и тие мора, без одложување, да направат колективен договор кој ги вклучува условите на таа понуда; и
- (б) секој штрајк кој е во тек кога Одборот или друго лице или тело задолжени за спроведување на гласањето писмено ги известил страните за прифаќањето на вработените, мора веднаш да

прекине и вработените треба да се вратат на работа веднаш штом работодавачот утврди дека тоа е изводливо.

29. Родот и решавањето спорови

Ако при решавањето спорови треба да обрне соодветно внимание на родовата димензија, тогаш:

- треба да се олесни претставеноста и учеството на жените во агенциите за решавање спорови на сите нивоа;
- раководните лица треба да бидат соодветно обучени на теми што се однесуваат на унапредувањето на родовата еднаквост;
- мора да биде достапно квалитетно истражување на темата за да им се помогне на телата за решавање спорови во нивното расудување;
- процесот на решавање спорови мора да биде насочен кон третирање на случаите на дискриминација и злоупотреба со потребниот сензитивитет за да се осигури праведност и за тужителите и за тужените.

Целта мора да овозможи системот на решавање спорови да ги земе предвид и практичните и стратегиските потреби на жените, повторувајќи ги својствата на колективниот договор со родово балансирано учество на работниците.

Контролен список за планирање процес за решавање спорови

Следните чекори може да им помогнат на носителите на одлуки при прегледот на постојните или предложените механизми за решавање спорови преку законодавниот процес:

■ **Анализирајте ја функцијата на механизмите за решавање спорови во вашата земја преку идентификување на тековната рамка и основните карактеристики:**

- правна рамка;
- арбитража;
- медијација;
- помирување;
- интегрирани системи за управување со судири;
- инспекторати за труд;
- судска заштита (судови);
- институции за системот за алтернативно решавање спорови; и
- барања во однос на медијаторите/арбитрите/помирувачите.

■ **Проучете ја улогата на социјалните партнери.**

■ **Идентификувајте ги главните проблеми на кои се однесува решавањето спорови (на пример, ако системот за спогодбено решавање на спорови е нецелосен).**

■ **Анализирајте ги причините за проблемите.**

■ **Утврдете ги потребите на вклучените страни и подредете ги потребите според приоритет.**

■ **Генерализирајте ги сите можни решенија за проблемите без нивна евалуација.**

■ **Идентификувајте објективни критериуми за евалуација на секое можно решение (на пример, во поглед на економичноста, последиците, практичноста, задоволувањето на потребите, изнаоѓање на причините, негативните/позитивните страни, елиминирање на симптомите).**

■ **Евалуирајте ги можните решенија со примена на објективни критериуми и стеснете го изборот на решенија.**

■ **Изгответе акциски планови за спроведување на решенијата/добрите практики на национално ниво:**

- предвидете што е потребно за спречување на спорот и како може да изгледа;
- разберете ја родовата перспектива и предвидете систем што ќе ја има предвид таквата перспектива;
- идентификувајте ги потребните промени во правната и регулаторната рамка;
- идентификувајте ги потребните ресурси, вклучувајќи ги и човечките и финансиските, како и начинот за нивно обезбедување; и
- идентификувајте ја улогата и придонесот на заинтересираните страни во процесот.

■ **Размислете за средства за подигнување на свеста за постојните национални механизми за решавање спорови.**

■ **Размислете за средства за следење и преглед на процесот за решавање спорови и идентификувајте показатели за мерење на постигнувањата.**

■ **Планирајте стратегија за следење.**

30. Интегрирани системи за управување со судири

До одреден степен, во последните децении, системите за решавање спорови напредувале од тесна основа заснована на права до посеопфатен пристап кој вклучува права и интереси. Сепак, оцената е дека анализите и правните лекови остануваат премногу ограничени. Општествата и организациите имаат потреба од посеопфатни системи што ја признаваат целосната комплексност на социјалните и меѓучовечките односи, кои стапуваат на сцена порано и на повеќе начини.

Овој увид доведе до идејата за „интегрирани системи за управување со судири“:

“

Овие системи ги вклучуваат процесите на жалби и медијација, но одат и над нив, воведувајќи систематски пристап кон спречувањето, управувањето и решавањето судири. Интегрираниот систем за управување со судири воведува и се фокусира на други алатки за управување со судири – упатување, слушање, анонимно идентификување на проблемот и консултации, подучување, менторство, неформално решавање проблеми, директни преговори, неформална шатл дипломатија, општи решенија и промена на системите. Тоа се процеси кои повеќето вработени се подготвени да ги употребат и коишто имаат најголема веројатност да спречат непотребни спорови и да решат судир во рана фаза и на конструктивен начин.

...додека поформалните процеси на решавање спорови, како жалбените постапки и медијацијата се неопходни, тие се недоволни поради тоа што тие најчесто се однесуваат само на симптомите, а не на изворот на судирот. Ефективниот интегриран систем за управување со судири го разгледува изворот на судирот и обезбедува солиден метод за промовирање на компетентноста во справувањето со судири во организацијата.²⁰⁰

Законските акти за вработување во јавниот сектор, меѓу другото, ги вклучува и лекциите. Дobar пример е канадскиот *Законод за работни односи во јавната служба од 2003 г.* Формирани се советодавни комитети со широк опсег во организацијата, како и превентивна функција; иницијативата за заеднички развој го нагласува инклузивното решавање проблеми; одредбата за ADR во врска со договарањето треба да биде неограничена за страните; додека одредбите за управување со судири да бидат инклузивни, неформални и превентивни. Следуваат одредени одредби кои одразуваат елементи на интегриран пристап.

²⁰⁰ Видете ADR на SPIDR во Workplace Track/Committee Guidelines for the design of integrated conflict management systems within organizations – Executive summary дадено на www.mediate.com/articles/spidrtrack1.cfm. Cera SPIDR се споени со други организации за да ја формираат Асоцијацијата за решавање судири: Видете www.acrnet.org.

Советодавни комитети и заедничко изготвување

“

Советодавни комитети

8. Секој заменик-раководител мора, во консултации со претставниците за договарање, кои ги претставуваат вработените во делот на сојузната јавна администрација, каде што тој/таа е заменик-раководител, да формира советодавен комитет составен од претставници на заменик-раководителот и претставниците за договарање со цел размена на информации и добивање мислења и совети за прашања кои се однесуваат на работното место и ги засегаат тие вработени, а тие прашања, меѓу другото, може да се однесуваат на следново:
 - (а) вознемирување на работно место; и
 - (б) откривање информации за незаконски дела во јавната служба и заштита од репресалии за вработените кои ја откриле таквата информација.

“

Значење на „заедничко изготвување на мерки за подобрување на работното место“

9. За целите на овој дел, „заедничко изготвување на мерки за подобрување на работното место“ значи консултации помеѓу страните за прашања поврзани со работното место и нивно заедничко учество во идентификувањето на проблемите на работното место и изготвување и анализа на решенија за тие проблеми со цел донесување заеднички договорено решение.

“

Заедничко изготвување на мерки за подобрување на работното место

10. Работодавачот и претставникот за договарање или заменик-раководител и претставник за договарање може да се вклучат во заедничко изготвување на мерки за подобрување на работното место.

“

Национален заеднички совет

11. Заедничкото изготвување на мерки за подобрување на работното место од страна на работодавачот и претставник за договарање може да се оствари под покровителство на Националниот заеднички совет или друго тело за кое тие ќе се договараат.

Процес на алтернативно решавање спорови

“

Процес на алтернативно решавање спорови

182. (1) И покрај останатите одредби од овој дел, работодавачот и претставникот за договарање, во секое време од преговарањето за колективниот договор, се согласуваат да упатат секаков услов на вработување на вработените во единицата за договарање што може да биде вклучена во колективниот договор до секое квалификувано лице за финално и обврзувачко утврдување преку каков било процес за кој се согласиле работодавачот и претставникот за договарање.

Управување со судири

“

Неформален систем за управување со судири

207. Во согласност со сите политики утврдени од работодавачот или издадени директиви, секој заменик-раководител во основната јавна администрација мора, во консултации со претставниците за договарање кои ги претставуваат вработените во делот на основната јавна администрација, каде што тој/таа е заменик-раководител, да одреди неформален систем на управување со судири и да ги извести вработените во тој дел за неговата достапност.

31. Резиме

Одредени законски акти за регулирање на решавањето спорови се особено илустративни во поглед на применливите принципи, како и ограничениот опсег на опции што може да се интегрира во единствен сет одредби. Канадскиот Закон за работни односи во јавната служба од 2003 г. дава пример за тоа:

Закон за работни односи во јавната служба на Канада, 2003 г.

Преамбулата на Законот може да послужи како универзална повелба за работните односи и решавањето спорови во јавниот сектор:

Признавајќи дека -

- режимот за вработени- раководството во јавната служба мора да функционира во контекст каде што заштитата на јавниот интерес е од најголемо значење;
- ефективните односи меѓу вработените- раководството претставуваат камен-темелник на доброто управување со човечките ресурси и дека напорите за соработка меѓу страните, преку комуникација и одржлив дијалог, ја подобруваат

можноста на јавната служба да обезбедува услуги и да ги штити јавните интереси;

- колективното договарање обезбедува изразување на различни ставови во насока на воспоставување на роковите и условите за вработување;
- Владата на Канада е обврзана за праведно, веродостојно и ефикасно решавање на прашањата што произлегуваат во поглед на роковите и условите за вработување;
- Владата на Канада прифаќа дека претставниците за договарање во јавната служба ги претставува интересите на работниците во колективното договарање и учествуваат во решавањето на проблемите и спорите околу правата на работното место;
- залошбата од страна на работодавачот и претставниците за договарање за заемно почитување и хармонични односи меѓу вработените и раководството се клучни за продуктивна и ефективна јавна служба;

32. Одржување на соодветноста на системите за решавање спорови: потреба за тековни прегледи и ревитализација

Со текот на годините, работните односи во приватниот и јавниот сектор довеле до нови иницијативи во поглед на методите за преговарање и решавање спорови. Целта е да се постигнат ефективни и ефикасни системи и практики што се насочени кон потребата. Но, откако ќе се институционализираат, добрите идеи може да бидат премногу елаборирани, комплексни и општо претставуваат голем товар. Системите за алтернативно решавање спорови треба да бидат противмерка за строгите насоки и трошоци поврзани со формалните правни системи, но тие се покажале дека стануваат ригидни со текот на времето. Следната цензура пренесена во клучните институции за колективно договарање во Америка, може да се споредат со кој било воспоставен систем на односи меѓу вработените и раководството:

“

Меѓу експертите раширен е критицизмот (видете, на пример, речиси секој учебник за колективно договарање) дека најбараните придобивки на системот – брзината, неформалноста, флексибилноста, отвореноста, ниските трошоци – се губат со текот на времето. Можеби највознемирувачки факт е што системот е премногу позициониран, не може да се развива и не е ефективен во решавањето судири. Критичарите го претставуваат системот што некогаш се користел за решавање проблеми како преоптоварен

со постапки што институционализираат судири и не обезбедуваат соодветни решенија, правни лекови или одвраќање.²⁰¹

Лекцијата се состои во тоа што дури и со препознавање на потребата за стабилност и предвидливост, системите за договарање, спречување спорови и решавање спорови мора да бидат отворени за постојано ревидирање и надополнување. Прегледот, само по себе треба да претставува одлика за планирање и како и секогаш, заинтересираните страни – и новите класи на заинтересирани страни – се носителите на правата во овој поглед.²⁰²

²⁰¹ Eaton, A. and Keefe, J. *Employment dispute resolution and worker rights in the changing workplace* (Industrial Relations Research Association, 1999), стр. 1.

²⁰² „Улогата на владата не запира со формулирањето на законодавството, иако тоа е главна задача, бидејќи правните рамки претрпуваат промени со текот на времето... Владите може дополнително да предвидат погодна средина со донесување промотивни мерки, како и политики и структури што ќе го олеснат и поддржат колективното договарање. Тие треба да вклучуваат ефективни механизми за спречување и решавање работни спорови“. (*Freedom of association in practice: Lessons learned*, International Labour Conference 97th Session 2008, стр. 17)

Заклучни забелешки

Неодамнешна статија дава перспектива за искористувањето на најдобрите практики во планирањето на механизмите за решавање спорови:

“

Сè поголемата важност на оваа тема е поврзана со промените во индустриските судири што се појавија во најиндустријализираните демократии во текот на последните децении... Критичната маса на колективните спорови се измени од производните и индустриските сектори кон терцијарните и јавните сектори. Ова е повеќе од едноставно преместување на жариштето на судирот од еден сектор во друг. Од перспектива на практичните и јавни политики, овој вид спорови често го нагласува најголемиот прекин во функционирањето на современите општества. За разлика од традиционалните судири во индустриските и производните сектори, овие спорови може да предизвикаат прекин дури и со вклученост на неколку десетици штрајкувачи, во период од неколку часа: тие не мора да се многу на број за да предизвикаат социјални последици од прекините, дури и форми на акција „коишто не се штрајкови“ може да предизвикаат голема штета за корисниците и граѓаните во голема мера... Државата е вклучена како краен работодавач и како бранител на општествените/националните интереси, како и правата на граѓаните.

...

Споредбената анализа може да биде од големо значење во оваа област, со цел да се проверат заедничките проблеми што произлегуваат од споровите во јавниот сектор и да се истражат и проценат различните правни и институционални уредувања и процеси за нивно справување што се донесени во различни земји. Таквата анализа не обезбедува едноставни одговори на „проблемите“ со управувањето со споровите во јавните служби, но може да овозможи наметнување на порелевантни прашања; да обезбеди поширок опсег на можности за разгледување што се засновани на разбирањето на контекстуалните фактори што имаат влијание врз нивниот резултат и предлагање критериуми за подобро проценување на изводливоста и примената на различните пристапи.²⁰³

Овој прирачник се концентрира на идеите, институциите и механизмите што вообичаено потекнуваат од земјите со добра репутација во однос на работните односи во јавниот сектор. Сепак, искуството покажува дека едноставното донесување на формално солидните пристапи и системи

²⁰³ Dickens, L. and Bordogna, L. “Public service dispute management – Pertinence of comparative study”, во *Journal of Industrial Relations* 50(4) 539, стр. 540.

е недоволна гаранција за успехот. Интелигентните методи за решавање спорови нема да ги спасат проблематичните односи меѓу социјалните страни. Основа за солиден напредок е основниот договор меѓу клучните заинтересирани страни и потоа трпеливо и постојано одржување на духот за соработка во поглед на односите на работното место, насочени кон остварување на одлични резултати на јавната служба.

Конвенција бр. 87: Извадоци

Конвенција за слободата за здружување и заштита на правото за организирање, 1948 г.:

Дел I. Слобода за здружување

Член 1

Секоја членка на Меѓународната организација на трудот, каде што се применува оваа Конвенција, се обврзува на спроведување а следните одредби.

Член 2

Вработените и работодавачите, без какво било разграничување, имаат право на основање и придружување на организации по сопствен избор, без претходно овластување, во согласност со правилата на предметната организација.

Член 3

1. Организациите на вработени и на работодавачи имаат право на изготвување на сопствени основачки акти и правила, слободно да избираат сопствени претставници, да ја организираат сопствената администрација и активности и да ги формулираат нивните програми.
2. Јавните власти се воздржуваат од какво било попречување што може да го ограничи ова право или да го забави неговото законско реализирање.

Член 4

Организациите на вработени и на работодавачи не подлежат на распуштање или прекинување на работата од страна на административната власт.

Член 5

Организациите на вработени и на работодавачи имаат право на основање и приклучување кон сојузи и конфедерации и сите такви организации, сојузи или конфедерации имаат право на членство во меѓународни организации на вработени и на работодавачи.

Член 6

Одредбите од членовите 2, 3 и 4 од оваа Конвенција се однесуваат на сојузите и конфедерациите на организации на вработени и на работодавачи.

Член 7

Стекнувањето својство на правно лице на организациите на вработени и на работодавачи, на сојузите и конфедерациите не подлежи на условите од тој карактер, во насока на ограничување на примената на одредбите од членовите 2, 3 и 4 од оваа Конвенција.

Член 8

1. При исполнувањето на правата предвидени во оваа Конвенција, вработените и работодавачите во нивните односни организации, како и другите лица или организирани колективи, ги почитуваат законите на земјата.
2. Законот на земјата не смее да е на штета, ниту пак ќе се применува во насока на наштетување, на гаранциите што се предвидуваат со Конвенцијата.

Член 9

1. Степенот до кој гаранциите предвидени со Конвенцијата ќе се применуваат кај вооружените сили и полицијата се одредува во националните закони или прописи.
2. Во согласност со принципот утврден во став 8 или член 19 од Основачкиот акт на Меѓународната организација на трудот, ратификацијата на оваа Конвенција од која било членка нема да има влијание врз постојниот закон, одлука, обичај или договор со кој припадниците на вооружените сили или полицијата ги уживаат правата загарантирани со оваа Конвенција.

Член 10

За целите на оваа Конвенција, поимот „организација“ значи која било организација на вработени или на работодавачи за унапредување и одбрана на интересите на вработените или на работодавачите.

Дел II Заштита на правото за организирање

Член 11

Секоја членка на Меѓународната организација на трудот, каде што се применува оваа Конвенција, се обврзува да ги преземе сите неопходни и соодветни мерки за да обезбеди слободно реализирање на правото за организирање од страна на вработените и на работодавачите.

Конвенција бр. 98: Извадоци

Конвенција за примена на принципот на правото за организирање и колективно договарање

Генералната конференција на Меѓународната организација на трудот, свикана во Женева, од страна на Управувачкото тело на Меѓународната канцеларија на трудот, на триесет и втората сесија на 8 јуни 1949 година и одлучувајќи за донесување на одредени предлози во поглед на примената на принципите за право на организирање и колективно договарање што е четврта точка на дневниот ред за оваа сесија и

одредувајќи дека овие предлози треба да се во форма на меѓународна Конвенција, ја донесе, на први јули илјада деветстотини и четириесет и деветта година, следната Конвенција, којашто може да се цитира како Конвенција за правото на организирање и колективно договарање, 1949 година:

Член 1

1. Вработените уживаат соодветна заштита против дејствата за дискриминација врз основа на синдикално организирање во поглед на нивното вработување.
2. Таквата заштита особено ќе се применува во поглед на дејствата насочени кон:
 - (а) воспоставување работен однос со вработен под услов да не се приклучува кон синдикат или да се откажат од членство во синдикат;
 - (б) отпуштање или друг вид предрасуди кон вработен поради членство во синдикат или поради учество во активности на синдикатот надвор од работното време или со согласност на работодавачот, во текот на работното време.

Член 2

1. Организациите на вработени и работодавачи уживаат соодветна заштита од какви било меѓусебни попречувања или попречувања од агентите или членовите во нивното окружување, функционирање или администрација.
2. Особено, дејства што се наменети за промовирање и основање на организации на вработени под доминација на работодавачите или организациите на работодавачи или за поддршка на организациите на вработени со финансиски или други средства, со цел ставање на таквите организации под контрола на работодавачите или организациите на работодавачи, се смета за акт на попречување во рамките на значењето на овој член.

Член 3

Каде што е неопходно, се воспоставуваат механизми што се соодветни на националните услови, заради почитување на правото за организирање, како што е дефинирано во претходните членови.

Член 4

Каде што е неопходно се преземаат мерки соодветни за националните услови, со цел да се охрабри и промовира целосен развој и искористување на механизмите за доброволни преговори меѓу организациите на вработени или на работодавачи, во насока на регулирање на роковите и условите за вработување, со помош на колективни договори.

Член 5

1. Степенот до кој гаранциите предвидени со Конвенцијата ќе се применуваат кај вооружените сили и полицијата се одредува во националните закони или прописи.
2. Во согласност со принципот утврден во став 8 или член 19 од Основачкиот акт на Меѓународната организација на трудот, ратификацијата на оваа Конвенција од која било членка нема да има влијание врз постојниот закон, одлука, обичај или договор со кој припадниците на вооружени сили или полицијата ги уживаат правата загарантирани со оваа Конвенција.

Член 6

Оваа Конвенција не се однесува на ставот на јавните службеници што се ангажирани во администрацијата на државата, ниту пак ќе ги доведе во прашање нивните права или статус.

Конвенција бр. 151: Извадоци

Конвенција за работни односи (јавна служба), 1978 г. (Конвенција за заштита на правото за организирање и постапки за одредување на условите за вработување во јавната служба)

Дел I. Поле на примена и дефиниции

Член 1

1. Оваа Конвенција се применува на сите лица што се вработени од јавните органи, доколку на нив не се применливи поповолните одредби од другите меѓународни конвенции за трудот.
2. Степенот до кој гаранциите предвидени во оваа Конвенција се применуваат на вработените од повисоките нивоа, чишто функции нормално вклучуваат носење политики или управување или на вработените чишто должности се од строго доверлива природа, ќе се одредуваат со националните закони или прописи.
3. Степенот до кој гаранциите предвидени со Конвенцијата ќе се применуваат кај вооружените сили и полицијата се одредува во националните закони или прописи.

Член 2

За целите на оваа Конвенција, поимот *јавен службеник* значи секое лице опфатено со Конвенцијата, во согласност со член 1 од неа.

Член 3

За целите на оваа Конвенција, поимот *организација на јавни службеници* е која било организација, без оглед на составот, чијашто цел е унапредување и одбрана на интересите на јавните службеници.

Дел II. Заштита на правото за организирање

Член 4

1. Јавните службеници уживаат соодветна заштита против дејствата за дискриминација врз основа на синдикално организирање во поглед на нивното вработување.
2. Таквата заштита особено ќе се применува во поглед на дејствата насочени кон:
 - (а) воспоставување работен однос со јавен службеник под услов да не се приклучува кон синдикат или да се откаже од членство во организација на јавни службеници;
 - (б) отпуштање или друг вид предрасуди кон јавен службеник поради членство во организација на јавни службеници или поради учество во нормалните активности на таквата организација.

Член 5

1. Организациите на јавни службеници уживаат целосна независност од јавните власти.
2. Организациите на јавни службеници уживаат соодветна заштита од какви било попречувања од страна на јавните власти, при нивното основање, функционирање или администрација.
3. Особено, дејствата што се наменети за промовирање основање на организации на јавни службеници под доминација на јавните власти или за поддршка на организациите на јавни службеници со финансиски или други средства, со цел ставање на таквите организации под контрола на јавните власти, се сметаат за акт на попречување во рамки на значењето на овој член.

Дел III. Средства што им се обезбедуваат на организациите на јавни службеници

Член 6

1. Таквите средства треба да се обезбедат на претставниците на признаените организации на јавни службеници, бидејќи може да им овозможат навремено и ефикасно функционирање, за време и надвор од работното време.
2. Доделувањето такви средства не го нарушува ефикасното работење на засегнатата администрација или служба.
3. Природата или обемот на таквите средства се одредува во согласност со методите наведени во член 7 од оваа Конвенција или на друг соодветен начин.

Дел IV. Постапки за одредување рокови и услови за вработување

Член 7

Каде што е неопходно се преземаат мерки соодветни за националните услови, со цел да се охрабри и да се промовира целосен развој и искористување на механизмите за преговори за роковите и условите за вработување меѓу засегнатите јавни органи и организациите на вработени во јавниот сектор или на други такви методи што ќе овозможат учество на јавните службеници во одредувањето на тие прашања.

Дел V. Решавање спорови

Член 8

Споровите што произлегуваат во врска со одредувањето на роковите и условите за вработување се решаваат во согласност со националните услови, преку преговори меѓу страните или преку независни и

праведни механизми, како што се медијација, помирување и арбитража, воспоставени на начин што ќе обезбеди доверба кај вклучените страни.

Дел VI. Граѓански и политички права

Член 9

Јавните службеници, како и другите работници, имаат граѓански и политички права, коишто се неопходни за нормално реализирање на слободата за здружување, во согласност со обврските што произлегуваат од нивниот статус и природата на нивните функции.

Конвенција бр. 154: Извадоци

Конвенција за промовирање на колективното договарање

Генералната конференција на Меѓународната организација на трудот, свикана во Женева, од страна на Управувачкото тело на Меѓународната канцеларија на трудот, на шеесет и седмата сесија на 3 јуни 1981 година и

потврдувајќи ја одредбата од Декларацијата од Филаделфија со којашто се признава „официјалната обврска на Меѓународната организација на трудот за унапредување на светските програми кај народите заради постигнување ... на ефективно признавање на правото за колективно договарање“ и утврдување дека овој принцип е „целосно применлив на сите луѓе насекаде“ и

имајќи ја предвид клучната важност на постојните меѓународни стандарди содржани во Конвенцијата за слобода за здружување и заштита на правото за организирање, 1948 г., Конвенцијата за правото за организирање и колективно договарање, 1949 г., Препораката за колективните договори, 1951 г., Препораката за доброволно помирување и арбитража, 1951 г., Конвенцијата и Препораката за работни односи (јавна служба), 1978 г. и Конвенцијата и Препораките за трудова администрација, 1978 г. и

имајќи предвид дека е пожелно да се вложат поголеми напори за постигнување на целите од овие стандарди, а особено, општите принципи утврдени во член 4 од Конвенцијата за правото за организирање и колективно договарање, 1949 г. и во став 1 од Препораката за колективните договори, 1951 г. и

сметајќи дека овие стандарди треба да се надополнат со соодветни мерки што се засноваат на нив и се насочени кон промовирање на слободно и доброволно колективно договарање и

одлучувајќи за донесување на одредени предлози во поглед на промовирањето на колективното договарање, коешто е четврта точка на дневниот ред на сесијата и

одредувајќи дека овие предлози треба да се во форма на меѓународна Конвенција, ја донесе, на деветнаесетти јуни илјада деветстотини и осумдесет и првата година, следната Конвенција, којашто може да се цитира како Конвенција за колективно договарање, 1981 година:

ДЕЛ I. Поле на примена и дефиниции

Член 1

1. Оваа Конвенција се однесува на сите гранки од стопанската дејност.
2. Степенот до кој гаранциите предвидени со Конвенцијата ќе се применуваат кај вооружените сили и полицијата се одредува во националните закони или прописи или националната практика.
3. Во однос на јавната служба, посебните модалитети во примената

на оваа Конвенција може да се утврдат со националните закони или прописи или националната практика.

Член 2

За целите на оваа Конвенција, поимот „колективно договарање“ се проширува на сите преговори што се одвиваат меѓу работодавачот, група работодавачи или една или повеќе организации на работодавачи, од една страна, и една или повеќе организации на вработени, од другата страна, заради

- (а) одредување на условите за работа и роковите за вработување; и/или
- (б) регулирање на односите меѓу работодавачите и вработените; и/или
- (в) регулирање на односите меѓу работодавачите или нивните организации и организацијата на вработени или организациите на вработени.

Член 3

1. Каде што со националниот закон или практика се признава постоењето на претставници на вработените, како што е дефинирано во член 3, потстав (б) од Конвенцијата за претставници на вработените, 1971 г., со националниот закон или практика може да се одреди степенот до кој поимот „колективно договарање“ ќе се прошири, за целите на оваа Конвенција, на преговорите со овие претставници.

2. Во случаите кога, при усогласување со став 1 од овој член, поимот „колективно договарање“, исто така, вклучува преговори со претставниците на вработените наведени во тој став, се преземаат мерки, каде што е тоа неопходно, со цел да се осигури дека постоењето на ваквите претставници не се користат за подривање позицијата на засегнатите организации на вработени.

ДЕЛ II: Методи и примена

Член 4

Одредбите од оваа Конвенција се применуваат преку законите или прописите, освен ако не се применливи на друг начин, во согласност со националната практика, како што се арбитражни одлуки или колективни договори.

ДЕЛ III: Промовирање на колективното договарање

Член 5

- 1. Се преземаат мерки за промовирање на колективното договарање во согласност со националните услови.
- 2. Целта на овие мерки наведени во став 1 од овој член 1 е како што следува:
 - (а) колективното договарање треба да им се овозможи на сите вработени и сите групи на вработени во гранките од дејностите опфатени со оваа Конвенција;

- (б) колективното договарање треба прогресивно да се прошири на сите прашања опфатени со потставовите (а), (б) и (в) од член 2 од оваа Конвенција;
- (в) треба да се охрабри воспоставување на правилник за работа во согласност со организациите на работодавачи и на работници;
- (г) колективното договарање не треба да се отежнува со непостоење на правила за регулирање на постапката што ќе се применува или со несоодветност на таквите правила;
- (д) телата и постапките за решавање работни спорови треба да се планираат на тој начин што ќе придонесат во унапредувањето на колективното договарање.

Член 6

Одредбите од оваа Конвенција не го попречуваат функционирањето на системите за индустриски односи, во рамката на механизми или институции за помирување и/или арбитража, каде што се одвива колективното договарање, во коишто механизми или институции, страните во процесот на колективно договарање доброволно учествуваат.

Член 7

Мерките што ги преземаат јавните власти за охрабрување и промовирање на развојот на колективното договарање се предмет на претходни консултации и каде што е можно, договор меѓу јавните власти и организациите на работодавачи и на работници.

Член 8

Мерките што се преземаат во насока на промовирање на колективното договарање нема да се планираат или применуваат со цел да се попречи слободата за колективно договарање.

Препорака бр. 159: Извадоци

Препорака за постапките за одредување на условите за вработување во јавната служба

1.

(1) во земјите каде постапките за признавање на организациите на јавни службеници се применуваат заради одредување на организациите на коишто ќе им се доделат, на повластена или ексклузивна основа, правата предвидени во деловите III, IV или V од Конвенцијата за работни односи (јавна служба), 1978 г., таквото одредување треба да се заснова на објективни и претходно утврдени критериуми во поглед на репрезентативниот карактер на организациите.

(2) Постапките наведени во потстав (1) од овој став не треба да охрабруваат проширување на организации што покриваат исти категории на вработени.

2.

(1) Во случај на преговори за роковите и условите на вработување, во согласност со дел IV од Конвенцијата за работни односи (јавна служба), 1978 г., лицата или телата надлежни за преговарање во името на засегнатата јавна власт и постапката за ефектуирање на договорените рокови и услови за вработување треба да се одредуваат со националните закони или прописи или други соодветни средства.

(2) Во случаите кога се следат други методи, различни од преговорите, за да им се овозможи на претставниците на јавните службеници да учествуваат во одредувањето на роковите и условите на вработување, постапката за такво учество и за конечно одредување на овие прашања треба да се одредува со националните закони или прописи или други соодветни средства.

Препорака бр. 163: Извадоци

Препорака за промовирање на колективното договарање

Генералната конференција на Меѓународната организација на трудот, свикана во Женева, од страна на Управувачкото тело на Меѓународната канцеларија на трудот, на шеесет и седмата сесија на 3 јуни 1981 година и

одлучувајќи за донесување на одредени предлози во поглед на промовирањето на колективното договарање, коешто е четврта точка на дневниот ред на сесијата и

одредувајќи дека овие предлози треба да се во форма на Препорака за надополнување на Конвенцијата за колективно договарање, 1981 г., ја донесе, на деветнаесетти јуни илјада деветстотини и осумдесет и првата година, следната Препорака, којашто може да се цитира како Препорака за колективно договарање, 1981 година:

I. МЕТОДИ НА ПРИМЕНА

1. Одредбата на оваа Препорака може да се примени во националните закони и прописи, колективни договори, арбитражни одлуки или на кој било начин во согласност со националната практика.

II. СРЕДСТВА ЗА ПРОМОВИРАЊЕ НА КОЛЕКТИВНОТО ДОГОВАРАЊЕ

2. Колку што е потребно, мерките донесени во национални услови треба да се преземат за да се олесни воспоставувањето и развојот, врз доброволна основа, на слободни, независни и репрезентативни организации на работодавачите и работниците.
3. Колку што е соодветно и потребно, мерките донесени во национални услови треба да се преземат за:
 - (а) репрезентативните организации на работодавачите и вработените да бидат признаени за целите на колективното договарање;
 - (б) во земјите каде надлежните органи применуваат постапки за признавање со цел да се одлучи кои организации ќе добијат право на колективно договарање, таквата одлука се заснова врз претходно утврдени и објективни критериуми за репрезентативниот карактер на организациите, утврдени во консултации со репрезентативни организации на работодавачи и на вработени.
4.
 - (1) Доколку е потребно, треба да се преземат мерки прилагодени на националните услови за да се овозможи колективно договарање на секое ниво, вклучувајќи институции, претпријатија, гранка, индустрија или на регионално или национално ниво.

(2) Во земјите каде колективното договарање се случува на неколку нивоа, страните во преговорите треба да осигурат дека постои координација помеѓу нив.

5.

(1) Страните во колективното договарање треба да преземат мерки за нивните преговарачи, на сите нивоа, да имаат можност да добијат соодветна обука.

(2) Јавните власти може да понудат помош на организациите на работниците и работодавачите, на нивно барање, за таквите обуки.

(3) Засегнатите организации на вработени и на работодавачи ја утврдуваат содржината и надзорот на програмите за обуката.

(4) Обуките не се во спротивност со правото на организациите на работодавачите и на вработените да изберат сопствени претставници за колективно договарање;

6. Страните во колективното договарање треба на своите преговарачи да им го обезбедат потребниот мандат за водење и заклучување на преговорите, во согласност со одредбите за консултации во рамките на нивните организации.

7.

(1) Доколку е потребно, треба да се преземат мерки прилагодени на националните услови за страните да имаат пристап до информациите потребни за значајни преговори.

(2) За таа цел -

(а) јавните и приватните работодавачи треба, на барање на организациите на вработените, да достават информации за економската и социјалната состојба на единицата за преговарање и претпријатието во целост, колку што е потребно за суштински преговори; доколку откривањето на некои од тие информации е на штета на претпријатието, тоа треба да биде условено со обврска да се смета како доверлив материјал, онолку колку што е потребно; страните во колективното договарање може да се договорат за информациите кои треба да се достават;

(б) јавните власти треба да достават информации за целокупната економска и социјална состојба на земјата и засегнатата гранка онолку колку што е потребно, само до оној степен до каде откривањето такви информации не е во спротивност со националните интереси.

8. Доколку е потребно, треба да се преземат мерки прилагодени на националните услови за постапките за решавање на работни спорови да им помогнат на страните сами да најдат решение за спорот, независно дали спорот произлегол за време на преговарањето за договорите или е поврзан со толкувањето и примената на договорите или го покрива Препораката за разгледување на жалби, 1967 година.

