



International
Labour
Organization



СИСТЕМИ ЗА РАБОТНИ СПОРОВИ

Насоки за подобри резултати



СИСТЕМИ ЗА РАБОТНИ СПОРОВИ

Насоки за подобри резултати

Copyright © International Training Center of the International Labour Organization 2015

Сите права се задржани.

Прво оригинално издание на англиски јазик 2013

Изданијата на Меѓународната канцеларија на трудот се предмет на авторски права врз основа на Протокол 2 на Универзалната конвенција за авторски права. Меѓутоа, кратки извадоци може да се репродуцираат без одобрение, под услов да се наведе изворот. Барањето за права за репродукција или превод треба да се поднесе до Bureau of Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland или на следната електронска пошта: rights@ilo.org. Меѓународната канцеларија на трудот ги поздравува таквите барања.

Библиотеките, институциите и другите корисници што се регистрирани кај поврзаните Организации за права за репродукција, може да пратат копии во согласност со лиценците што им се издадени за таа намена. Посетете ја www.ifrro.org за да најдете организација за права за репродукција во вашата земја.

ILO Cataloguing in Publication Data

Системи за работни спорови: насоки за подобри резултати / -
Меѓународна организација на трудот. - Budapest: ILO, 2015

ISBN: 9789228299588; 9789228299595 (web pdf)

ILO DWT and Country Office for Central and Eastern Europe

labour dispute / labour dispute settlement / dispute settlement / labour relations / collective bargaining / ILO Convention / comment / developed countries / developing countries

13.06.6

Ознаките што се користат во изданијата на МОТ, што се во согласност со практиката на Обединетите нации, и презентацијата на материјалот содржан во нив не подразбираат изразување на какво било мислење од страна на Меѓународната канцеларија на трудот во врска со правниот статус на која било земја, област или територија, на нејзините власти или во врска со нејзините граници. Одговорноста за ставовите што се изнесени во потпишаните статии, студии и останати прилози ја поднесуваат исклучиво нивните автори, а изданието не претставува одобрување од страна на Меѓународната канцеларија на трудот за изнесените мислења. Упатувањата до називи на фирми и комерцијални производи и процеси не повлекуваат нивно одобрување од страна на Меѓународната канцеларија на трудот, а секое неспомнување на некоја конкретна фирма, комерцијален производ или процес не е знак за неодобрување.

Изданијата и електронските производи на МОТ може да се добијат во поголемите книжарници или платформите за електронска дистрибуција, или директно да се нарачаат од ilo@turpin-distribution.com. За повеќе информации посетете ја нашата интернет страница: www.ilo.org/publns или контактирајте нè на ilopubs@ilo.org.

Печатено во Поранешна југословенска Република Македонија



Проектот е финансиран од Европската унија



Проект финансиран од ЕУ и спроведуван од МОТ „Унапредување на социјалниот дијалог“

Публикацијата е подготвена и отпечатена во рамките на проектот
„Унапредување на социјалниот дијалог“

Резиме за проектот:

Проект на ЕУ и МОТ во Поранешна југословенска Република Македонија
„Унапредување на социјалниот дијалог“

Проектот го финансира Европската Унија и го спроведува Меѓународната организација на трудот. Целта на проектот е да се унапреди социјалниот дијалог на национално и локално ниво, да се поттикне колективното договарање, и да се воспостави механизам за мирно решавање на работните спорови.

Оваа публикација е изготвена со помош на Европската Унија. Содржината на публикацијата е единствена одговорност на Меѓународната организација на трудот и на никаков начин не може да се смета дека ги одразува гледиштата на Европската Унија.

Предговор

Во денешно време се посветува сè поголемо внимание на спречувањето и решавањето на споровите, бидејќи ефективното спречување и решавање на работните спорови е од суштинско значење за здрави и продуктивни работни односи насекаде во светот. Процесите за решавање на споровите им нудат помош за колективно договарање на заинтересираните страни и ги зајакнуваат социјалните партнерства.

Со оглед на тоа што судирот е својствен за, и неизбежен дел од работните односи, воспоставувањето ефективни процеси за спречување и решавање на споровите е клучот за сведување на минимум на настанувањето и последиците од судирите на работното место. Имајќи го ова предвид, водичот има цел да им помогне на практичарите при воспоставувањето, процената и подобрувањето на таквите процеси.

Голем број земји воспоставија системи за спречување и решавање спорови, како во рамките на своите министерства за труд, така и надвор од нив, со различни организациски структури и улоги. Меѓународната организација на трудот им помага на земјите-членки, како и на организациите на работниците и работодавачите, да ги воспостават или да ги зајакнат таквите системи.

Овој водич претставува дел од напорите на МОТ за зајакнување на спречувањето и решавањето на работните спорови преку обезбедување совети како на конституентите на МОТ, така и на практичарите од областа на индустриските односи што се заинтересирани за решавање на споровите. Тој дава совети за чекорите што треба да се преземат за да се ревитализира постојниот систем, или да се основа независна институција, и да се осигури дека тие функционираат ефикасно и обезбедуваат ефективни услуги за решавање спорови.

Овој водич е резултат на заедничките напори на Одделението за управување и трипартизам на МОТ и на Програмата за социјален дијалог, трудово право и трудова администрација на Меѓународниот центар за обука на МОТ во Торино, Италија.

Сакаме да му се благодариме на г. Леон Роберт Херон за изготвувањето на овој водич. Покрај г-ѓа Сузан Хајтер, г-ѓа Минава Ебисуи и г. Силвајн Бафи, кои го



координираа проектот, поголем број службеници на МОТ дадоа коментари во различни фази на изготвувањето: г-ѓа Катерине Торес, г-ѓа Ангелика Милер, г. Џон Ричот, г-ѓа Корин Варга, г. Лимфо Мандоро, г-ѓа Сузана Харконен, г. Чанг-Хи Ли, г. Жил Они. г. Ибрахима Бери, г. Хозе Луис Даза, г-ѓа Марлин Риеда Карти, г. Ваел Иса и г-ѓа Димити Лихи.

Овој водич беше прегледан и потврден на работилницата што се одржа во Центарот во Торино во февруари 2012 година. Следниве експерти земаа учество во работилницата: г. Сок Лор, Фондација на арбитражниот совет, Камбоџа; г. Франциско Х. Летуриа, Постојана мисија на Чиле во Канцеларијата на Обединетите нации и други меѓународни организации во Женева; г. Паоло Ветори, Регионален инспекторат за труд на Лигурија, Италија; г. Мохамуд Ханиф Перун, Конгрес на трудот од Маврициус; г-ѓа Хемогена Аквино, Сојуз на работодавачите на Филипините; г-ѓа Нерине Кан, Комисија за помирување, посредување и арбитража, Јужноафриканска Република; г. Хозе Антонио Запатеро, Школа за инспекција на трудот и социјална заштита, Шпанија; г. Џон Тејлор, Служба за советување, помирување и арбитража, Обединето Кралство; г-ѓа Алисон Бек, Сојузна служба за посредување и помирување, Соединети Американски Држави; и г-ѓа Фелисити Стедман, Професионален помирувач и посредник.

Се надеваме дека овој водич ќе претставува корисна алатка за конституентите на МОТ и за практичарите од областа на индустриските односи, но и дека ќе придонесе за зајакнувањето на системите за спречување и решавање на работните спорови. Ќе продолжиме да обезбедуваме поддршка и да го дополнуваме овој водич со технички совети и со развој на капацитетите на конституентите на МОТ.

Патриша О'Донован

Директор

*Меѓународен центар за обука на МОТ,
Торино*

Муса Умару

Директор

*Одделение за управување и штријаршизам
Меѓународна канцеларија на штрудои*

февруари 2013 г.





Содржина

Вовед I

ГЛАВА I

Индустриски односи и решавање спорови 3

ГЛАВА 2

Оценување на постојните уредувања 25

ГЛАВА 3

Ревитализација на постоен систем
за работни спорови 59

ГЛАВА 4

Воспоставување независно тело 77

ГЛАВА 5

Подигнување на свеста и информирање 117

ГЛАВА 6

Подобрување на резултатите 131

ГЛАВА 7

Следење на резултатите 161

ГЛАВА 8

Управување со судири на работното место . 173

ГЛАВА 9

Проблеми и предизвици 193

ГЛАВА 10

Прилози.....215



Вовед

Целта на водичот за практичарите е да ја подобри ефективността на спречувањето и решавањето на споровите преку основање или ревитализација на институциите и административните единици за посредување и доброволна арбитража, со цел да се зајакнат консензуалните процеси и да се намали системската потреба на социјалните партнери за прибегнување кон судски постапки.

Традиционално, управувањето со работните спорови е одговорност на владините министерства или одделенија за труд, а споровите се решаваат од страна на владини службеници во рамките на трудовата администрација. Меѓутоа, трудовите администрации, со определени исклучоци, се релативно бавни во смисла на намалувањето на своето потпирање врз судската постапка како средство за решавање на споровите и денес би требало да размислат за тоа што може да се стори за да ја зголемат својата ефикасност, како за спречувањето, така и за решавањето на споровите, преку почесто користење на консензуалните уредувања. Целта на овие насоки е да им помогнат на овие тела во зајакнувањето и ревитализацијата на нивните системи за управување со споровите.

Некои земји усвоија институционални уредувања основајќи наменски единици за решавање спорови во рамките на трудовата администрација или, пак, независни и самостојни законски тела што ја преземаа одговорноста за спречување и решавање спорови, што претходно беше предмет на работа на трудовата администрација. Таквите тела и натаму се зависни од државните средства, но работат без мешање од владата и независно од влијанијата на деловната заедница, работодавачите или синдикатите. Овој водич вклучува краток преглед на она што земјата треба да го стори ако сака да го преорганизира и реструктурира својот севкупен систем за управување со работни спорови преку формирање независно тело или комисија.

Без оглед на тоа дали споровите се решаваат од страна на трудовите администрации или од страна на независни комисии или, пак, на некој друг начин, вклучувајќи го користењето приватни агенции, постои простор за подобрување на ефикасноста. Подобрувањето на ефикасноста започнува со јасна процена на предностите и слабостите на постојните уредувања за спречување и решавање на споровите, утврдување на недостатоците во однос на ефикасноста и планирање и спроведување изводливи стратегии за коригирање на утврдените недостатоци.

Во определени случаи, за подобрување на ефикасноста може да бидат потребни значителни промени што подразбираат нови институции, нови структури и нови оперативни уредувања. Во други ситуации, подобрувањето може да се постигне со релативно мали промени, како што се новиот дизајн на обрасците, подобрениот проток на информации или преквалификацијата на службениците.

Во фокусот на насоките се потребите на лицата што се занимаваат со практичните аспекти на унапредување на системите и процесите за работните спорови, кои се во положба да ја проценат тековната состојба и се подготвени да планираат и да спроведуваат позитивни промени. Насоките се релевантни за различните иницијативи за промени, вклучувајќи го воспоставувањето систем за управување со работни спорови ако претходно не постоел таков систем, било како дел од трудовата администрација или како независна комисија, или зајакнувањето и подобрувањето на постојниот систем, без оглед на тоа дали е државен или независен.

Ова издание се занимава како со спречувањето, така и со решавањето на споровите. Спречувањето на споровите преку управување со судирите на работното место е претставено како важна компонента на здравиот систем на индустриски односи, додека, пак, зрелоста на еден систем за индустриски односи е тесно поврзана со капацитетот на работодавачите и вработените и нивните соодветни организации, без интервенции од страна на државата, да ги решаваат своите спорови преку размена на информации, дијалог, консултации, преговори и договарање.



ГЛАВА I

Индустриски односи и решавање спорови

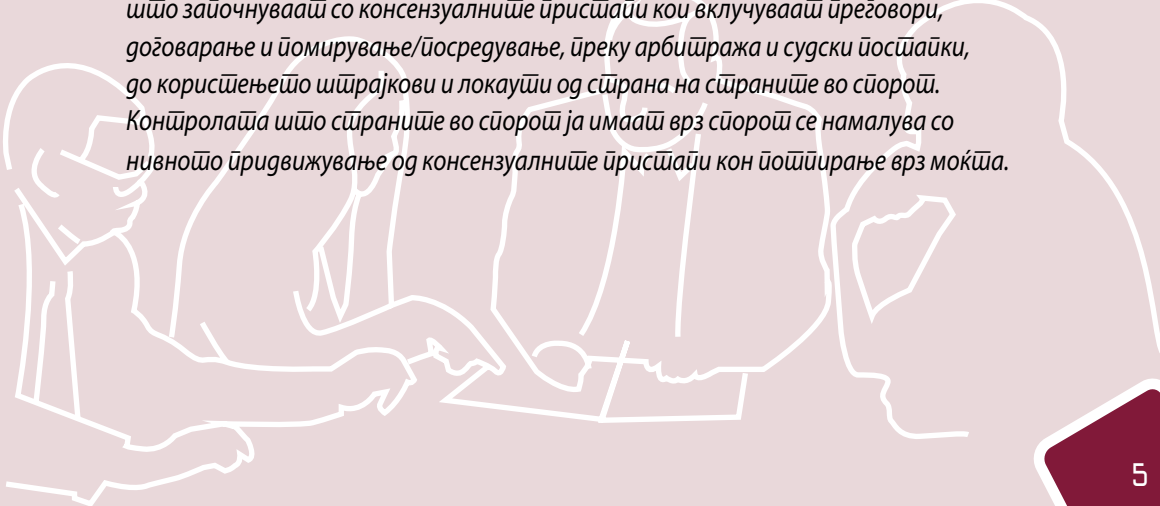
Вовед	6
Страни во интеракцијата	7
Интерактивни процеси	12
Аутпути на интеракцијата	13
Исход на интеракцијата	14
Неминовност на судирот	16
Облици и причини за работни спорови	17
Видови спорови	18
Решавање спорови	19

Индустриски односи и решавање спорови

Оваа глава дава преглед на природата на системот на индустриски односи и интеракциите што се случуваат во неговите рамки. Исходите на овие интеракции може да доведат до судири и спорови меѓу вработените и нивните работодавачи, поради што е потребно да се воспостави систем за управување со споровите за решавање на споровите и, првенствено, секогаш кога е можно тоа, за да се спречи нивно настанување.

Иако судирот е прифатен како неминовност на пазарната економија, може да се спречи прераснувањето на таквите несогласувања во поголеми спорови, на тој начин намалувајќи ја потребата за нивно решавање во судска постапка. За ова е потребно системот за управување со спорови да обезбедуваат низа услуги за охрабрување на работодавачите и нивните вработени да го спречуваат настанувањето на споровите преку консензуални иницијативи, а истовремено треба да им се обезбедат услуги за помирување/посредување и арбитража во случаите кога тие не се во состојба да го спречат прераснувањето на своите разлики во спорови за коишто е неопходна интервенција од трети страни. Ефективните системи за управување со спорови ги намалуваат трошоците и штедаат време во врска со споровите.

Оваа глава се однесува на континуираните процеси за решавање спорови, што започнуваат со консензуалните пристапи кои вклучуваат преговори, договарање и помирување/посредување, преку арбитража и судски постапки, до корисењето штрафови и локалти од страна на страните во спорот. Контролата што страните во спорот ја имаат врз спорот се намалува со нивно придвижување од консензуалните пристапи кон потпирање врз моќта.



Вовед

Индустриските односи се занимаваат со интеракциите меѓу работодавачите и вработените и нивните соодветни организации – врз коишто влијаат владините интервенции – на работното место, или оние што произлегуваат надвор од работното место.

Овие интеракции може да се вршат на различни нивоа како, на пример, меѓу поединечно вработено лице и неговиот работодавач во рамките на претпријатието или работното место; меѓу група вработени или синдикат и поединечен работодавач; меѓу синдикат или синдикати и организација на работодавачите на ниво на индустрија или сектор; и меѓу највисоките претставнички тела на вработените и работодавачите на национално ниво.

Ова покажува дека интеракциите на релацијата работник-работодавач може да бидат:

- индивидуални или колективни;
- во рамките на поединечни претпријатија или работни места;
- во рамките на групи претпријатија или индустрии;
- на покраинско или државно ниво;
- на национално ниво.

Независно од нивото на интеракција, јасно е дека вработените и работодавачите и нивните соодветни организации имаат и заеднички и спротивставени интереси.

Заедничкиот интерес се однесува на производниот процес што ги создава стоките и/или услугите и добивката што произлегува од нив и им овозможува на претпријатијата да опстанат, да остваруваат добивка и да растат, и што истовремено на вработените им овозможува да заработуваат плати и да добиваат надоместоци.

Спротивставените интереси се однесуваат на уделот во приходите од производството. Вработените се обидуваат да ги зголемат своите плати и надоместоците што не се поврзани со платата; работодавачите се обидуваат да ги зголемат добивките и повратот на вложените средства за сопствениците и акционерите. Типичен пример за спротивставени интереси е случајот кога работодавачот бара дискрециски права во однос на вработувањето и



отпуштањето, додека, пак, работниците сакаат заштита од неправедните трудови практики.

Во системите за индустриски односи во коишто преовладуваат пазарните сили, судирот меѓу вработените и работодавачите и нивните организации е неминовен и доведува до несогласувања и спорови што треба да се решаваат. Споровите може да се спречат и да се решат преку консензуални акции на самите работодавачите и вработени или, алтернативно, со акции на трети страни преку процесите за помирување и договарање.

Страни во интеракцијата

За подобро разбирање на природата на индустриските односи и мерата во којашто преовладува соработката или судирот, потребно е да се испитаат природата и карактеристиките на страните во интеракцијата, од една страна, и на окружувањата во коишто се одвива таа интеракција, од друга страна.

Страни во интеракцијата се:

- поединечното вработено лице;
- поединечниот работодавач;
- група вработени или синдикат;
- организација на работодавачи;
- сојуз на синдикати;
- сојуз на работодавачи;
- државни агенции.

Страните во интеракцијата може да се разликуваат врз основа на:

- моќта што ја поседуваат;
- нивните вредности;
- окружувањето во коешто дејствуваат.

Моќ

Моќта едноставно значи способност за влијаење врз другите како резултат на положбата на некое лице или институција, техничката компетентност и способност на лицето или институцијата и личните карактеристики на лицата што се вклучени во интеракцијата. Во кратки црти, моќта претставува комбинација од положбата, техничката компетентност и личноста.

Поединечниот работник, на пример, има ограничена позициона моќ. Синдикатот, пак, особено оној што ги претставува сите или значителен број вработени во определено претпријатие или индустрија, може да има значителна моќ и, според тоа, да биде во положба да влијае врз исходите на своите интеракции со поединечниот работодавач или со група работодавачи.

Поединечниот работодавач, особено оној што вработува значаен дел од работната сила или генерира значителен дел од државните приходи, има значајна моќ и може да доминира во своите интеракции со поединечните вработени, синдикатите, па дури и со самата Влада.

Врз интеракциите меѓу вработените и работодавачите влијае не само моќта што тие ја поседуваат, туку и начинот на којшто се користи таквата моќ. Кога моќта се користи за доминација врз другата страна или за еднострано утврдување на исходот (на пример, нивото на платите и надоместоците што им се исплаќаат на работниците), и кога не се вложуваат никакви напори за споделување на моќта во каков било облик или форма, отвореното несогласување може да се избегне, но судирот неизбежно ќе се манифестира во еден или во друг облик.

Вредности

Вработените и работодавачите може да донесат различни вредности или уверувања во своите интеракции. На пример, вработените може да го вреднуваат правото на здружување, консултирање и договарање за подобрување на својата положба, додека, пак, работодавачот може да претпочита интеракции со поединци наместо со групи или носење еднострани одлуки за прашања што се однесуваат на работниот однос.

Синдикатот може да ги вреднува принципите на социјалната правда и потребата за минимални стандарди што треба законски да се пропишат и да се спроведуваат, додека, пак, работодавачот може да смета дека интервенциите на владата и



синдикатите ги нарушуваат пазарните сили и, оттаму, се непожелни.

Кога вредностите на вработените и работодавачите се фундаментално различни, идеолошкиот судир може да ги поддржи интеракциите, чиито исходи во тој случај се позависни од моќта на страните за промовирање на своите идеологии. Кога вредностите на вработените и работодавачите се слични како, на пример, кога двете страни веруваат во дејствувањето на пазарните сили што е скротено од балансирали интервенции за осигурување на минимално прифатливи стандарди, судирот сè уште ќе биде присутен, но повеќе ќе се однесува на стандардите отколку на идеологијата.

Различните вредности може да ја обезбедат основата на интеракциите меѓу вработените и работодавачите, но ова не значи дека на страните им недостига интегритет и меѓусебно почитување; без оглед на различните вредности, страните сепак може да постигнат консензус.

Окружување

Интеракциите меѓу вработените и работодавачите се одвиваат во окружување што се состои од неколку фактори што играат клучна улога во определувањето на исходите на таквите интеракции.

Политичко окружување

- Дали се работи за окружување во кое доминантната влада ја поддржува слободата на здружувањето и правото на колективно договарање, или, пак, е окружување што се спротивставува на синдикалните активности?
- Дали станува збор за окружување во кое се признаени и се применуваат принципите на стабилно управување со пазарот на трудот, вклучувајќи ги учеството, инклузивноста, транспарентноста, недискриминацијата, еднаквоста и одговорноста, или, пак, се работи за окружување во кое одлуките за прашањата од областа на пазарот на трудот се носат без консултации, не се почитуваат стандардите за праведност и транспарентност и, воопшто, не постои разумна рамнотежа меѓу интересите на вработените и на работодавачите?

- Дали станува збор за окружување што ги промовира задолжителните системи за решавање спорови со коишто управува државата, или, пак, е окружување што ги поддржува и ги поттикнува доброволните опции?
- Дали се работи за окружување што се обидува да се вмеша во секој аспект на интеракциите меѓу вработените и работодавачите, или, пак, се работи за окружување во кое интервенциите се ограничени на охрабрување на вработените и работодавачите да ги решаваат сопствените проблеми?

Правно окружување

- Дали законите од областа на трудот се во согласност со политичките изјави? На пример, со политичките изјави може да се зголеми важноста на колективното договарање, но постојните закони за трудот во практиката може да креираат различни пречки за колективното договарање, вклучувајќи строги услови за регистрирање и признавање на синдикатите за целите на договарањето, како и за одобрувањето на колективните договори.
- Дали законите за трудот ги поттикнуваат и ги поддржуваат институционалните уредувања за дијалог меѓу работниците и работодавачите на ниво на претпријатие и меѓу работодавачите, вработените и Владата на ниво на индустрија и на регионално и национално ниво?
- Дали правното окружување е доволно флексибилно за приспособување кон променливите околности? На пример, во некои земји, парламентарните измени и дополнувања на законите за трудот може да потраат неколку години, поради што е потребно правното окружување да предвиди интервенции преку прописи што се одобрени од владиниот кабинет и министерски уредби во согласност со соодветни консултативни процеси.
- Дали законите, како продолжение на политичкото окружување, се сметаат од страна на работодавачите, вработените или двете страни заедно како негативно мешање или како позитивна интервенција?
- Што е дефиниција за „вработен“? Дали нетипичните вработени, вклучувајќи ги оние што се ангажирани во неформалната економија, или, пак, оние што работодавачите сметаат дека се независни договарачи, имаат пристап до постапките за решавање спорови?



Економско окружување

- Дали економијата е силна и во раст, или е слаба и се смалува?
- Дали се зголемува невработеноста?
- Дали се затвораат претпријатија, што води кон отпуштања од работа?
- Дали се зголемува инфлацијата?
- Кои сектори се шират, а кои сектори се намалуваат?

Технолошко окружување

- Дали акцентот се става на трудово интензивни или капитално интензивни начини на производство?
- Колку е квалификувана работната сила?

Општествено и културолошко окружување

- Кои се традиционалните начини за решавање на судирите?
- Дали акцентот се става на натпреварувањето и победувањето, или на соработката и компромисот?
- Дали постои тенденција за влијаење на верските уверувања врз интеракциите во индустриските односи?
- Дали религијата влијаела врз законите за трудот?

Факторите на окружувањето се менуваат со текот на времето, а тоа доведува до промени во интеракциите меѓу работодавачите и вработените. На пример, промената на политичкото окружување, од она што е наклонето кон правата на вработените и заштитата на трудот во окружување што има конзервативни вредности и се води од реформите на пазарот на трудот, веројатно ќе биде проследена со обиди за разводнување на синдикалната моќ и конфронтации и судири меѓу вработените и работодавачите.

Промената во економското окружување од услови на раст и речиси целосна вработеност во услови на рецесија и високи стапки на невработеност вообичаено е проследена од намалување на моќта за договарање на вработените и намалени барања за подобри плати и услови.

Интерактивни процеси

Интеракциите меѓу вработените, работодавачите и Владата може да се движат од речиси непостојни до сеопфатни и детални интеракции.

Едностраното донесување одлуки се однесува на ситуациите во коишто една страна е доминантна и ги диктира одлуките без вклучување или консултирање на засегнатите страни; ова претставува нулта интеракција. Примерите вклучуваат ситуации кога владата го менува износот на минималната плата без да ги земе предвид ставовите на работодавачите и на вработените; работодавачот го менува распоредот за работа во смени без какви било разговори со вработените; работниците го напуштаат работното место без да го информираат работодавачот и одбиваат да работат бидејќи сметаат дека работата е премногу опасна и/или дека работното место не е безбедно.

Двостраната или бипартитната интеракција меѓу вработените и работодавачите се одвива во два основни облици, односно консултации што водат кон совети, но каде што работодавачот ја носи конечната одлука и преговори и договарање што водат кон постигнување спогодба. Колективното договарање што резултира со правно обврзувачка спогодба меѓу работодавачите и вработените претставува зрела форма на интеракција, што сепак зависи од тоа што може да биде предмет на договарање, а што не може. Во некои земји, колективните договори едноставно повторно ги наведуваат најниските стандарди што се веќе утврдени со закон и, според тоа, во голема мера се бесмислени. Во таквите случаи постои двострана интеракција, но спогодбата што произлегува од неа не создава никакви нови права или обврски за која било од двете страни.

Трипартитната интеракција меѓу вработените, работодавачите и Владата вообичаено се врши во форма на консултации што повеќе резултираат со совети за владата отколку со правно обврзувачки спогодби. Консултациите што се однесуваат на прашања како што се промените на политиката за трудот, ревизиите на трудовото право, усогласувањата на минималните плати или промени на уредувањата за безбедност и здравје при работа, иако не резултираат со обврзувачки спогодби,



веројатно ќе влијаат врз подоброто одлучување од страна на Владата и го помагаат градењето на довербата меѓу страните.

Квалитетот на интеракцијата меѓу вработените и работодавачите во голема мера зависи од:

- подготвеноста за интеракција;
- способноста да се стори тоа.

Подготвеноста за интеракција се однесува на нивото на сериозност на страните во интеракцијата во врска со споделувањето на моќта и на тоа колку се посветени на постигнувањето заемно прифатлив исход. Подготвеноста за интеракција се докажува преку нивото на размената на информации меѓу страните, правењето отстапки во договор на добрите аргументи, како и преку искрените обиди за постигнување спогодба врз основа на практиката на добри намери. Недостигот на подготвеност може да се види во случаите кога страните заземаат втречени и неразумни позиции, кријат релевантни информации од другата страна и, воопшто, не вложуваат напори да ги решат прашањата пред нив.

Способноста за интеракција се однесува на капацитетот на страните за ефикасно комуницирање, вклучувајќи ја не само способноста за разговарање, туку и способноста за слушање, изготвување план и стратегија за договарање, анализирање и процена на информации, формулирање правилни аргументи и противаргументи, заедно со способноста за осигурување дека зборовите што се користат за изготвување на спогодбите ги изразуваат вистинските намери на страните.

Аутпути на интеракцијата

Интеракцијата меѓу вработените и работодавачите произведува аутпут во облик на правила – нови правила за уредување на нивните идни работи или варијации на постојните правила.

Некои набљудувачи сметаат дека индустриските односи се процес за креирање правила во којшто е потребно да се земат предвид моќта и вредностите на страните во интеракцијата, окружувањето во коешто тие дејствуваат и природата на нивната интеракција (дали е консултативна или обврзувачка). Аутпутите или правилата што произлегуваат од тоа може да бидат или

- материјални правила; или
- процедурални правила.

Материјалните правила се оние правила што имаат јасно мерлива содржина и се однесуваат на нови права и обврски од работниот однос. Примерите за материјални правила вклучуваат:

- платите ќе се зголемат за 5 проценти започнувајќи од следната календарска година;
- вработените ќе добијат дополнителни два дена годишен одмор;
- на вработените ќе им бидат обезбедени посебни делови од заштитна облека и опрема;
- педесет работници ќе бидат прогласени за технолошки вишок во текот на следните 12 месеци;
- пробниот период за нововработените ќе биде скратен од 3 на 2 месеци.

Процедуралните правила се фокусираат на начинот на којшто треба да се направат работите наместо на конкретната мерлива содржина на определено правило. Примерите за процедурални правила вклучуваат:

- друштвото, во консултации со претставниците на вработените, изготвува политика и процедури во врска со сексуалното вознемирување;
- друштвото, во консултации со претставниците на вработените, изготвува нов план за итни случаи и евакуација;
- вработените се приклучуваат на работна група за подобрување на системот за наплата на друштвото.

Исход на интеракцијата

Аутпутите на вистинската и искрената консензуална интеракција веројатно ќе резултираат во здрави и стабилни работни односи и соработка. Оваа соработка може да трае сè додека едната или двете страни не забележат потреба за менување на тие правила во согласност со променетите околности. Кога ќе се случи тоа, сложеноста и соработката може набргу да бидат заменети од судир и несогласување сè додека не се договорат новите правила. Судирите и несогласувањата треба да се решаваат; соодветните уредувања за решавање спорови, како во, така и надвор од претпријатието, обезбедуваат моќни средства за управување со таквите судири.



Аутпутите што се резултат на еднострани процеси може непосредно да доведат до исход на судир. Се разбира, ова зависи од тоа во колкава мера се смета дека се праведни самите правила.

Судирот што настанува поради тоа што едната страна ја користи својата моќ за да ѝ наметне правила на другата страна може да не биде изразен отворено (на пример, кога вработените се плашат од одмазда од страна на својот работодавач доколку се пожалат за своите услови за работа). Таквиот судир, иако е реален, тешко може да се открие бидејќи комуникацијата меѓу работодавачот и вработените е еднонасочна. Меѓутоа, тој може да се манифестира преку ниска мотивација на вработените, лош квалитет на производите, висока стапка на обрт на работната сила, зголемен растур на суровините, па дури и како различни облици на саботирање. Судирот што не е отворено изразен треба да се решава преку менување на процесот за креирање на правилата од процес што се заснова врз надмоќ во процес што го става акцентот на споделувањето на моќта.



Ако интеракцијата резултира со судир, неслога, несогласување и спорови, потребно е да се променат аутпутите. За ова ќе бидат потребни поинакви инпути (на пример, промена на окружувањето, промена на вредностите) или поинакви процеси (на пример, промена од едностран во двостран процес и, оттаму, зголемено споделување на моќта), или, пак, промени и на инпутите и на процесите.

Неминовност на судирот

Судирот и споровите може да се сведат на минимум, но природата на интеракцијата меѓу вработените и работодавачите во пазарната економија упатува на неминовност на судирот. Индустриските односи во пазарната економија прифаќаат и признаваат дека вработените и раководството имаат засебни интереси и дека определени судири се неминовни и со нив треба да се управува. Судирот може да се манифестира во форма на спор.

Засебните интереси, сепак, не мора да значат и постојани спорови. Вработените и работодавачите може заедно да работат на надминување на своите разлики и постигнување заемно разбирање без несогласувањата да прераснат во формални спорови. Спротивставените интереси создаваат потреба за разговори и преговори, додека, пак, заедничкиот интерес дава стимул за постигнување компромис и спогодба. Споровите може да се спречат и да се решаваат преку дејствување на самите страни, без интервенции од трети страни. Тие може, исто така, да се спречат или да се решат со услугите на телата што се поддржани од државата или се управувани од страна на државата, или услугите на приватните оператори.

Ефективниот систем за управување со спорови првенствено се стреми кон спречувањето, а потоа кон уредното и мирното решавање на споровите што ќе се појават и покрај напорите за нивното спречување, пред сè, благодарейќи на напорите на самите страни во спорот.

Суштината на ефективниот систем се состои во консензуалните пристапи преку колективното договарање. Улогата на владата во таквиот систем е:

- да го поттикнува колективното договарање обезбедувајќи поволна правна рамка;
- да обезбеди механизми за доброволно помирување/посредување и арбитража што се слободни и експедитивни;



- да ги обесхрабри индустриските акции во текот на функционирањето на процесите за помирување/посредување и арбитража;
- да осигури дека спогодбите што се постигнуваат преку колективно договарање и помирување/посредување, како и арбитражните одлуки се во писмена форма и се правно обврзувачки.

Облици и причини за работни спорови

Работните спорови може да бидат мали или големи, индивидуални или колективни, ограничени на едно работно место или проширени во повеќе претпријатија. Причините за овие спорови се многубројни и различни и се движат од едноставни приговори од страна на поединечното вработено лице во врска со правото на парични надоместоци, преку приговори од група вработени во врска со небезбедните и нездравите услови за работа, до запирање на работата од страна на сите вработени на работното место кои тврдат дека се спречени да основаат синдикат за унапредување на своите интереси.

Некои спорови се решаваат многу брзо како, на пример, кога надзорникот ќе му објасни на вработениот на кој начин се пресметува платата на потврдата за исплатената плата и вработениот ќе го прифати тоа објаснување. проблемот е решен на самото место и спорот е завршен.

Меѓутоа, решавањето на некои спорови одзема повеќе време. На пример, приговорот на група вработени во врска со небезбедните и нездравите услови за работа не може да се реши на самото место. Ако приговорот се однесува на непостоењето штитници на машините или на прекумерен прав или превисоки нивоа на бучава во определени делови од фабриката, работодавачот не би можел веднаш да ја реши таквата ситуација. Може да постојат несогласувања меѓу работодавачот и вработениот во врска со тоа дали постои опасност, степенот на ризик што го носи некоја опасност и начинот на којшто ризикот може да се сведе на минимум. Можеби ќе биде потребно работодавачот да ги искористи услугите на специјалист за безбедност и здравје при работа, но, во меѓувреме, проблемот и натаму постои, судирот и натаму трае и останува можноста за запирање на работата или некој друг облик на индустриска акција.

Видови спорови

Некои спорови по својата природа се индивидуални, а некои се колективни; некои спорови се идентификувани како спорови околу права, а некои како спорови околу интереси.

Индивидуален спор е несогласност меѓу поединечен работник и неговиот или нејзиниот работодавач, вообичаено во врска со постојни права. Ова може да ги вклучува и ситуациите кога определен број работници не се согласуваат со својот работодавач во врска со едно исто прашање, но каде што секој работник постапува индивидуално.

Колективен спор е несогласување меѓу група работници што вообичаено, но не и задолжително, се претставувани од синдикат, и работодавач или група работодавачи во врска со постојни права или идни интереси.

Спор околу права е несогласување меѓу работник или работници и нивниот работодавач во врска со кршењето на некое постојно право што е пропишано со закон, колективен договор или со договор за вработување. Таквите спорови обично се јавуваат во облик на приговор на вработените дека не им биле обезбедени правата во однос на прашања како што се плати, плаќања за прекувремена работа, годишни одмори и работно окружување – значи сите права што веќе ги уживаат во согласност со закон.

Споровите околу права може да бидат индивидуални или колективни.

Спор во врска со интереси е несогласување меѓу работниците и нивниот работодавач во врска со идни права и обврски врз основа на договорот за вработување. Во практиката, најголемиот број спорови околу интереси се резултат на неуспесите во процесот на договарање, при што страните не успеваат да постигнат спогодба за условите на вработувањето што ќе се применуваат во иднина.

Споровите околу интереси вообичаено се колективни според својата природа.

Некои правосудни системи идентификуваат различни посебни видови спорови околу права, вклучувајќи ги оние што се однесуваат на признавањето на синдикатите, утврдувањето на единиците за договарање, толкувањето и примената на колективните договори и споровите што се однесуваат неоснованите отпуштања од работа. Ова го отвора прашањето дали таквите „посебни“ спорови треба да се решаваат поинаку од вообичаените спорови околу права, вклучувајќи посебни институции и процеси.

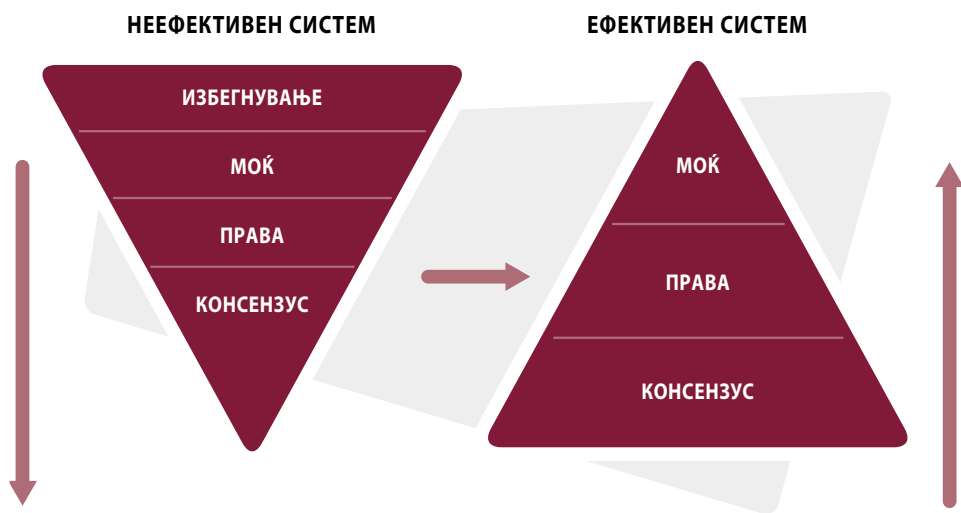


Решавање спорови

Вообичаено постојат четири пристапи кон решавањето на споровите, поточно,

- **избегнување**, каде што страната едноставно не се занимава со спорот;
- **моќ**, каде што страната користи присила за да ја натера другата страна да го стори тоа што таа го сака;
- **права**, каде што страната користи определен независен стандард за права или правичност за решавање на спорот;
- **консензус**, каде што страната вложува напори за помирување, постигнување компромис или усогласување на позициите или основните потреби.

Пристапот кон решавањето на споровите често го следи горенаведениот редослед, но, во идеалниот случај, пристапот би требало да биде по обратниот редослед и да започне со консензус, потоа со права и, на крајот, со моќ, а избегнувањето треба целосно да се елиминира.



Движејќи се кон врвот на пирамидата во ефективниот систем, идеалниот редослед ќе биде **консензус, права, моќ**.

Ефективниот систем започнува со консензуални процеси и во најголема мера се потпира врз нив, а продолжува со процеси што се засноваат врз права; моќта се користи единствено кога не може да се најде ниедно друго решение. Треба да се забележи дека:

- мерата во којашто страните го контролираат исходот на спорот се намалува со овој редослед;
- степенот на потенцијалното задоволство на страните со исходот се намалува со овој редослед;
- мерата во којашто се решаваат вистинските причини за спорот се намалува со овој редослед;
- степенот на потенцијалното почитување на исходот од страните се намалува со овој редослед;
- мерата во којашто се решаваат реалните потреби на страните се намалува со овој редослед;
- степенот на отуѓување на страните се зголемува со овој редослед;
- степенот на можното нарушување на односите меѓу страните се зголемува со овој редослед;
- поголема е веројатноста за зголемување на потребното време и поврзаните трошоци доколку се следи овој редослед.



Дефинициите на горенаведените изрази се дадени на следната страница.



ДЕФИНИЦИИ

Дијалог	Процес на разговарање и слушање, размена на информации, идеи и интереси.
Преговарање	Процес во којшто две или повеќе страни со заеднички, но и спротивставени интереси се сретнуваат за да разговараат и да се сослушаат за целите на постигнување заемно прифатлива спогодба.
Задолжително помирување	Ситуација во која од страните во спорот се бара со закон да ја користат услугата на помирување што ја обезбедува Владата. (За целите на овој документ, поимите помирување и посредување се заемно заменливи.)
Доброволно помирување/посредување	Ситуација во којашто арбитражата се поведува единствено со согласност на страните во спорот.
Задолжителна арбитража	Ситуација во која арбитражата е наметната со закон или од страна на државните органи. Таа ги опфаќа и ситуациите кога арбитражата може да се поведе од која било од страните во спорот без согласност од другата страна, или да се поведе од страна на Владата врз сопствена иницијатива.
Доброволна арбитража	Ситуација во којашто арбитражата се поведува единствено со согласност на страните во спорот.
Решавање со судска пресуда	Процес на решавање спор на суд пред судија или судија за прекршоци, во согласност со законски утврдените формалности и постапки.
Штрајк	Усогласено, привремено прекинување или повлекување од работниот процес од страна на група работници на едно претпријатие или повеќе претпријатија за изразување загриженост или за остварување барања. Акциите на штрајк може да бидат целосни или делумни.
Локаут	Прекин на работата во којшто работодавачот им оневозможува на работниците да работат преку затворање на претпријатието.

Дополнителни дефиниции се дадени во **Речникот на поими** во **ПРИЛОГ А**.



Индустриските односи се занимаваат со интеракциите меѓу вработените и нивните работодавачи. Врз природата на нивните интеракции влијаат нивните соодветни вредности, моќта и окружувањето во коешто дејствуваат, како и видот на спорот што сакаат да го решат.

Голем број спорови - но не сите – се решаваат од самите страни преку консензуалните процеси на дијалог, преговори и договарање.

Кога договарањето и преговорите ќе пропаднат и ќе дојде до застој, неопходни се интервенции од трети страни за да им се помогне на страните во спорот да го решат својот судир. Некои интервенции, како што е помирувањето/посредувањето, сè уште се консензуални, додека, пак, другите, како што се арбитражата и судското решавање, вклучуваат трети страни што донесуваат одлука како треба да се реши определен спор.

Помошта за страните во спорот може да се обезбеди од одделенијата за труд што функционираат во рамките на Владата, или преку комисии или слични тела што се финансираат од државата, но се независни од политичките партии, интересите на деловната заедница, работодавачите и работниците. Помошта може да ја обезбедат и приватни оператори.

Ефективното функционирање на системот за индустриски односи е тесно поврзано со природата и квалитетот на системот за решавање спорови и услугите што ги нуди тој. Јакнењето и ревитализацијата на овие даватели на услуги и, во определени случаи, нивното реструктурирање и преорганизација, се суштински компоненти на системот за индустриски односи што се стреми да ги решава проблемите без прибегнување кон судски постапки.



Забелешки

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

Забелешки

[illegible]



ГЛАВА 2

Оценување на постојните уредувања

Видови системи за управување со спорови	28
Процена на постојната состојба	29
Специфични елементи на ефективниот систем за решавање спорови	30
Карактеристики на доброто управување	34
Процена на постојниот систем за спречување и решавање спорови	38
Користење на насоките	51
Интервјуа со корисниците	53
Недостатоци на ефикасноста	55

Оценување на постојните уредувања

Зајакнувањеџо,
восџосџавувањеџо
или ревиџализацијаџа на
механизмиџе за рабоџниџе сџорови
вклучува разџледување на џроцесџи на
џромени.

Лоџичкаџа џојдовна џочка во циклусџи на
џромениџе е џроценаџа на џосџојнаџа сосџојба,
со цел да се уџврди кој џџо рабоџи, во колкава мера
сисџемџи и неџовоџо функционирање соодвеџсџувааџи
на џринциџиџи за добро уџравување и како се оценува сисџемџи во сџоредба со
џрифайениџе џринциџи за солидно уџравување со сџорови.

Оваа џлава вклучува дијаџносџичка алаџка џџо џомаџа во џроценувањеџо
на усџешносџа на националниџи, државниџи или реџионалниџи сисџем за
решавање сџорови и дава советџи за неџиноџо корисџење. Дијаџносџичкаџа
алаџка вклучува оџџџоџрифайени мерила за добро уџравување, како и мерила
џџо се џрименувааџи за еден ефеџџивен сисџем за уџравување со сџорови.

Наџласено е дека наменџа на џроценаџа не е да укаже дали некој сисџем е
„добар“ или „лош“, џџуку да уџаџи на начинџи на којџџо сисџемџи може да се
џодобри, во соџласносџи со сџеџеноџи на развој на секоја земја, држава или реџион
џџо е џредметџи на џроцена.



Видови системи за управување со спорови

Системите за управување со спорови се разликуваат од една земја до друга. Како што е наведено во Препораката на МОТ бр. 92 за доброволно помирување и арбитража, системите за управување со спорови мора да бидат соодветни на националните услови. Ова е од суштинско значење за осигурувањето дека системот е ефективен и за стекнувањето на довербата на корисниците во системот.

Меѓутоа, системите за управување со спорови начелно припаѓаат на три основни категории, како што следува.

- **Министерства или одделенија за труд** каде што спречувањето и решавањето на работните спорови се во надлежност на националните и државните трудови администрации што функционираат како дел од јавната служба која има овластувања да управува со активностите во областа на трудовата политика и често вклучуваат низа функции што не се поврзани со решавањето на работните спорови. Процесите на помирување и арбитража се цврсто во рацете на службениците од одделението за труд, иако националните услови може да допуштаат и определено ограничено учество на приватни агенции во процесот на решавање спорови.

Овој пристап и натаму се користи во голем број африкански, азиски, европски, арапски и американски земји.

- **Независни законски тела** каде што спречувањето и решавањето на работните спорови се во надлежност на тела што се финансираат од државата, но што работат со висок степен на самостојност и независност. Спречувањето и решавањето на споровите се дел од надлежноста на независна комисија, орган или слично тело што работи во согласност со сопствено законодавство и има сопствен управен совет или одбор. Овластувањата и функциите на таквите тела, како и нивната независност од политички партии, деловната заедница и синдикатите, се утврдени со закон. Учесството на приватни агенции во процесите за решавање спорови вообичаено се охрабрува и се поддржува од независното тело. Оваа категорија би можела да се опише како современо независна, без оглед на тоа што некои такви тела функционираат подолго од 60 години.

Типичните примери за ова се Сојузната служба за посредување и помирување (FMCS) во Соединетите Американски Држави, основана во 1947 година; Советодавната служба за помирување и арбитража (ACAS) во Обединетото Кралство, основана во 1976 година; Комисијата за работни односи (LRC) во



Ирска, основана во 1991 година; од неодамна, Комисијата за помирување, посредување и арбитража (CCMA) во Јужноафриканската Република, основана во 1995 година; Националната комисија за труд (NLC) во Гана, основана во 2005 година; и Комисијата за посредување и арбитража (CMA) во Танзанија, основана во 2007 година.

Како независни законски тела, таквите комисии не се дел од централната трудова администрација, но се дел од поширокиот систем за трудова администрација.

- **Заеднички уредувања** каде што спречувањето и решавањето на работните спорови се делумно во надлежност на трудовата администрација и делумно во надлежност на независно тело како, на пример, Одделението за труд во рамките на Министерството за труд и стручна обука (MOLVT) и Арбитражниот совет во Камбоџа.

Останатите видови заеднички уредувања ги вклучуваат уредувањата во коишто организациите на работодавачите и синдикатите се вклучени во голема мера како, на пример, Меѓусекторската служба за посредување и арбитража (SIMA) во Шпанија што има надлежност за споровите што излегуваат од границите на поединечните независни заедници. SIMA се финансира од државата, но со неа управуваат социјалните партнери.

Во Белгија, социјалните партнери, исто така, се заеднички одговорни за спречувањето и решавањето на работните спорови. Ако колективниот судир не се спречи од страна на претставниците на работниците и работодавачите, тој се упатува на бипартитен комитет за помирување, со којшто претседава владин службеник кој постапува во својство на посредник и е независно и неутрално лице назначено од сојузниот министер за труд.

Процена на постојната состојба

Во некои земји, системите за управување со спорови функционираат на прифатливо ниво. Меѓутоа, голем број од нив не функционираат и треба да се приспособат и да се променат. Со процесот на промени треба да се управува на ефективен начин, започнувајќи со севкупна процена на постојниот систем. За ова е потребно да се користат определени критериуми за процена што се одразени во повеќе конвенции и препораки на МОТ, особено во Препораката бр. 92 за

доброволно помирување и арбитража (1951 г.). Овие критериуми припаѓаат на две категории, поточно:

- специфичните елементи на ефективниот систем за решавање спорови;
- општите карактеристики на доброто управување.

Специфични елементи на ефективниот систем за решавање спорови

Специфичните мерила за ефективниот систем за управување со спорови се следниве:

- акцент на спречувањето;
- опсег на услуги и интервенции;
- бесплатни услуги;
- доброволност;
- неформалност;
- иновативност;
- професионализам;
- независност;
- поддршка со ресурси;
- доверба на корисниците.

Акцент на спречувањето

Член 1 на Препораката бр. 92 за доброволно помирување и арбитража (1951 г.) наведува дека механизмот за решавање спорови што е воспоставен од државата треба да помогне во спречувањето на индустриските спорови.

За да се стави акцент на спречувањето на споровите, на работодавачите и на вработените треба да им се стават на располагање ресурси што ќе им помогнат да го спречат настанувањето спорови преку обезбедување услуги за советување,



информирање и обучување, вклучувајќи заеднички обуки, поврзани со зајакнувањето и унапредувањето на уредувањата и процесите за дијалог, консултации и договарање, како и унапредување на односите меѓу работната сила и раководството на ниво на претпријатие.

Опсег на услуги

Ефективниот систем за управување со спорови треба да обезбеди низа услуги поврзани со потребите на своите клиенти, вклучувајќи обезбедување информации, совети, обука, олеснување, истраги, помирување, арбитража, како и секвенци на помирување-арбитража (пом-арб) и арбитража-помирување (арб-пом) кога е соодветно. Услугите треба да бидат еднакво достапни како на приватниот, така и на јавниот сектор (вклучувајќи ги законските тела и државните корпорации).

Со услугите може да се опфати целосниот спектар спорови, вклучувајќи ги индивидуалните, колективните, споровите околу права и околу интереси, како и споровите што се однесуваат на организациските права, признавањето за целите на договарање, толкувањето на колективните договори, дискриминацијата, неправедните трудови практики, отпуштања на работници заради кратење на трошоците и откази.

Член 3(2) на Препораката бр. 92 предвидува дека овие услуги треба да бидат достапни на барање на која било страна во спорот и треба да се активираат на иницијатива на јавната институција што е надлежна за надзор врз индустриските односи.

Бесплатни услуги

Член 3(1) на Препораката бр. 92 наведува дека постапките за доброволно помирување треба да бидат бесплатни.

За бесплатни услуги потребно е услугите за помирување и арбитража бесплатно да им бидат ставени на располагање на страните во спорот, но можно е определени трошоци поврзани со процесите за помирување и арбитража, вклучувајќи ги услугите за превод, сведоци и трошоци поврзани со претставниците на страните да бидат поднесени од соодветната страна.

Доброволноси

Доброволноста значи дека страните во спорот имаат право да одлучат дали ќе ја користат постапката за помирување и арбитража или не и тие не се законски обврзани да ги користат услугите за помирување и арбитража што се финансираат од државата. Овој принцип има клучно место во Препораката бр. 92 која предвидува дека механизмот за помирување што е воспоставен од страна на државата е доброволен.

Доброволноста, исто така, значи дека страните може да изберат трета страна како помирувач или арбитер наместо да го користат механизмот за арбитража што е воспоставен од државата.

Нема да се смета дека принципот на доброволност е доведен во прашање ако страните доброволно се согласат да користат задолжително помирување/посредување или арбитража како дел од процесот на договарање.

Едноставноси

Ефективниот систем за управување со спорови има јасни, едноставни и неформални постапки и дејства и користи кориснички ориентирани обрасци за колку што е можно поголем број оперативни прашања (на пример, упат за помирување, барање за арбитража, итн.). Состаноците за помирување/посредување и арбитражните расправи треба да ги избегнуваат, во најголема можна мера, изгледот и практиката на судските постапки.

Едноставноста на постапките и дејствата е од суштинско значење за осигурување дека постапките за доброволно помирување што се воспоставени од државата се експедитивни и навремени, како што се препорачува во член 3(2) на Препораката бр. 92.

Професионализам

Професионализмот значи дека сите вработени во системот за работни спорови се правично избрани, добро обучени за исполнување на барањата од описите на своите работни места и дека се обврзани со кодекс на однесување за регулирање на нивното однесување кон клиентите, соработниците, нивниот работодавач и заедницата како целина.



Иновативносѝ

Иновативноста вклучува подготвеност за флексибилност и приспособување за да се обезбедат најдобрите можни услуги во полза на клиентите. Иновативноста се манифестира преку новите пристапи кон решавањето спорови (на пример, пом-арб и арб-пом) и обезбедувањето низа иницијативи за спречување спорови, вклучувајќи олеснување, водење истрага, утврдување на фактичката состојба, заедничко истражување, заедничка обука и унапредување на односите. Иновативноста се однесува, исто така, на обезбедувањето мобилни услуги за лицата во зафрлените области и извлекувањето максимални придобивки од компјутерската информатичка технологија.

Независносѝ

Независноста значи дека системот не припаѓа, ниту е под контрола на која било политичка партија, деловни интереси, работодавачи или синдикати и дека функционира без мешање од страна на владата. Осигурувањето на еднаквата застапеност на социјалните партнери во системот за решавање спорови, како што предвидува член 2 на Препораката бр. 92, е важен елемент за осигурување на независноста на системот. Меѓутоа, независноста не значи финансиска независност од владата бидејќи системите за управување со спорови што функционираат како законски тела ќе бидат зависни од средствата што ги обезбедува државата.

Поддршка со ресурси

За ефективен систем за работни спорови се потребни доволно ресурси за исполнување на капиталните и периодичните расходи во врска со обезбедувањето услуги на клиентите, вклучувајќи доволен број стручен и помошен кадар, како и компјутерски и телекомуникациски системи.

Доверба на корисниците

Ефективниот систем за работни спорови обезбедува услуги што се ценети од неговите корисници и ја ужива довербата на корисниците. Таквиот систем ги презема потребните чекори за оценување во колкава мера неговите корисници се задоволни од опсегот и квалитетот на обезбедените услуги, прави сè што е во неговата моќ за да ја задржи својата непристрасност и ги обезбедува своите услуги правично и без дискриминација на сите што се под негова надлежност.

Карактеристики на доброто управување

Со прости зборови, управувањето се занимава со начинот на којшто се носат и се спроведуваат одлуките во рамките на определена организација, вклучувајќи ги владините министерства и одделенија, законските тела, претпријатијата, синдикатите и организациите на работодавачите – всушност, секоја организација во којашто се донесуваат и се спроведуваат одлуки или, во определени случаи, се донесуваат одлуки, но тие воопшто не се спроведуваат. Оттаму, вообичаено се зборува за национално управување, државно или покраинско управување, корпоративно управување, како и локално и подрачно управување.

Концептот за управување не е нов; меѓутоа, она што е релативно ново е нагласувањето на „доброто управување“ и степенот до којшто прифатените принципи за солидно управување реално се применуваат во практиката. Овој подетален надзор вклучува и испитување на улогите на клучните актери, вклучувајќи ги владите, но не само нив, во процесите за носење и спроведување одлуки. Ова вклучува, исто така, процена и анализа на воспоставените структури за носење и спроведување одлуки.

Мал број земји или институции, без оглед на тоа дали се јавни, приватни или од граѓанското општество, може да тврдат дека ги поседуваат сите карактеристики на доброто управување. Меѓутоа, постоењето на таквиот идеал обезбедува стандард за ефикасноста со којшто може да се споредуваат реалните и постојните нивоа на ефикасноста и да се преземаат соодветни мерки.

Општоприфатените карактеристики на доброто управување се претставени во продолжение.



Учесство

Учеството на заинтересираните страни, мажи и жени, во носењето одлуки е камен-темелник на доброто управување. Ова е одразено во член 2 на Препораката на МОТ бр. 92 за доброволно помирување и арбитража (1951 г.), што наведува дека *„Кога механизмот за доброволно помирување е основан заеднички, тој треба да вклучува еднаква застапеност на работодавачите и работниците.“*

Учеството може да биде непосредно или преку легитимни посреднички институции или претставници. Претставничката демократија не повлекува по автоматизам дека при носењето на одлуките мора да се земат предвид интересите на најранливите категории во општеството. За да се случи тоа, учеството треба да биде широко репрезентативно, информирано и организирано. Слободата на здружување и изразување и организираното граѓанско општество се од суштинско значење за значајното учество во носењето одлуки.

Владеење на правото

За добро управување се неопходни правични законски рамки што се спроведуваат непристрасно. За него е неопходна и целосна заштита на човековите права, особено правата на малцинствата. Непристрасното спроведување на законите бара независно судство и непристрасни и неподмитливи извршни агенции.

Транспарентност

Транспарентноста значи дека одлуките се носат и се спроведуваат на таков начин што се почитуваат правилата, прописите и познатите постапки. Тоа значи, исто така, дека информациите се бесплатно достапни и непосредно пристапни за лицата што се засегнати од таквите одлуки и од нивното спроведување. Покрај тоа, транспарентноста бара обезбедување доволно информации на потенцијалните корисници во лесно разбирлива форма.

Реакција

За добро управување потребно е институциите и процесите да се обидат да им обезбедат услуги на сите заинтересирани страни во разумен рок. За тоа е потребна, исто така, доволна флексибилност на носителите на одлуки за реагирање на новите ситуации и потребите на новите заинтересирани страни.

Ориентираност кон консензус

Во секое општество постојат многу актери и многу гледишта. На доброто управување му е потребно балансирање на различните интереси во општеството за да се постигне широк консензус за она што е во најдобар интерес за целата заедница и начините како може да се постигне тоа. Тоа бара, исто така, широка и подолгорочна перспектива во врска со тоа што е неопходно за одржлив човечки развој и во врска со начинот за постигнување на целите на таквиот развој. Ова може да произлезе единствено од разбирањето на историскиот, културниот и социјалниот контекст на определено општество или заедница.



Еднаквост и инклузивност

Добросостојбата на општеството зависи од осигурувањето дека сите членови на општеството чувствуваат дека учествуваат во него и не се чувствуваат исклучени од главните општествени текови. За ова е потребно сите групи, особено најранливите, да добијат можност да ја подобруваат или да ја одржуваат својата добросостојба.

Ефективност и ефикасност

Доброто управување значи дека процесите и институциите даваат резултати што ги задоволуваат потребите на општеството и, истовремено, најдобро ги искористуваат достапните ресурси. Ефикасноста во смисла на доброто управување се однесува, исто така, на одржливото користење на природните ресурси и заштитата на животната средина.

Одговорност

Одговорноста е клучен предуслов за доброто управување. Не само владините институции, туку и организациите од приватниот сектор и граѓанското општество мора да бидат одговорни пред јавноста и пред своите институционални заинтересирани страни. Кој поднесува одговорност и кому, зависи од тоа дали донесените одлуки и преземените дејства се интерни или екстерни за определена организација или институција. Начелно, организацијата или институцијата поднесува одговорност пред оние што се засегнати од нејзините одлуки или дејства. Одговорноста не може да се спроведе без транспарентност и владеење на правото.

Во следнава дијагностичка алатка се претставени вкупно 18 индикатори според кои се мери тековната успешност. Не мора да значи дека системот е „неефективен“ доколку не ги исполнува сите стандарди; намерата е да се идентификуваат областите во кои е потребно подобрување на успешноста и, во согласност со достапните ресурси и барањата на системот, да се преземат активности за коригирање на утврдените недостатоци.

Процена на постојниот систем за спречување и решавање спорови

(НП = не е применливо)

Учество	Да	Не	НП
Дали претставниците на работодавачите и на вработените биле консултирани при воспоставувањето на системот?	☐	☐	☐
Дали биле консултирани останатите заинтересирани страни?	☐	☐	☐
Дали тековно со системот раководи репрезентативен совет, комитет или одбор?	☐	☐	☐
• Ако одговорот е да, дали тоа тело било основано со закон?			
- Дали работодавачите и работниците се еднакво застапени?	☐	☐	☐
- Дали се застапени независни експерти (на пример, научници)?	☐	☐	☐
- Дали постои разумна родова рамнотежа?	☐	☐	☐
- Дали одржува редовни состаноци?	☐	☐	☐
- Дали неговите активности се вклучени во годишен извештај?	☐	☐	☐

Владеење на правото	Да	Не	НП
Дали е воспоставена правна рамка?	☐	☐	☐
Дали законите се применуваат непристрасно?	☐	☐	☐
Постојат ли какви било индикации за корупција од страна на службениците за труд и/или судиите?	☐	☐	☐
Дали пресудите во врска со споровите се донесуваат од			
• посебни трибунали за труд?	☐	☐	☐
• општи судови?	☐	☐	☐
Дали системот за судско решавање на споровите е подложен на доцнења?	☐	☐	☐



Ако одговорот е да, дали овие доцнења се

- помали од 1 година? ☐ ☐ ☐
- поголеми од 1 година, но помали од 2 години? ☐ ☐ ☐
- 2 или повеќе години, но помали од 5 години? ☐ ☐ ☐
- Повеќе од 5 години? ☐ ☐ ☐

Ако споровите се упатуваат на општи судови, дали судиите имаат добиено обука за прашања од трудовата материја? ☐ ☐ ☐

Дали системот за судско решавање спорови е достапен надвор од поголемите градови? ☐ ☐ ☐

- Ако одговорот е да, дали тоа е обезбедено

- преку постојан суд или трибунал на децентрализирани локации? ☐ ☐ ☐
- преку мобилни или подрачни судови? ☐ ☐ ☐

Транспарентност

Да Не НП

Дали правилата и постапките се начелно добро познати? ☐ ☐ ☐

Дали информациите во врска со примената на правилата и постапките се на располагање и достапни за можните засегнати страни? ☐ ☐ ☐

Дали на клиентите на системот им се достапни редовни извештаи за работењето на системот? ☐ ☐ ☐

Дали се изготвува и се доставува годишен извештај за работењето на системот? ☐ ☐ ☐

Дали системот издава редовен билтен или слична публикација? ☐ ☐ ☐

Дали системот издава редовни соопштенија за јавноста? ☐ ☐ ☐

Дали системот има веб-страница? ☐ ☐ ☐

Дали веб-страницата е интерактивна и дали се користат социјалните медиуми и СМС-сервисите? ☐ ☐ ☐

Реакција	Да	Не	НП
-----------------	-----------	-----------	-----------

Дали системот ги вложува сите напори за да одговори на интересите на сите легитимни заинтересирани страни? ☐ ☐ ☐

Дали системот е способен да се приспособува кон променетите околности (на пример, зголемен број спорови околу права, спорови што се пријавени од вработените во неформалната економија)? ☐ ☐ ☐

Дали системот спроведува анкети за задоволството на корисниците? ☐ ☐ ☐

- Ако спроведува, дали системот реагира на резултатите од таквите анкети? ☐ ☐ ☐

Ориентираност кон консензус	Да	Не	НП
------------------------------------	-----------	-----------	-----------

Дали системот го поттикнува развојот на колективното договарање? ☐ ☐ ☐

Дали системот ги поттикнува во целост консензуалните пристапи кон решавањето спорови? ☐ ☐ ☐

Дали услугите за прелиминарно помирување и за помирување се достапни за да им помогнат на страните во спорот да постигнат консензус? ☐ ☐ ☐

Дали службениците се обучени за вештините и техниките за постигнување консензус? ☐ ☐ ☐

Еднаквост и инклузивност	Да	Не	НП
---------------------------------	-----------	-----------	-----------

Дали системот е достапен во сите ситуации на релацијата работодавач-вработен, вклучувајќи ги споровите што настануваат во неформалната економија? ☐ ☐ ☐



Дали системот ги опслужува и јавниот и приватниот сектор
(вклучувајќи ги јавните претпријатија и законските тела)? ☐ ☐ ☐

Дали системот е децентрализиран за да им обезбеди пристап на
лицата надвор од главните центри? ☐ ☐ ☐

Дали се обезбедуваат мобилни услуги? ☐ ☐ ☐

Дали постои разумна родова рамнотежа на стручниот кадар? ☐ ☐ ☐

Дали постои разумна родова рамнотежа на помошниот кадар? ☐ ☐ ☐

Ефективност и ефикасност	Да	Не	НП
---------------------------------	-----------	-----------	-----------

Дали системот има јасно утврдени намени и цели? ☐ ☐ ☐

Дали системот се придржува кон постапките и практиките
за управување со успешноста? ☐ ☐ ☐

Дали системот има јасни, мерливи и остварливи цели
(на пример, стапка на успешност на помирувањето)? ☐ ☐ ☐

Дали се достапни мерливи показатели за споредување на
реалната со планираната успешност? ☐ ☐ ☐

Дали се воспоставени уредувања за процена на влијанието на
системот врз општите економски резултати на земјата? ☐ ☐ ☐

Дали системот ги искористува на најдобар начин
достапните човечки ресурси? ☐ ☐ ☐

Дали системот ги искористува на најдобар начин
достапните материјални ресурси? ☐ ☐ ☐

Дали помирувањата се спроведуваат во определен временски рок
по датумот на известувањето за спорот
(на пример, во рок од 30 дена)? ☐ ☐ ☐

Дали арбитражните расправи се спроведуваат во определен временски рок по датумот на барањето (на пример, во рок од 30 дена)?	☐	☐	☐
Постојат ли утврдени насоки за времетраењето на постојните постапки за помирување (на пример, 1 ден)?	☐	☐	☐
Дали начелно се почитуваат таквите насоки?	☐	☐	☐
Дали се утврдени насоки за времетраењето на арбитражните расправи?	☐	☐	☐
Дали начелно се почитуваат таквите насоки?	☐	☐	☐
Дали системот располага со компјутеризиран систем за управување со предмети?	☐	☐	☐
Дали системот располага со компјутеризиран систем за управување со предмети?	☐	☐	☐

Одговорност	Да	Не	НП
Дали системот е одговорен пред своите заинтересирани страни и пред пошироката јавност?	☐	☐	☐
Дали системот има воспоставено уредувања за осигурување на одговорноста (на пример, јавно дадени заклетви, етички кодекс, изјави за мисијата, кодекс на однесување, независни ревизии, конференции за печатот?	☐	☐	☐
Дали системот поднесува одговорност за користењето на ресурсите што му биле ставени на располагање?	☐	☐	☐
Дали системот е одговорен не само за своите одлуки, туку и за процесите за носење на таквите одлуки?	☐	☐	☐



Акцент на спречувањето

Да Не НП

Дали системот обезбедува услуги за поттикнување на работодавачите и вработените да усвојуваат консензуални пристапи за решавање на своите судири и спорови? ☐ ☐ ☐

Дали системот обезбедува информации што се посебно наменети за спречување спорови? ☐ ☐ ☐

Дали системот спроведува активности за обука што работодавачот и работниците ги посетуваат заедно? ☐ ☐ ☐

Дали системот обезбедува совети за тоа како да се решаваат судирите и споровите на работното место? ☐ ☐ ☐

Дали системот прима информации за можните области на судир од инспекторите за труд или кој било друг државен службеник? ☐ ☐ ☐

Опсег на услуги

Да Не НП

Дали системот ги обезбедува следниве услуги? ☐ ☐ ☐

- Информативни ☐ ☐ ☐
- Советодавни ☐ ☐ ☐
- Обука ☐ ☐ ☐
- Истрага ☐ ☐ ☐
- Утврдување на фактичката состојба ☐ ☐ ☐
- Заедничко решавање проблеми ☐ ☐ ☐
- Помирување ☐ ☐ ☐
- Арбитража ☐ ☐ ☐
- Пом-арб ☐ ☐ ☐

Дали системот се занимава со сите видови спорови

што се наведени во продолжение? ☐ ☐ ☐

- Постојни права ☐ ☐ ☐
- Идни интереси ☐ ☐ ☐
- Неосновано отпуштање од работа ☐ ☐ ☐
- Отпремнина ☐ ☐ ☐
- Отпуштање работници заради кратење на трошоците ☐ ☐ ☐
- Пробна работа ☐ ☐ ☐
- Дискриминација ☐ ☐ ☐
- Организациски права ☐ ☐ ☐
- Признавање за целите на договарање ☐ ☐ ☐
- Толкување на колективните договори ☐ ☐ ☐
- Откривање информации ☐ ☐ ☐
- Одбивање преговори ☐ ☐ ☐
- Неправедни работни практики ☐ ☐ ☐

Бесплатни услуги

Да Не НП

Дали системот им обезбедува бесплатни услуги за помирување на страните во спорот? ☐ ☐ ☐

Дали системот обезбедува бесплатни услуги за арбитража? ☐ ☐ ☐

Дали системот остварува приходи од услугите за советување, обука и информирање што ги обезбедува? ☐ ☐ ☐

Дали се наплаќаат надоместоци или административни такси за поднесување барање за услугите за помирување/посредување или арбитража? ☐ ☐ ☐

**Доброволност**

Да Не НП

Дали системот, според тоа како функционира, обезбедува доброволно помирување/посредување (со значење договорено од двете страни)? ☐ ☐ ☐

Дали системот обезбедува доброволна арбитража? ☐ ☐ ☐

Дали системот обезбедува можност страните да се договорат за приватен помирувач/посредник што ќе биде платен од страните? ☐ ☐ ☐

Дали системот обезбедува можност страните да се договорат за приватен арбитер што ќе биде платен од страните? ☐ ☐ ☐

Едноставност

Да Не НП

Дали се користат проформа обрасци за известување за споровите? ☐ ☐ ☐

- Ако се користат, дали се обезбедени упатства за клиентите за пополнување на обрасците? ☐ ☐ ☐
- Дали упатствата се на повеќе јазици? ☐ ☐ ☐
- Дали таквите обрасци се достапни на интернет? ☐ ☐ ☐

Дали се достапни информации во облик што е соодветен за неписмените лица? ☐ ☐ ☐

Дали е достапен телефонски систем за помош? ☐ ☐ ☐

- Ако е достапен, дали овој систем користи снимени пораки? ☐ ☐ ☐
- Дали се пораките на два или на повеќе јазици? ☐ ☐ ☐
- Дали повикувачот може да разговара со службеник за да добие помош? ☐ ☐ ☐
- Дали повикувачот има можност да избере јазик? ☐ ☐ ☐

Професионализам	Да	Не	НП
Дали службениците/професионалниот кадар се ангажираат преку отворен конкурс?	☐	☐	☐
Дали сите вработени имаат детални описи на работните места во кои се наведени нивните задачи и стандардите за успешноста?	☐	☐	☐
Дали сите вработени имаат добиено воведна обука?	☐	☐	☐
Дали службениците/професионалниот кадар имаат можности за обуки за обновување на знаењата и за усовршување?	☐	☐	☐
Дали раководителите на системот добиле обука за управување?	☐	☐	☐
Дали службениците/професионалниот кадар имаат можности за самостојно учење во текот на работното време?	☐	☐	☐
Дали постои кодекс на однесување за службениците/професионалниот кадар?	☐	☐	☐
Дали кодексот е правно обврзувачки?	☐	☐	☐
Дали е воспоставен систем за оценување на успешноста на кадарот?	☐	☐	☐
Дали е воспоставен систем за менторство за помош во развојот на кадарот со помалку искуство?	☐	☐	☐
Дали од хонорарно ангажираниот кадар се бара да помине воведна обука?	☐	☐	☐
Дали се воспоставени критериуми за регистрирање на акредитираните застапници?	☐	☐	☐
Дали се обезбедува воведна обука за акредитираните застапници?	☐	☐	☐
Дали се воспоставени системи за одјавување на акредитираните застапници?	☐	☐	☐

**Иновативност****Да Не НП**

Дали се достапни пом-арб постапките? ☐ ☐ ☐

Дали им се обезбедуваат услуги за спречување спорови
(советување, информирање, обука) на претпријатијата? ☐ ☐ ☐

Дали им се обезбедуваат услуги на нетипичните вработени
(на пример, лицата што работат од дома,
сезонските работници, работници по договор)? ☐ ☐ ☐

Дали службениците добиваат обука за „новите“ пристапи кон
спречување и решавање спорови? ☐ ☐ ☐

Дали системот користи компјутерски и информатички технологии? ☐ ☐ ☐

- Ако одговорот е да, дали се користат за телеконференциски
врски со страните во спорот?

- За обука на вработените? ☐ ☐ ☐

- За евиденција за управување со предметите? ☐ ☐ ☐

- За административните процеси? ☐ ☐ ☐

Дали системот акредитира приватни застапници за
помирување/посредување и арбитража? ☐ ☐ ☐

Дали системот ги пренесува функциите за помирување/посредување
и арбитража на совети за договарање или слични заеднички
субјекти на работодавачите и синдикатите? ☐ ☐ ☐

Независност**Да Не НП**

Дали системот е независен од Министерството или одделението
за труд (или министерството со надлежности за прашања
од областа на трудот)? ☐ ☐ ☐

- Ако одговорот е да, дали е основано
независно тело/комисија со закон? ☐ ☐ ☐

Дали тоа има сопствен управен одбор?..... ☐ ☐ ☐

Дали системот добива други средства покрај државните? ☐ ☐ ☐

- Ако одговорот е да, дали тие средства доаѓаат од надоместоци за дадените услуги?

- Донации? ☐ ☐ ☐

- Неповратни средства? ☐ ☐ ☐

- Оставини? ☐ ☐ ☐

- Давачки? ☐ ☐ ☐

- Проекти? ☐ ☐ ☐

- Ако одговорот е да, дали системот добива какви било средства од работодавачите? (Освен плаќањата на надоместоците за дадените услуги?) ☐ ☐ ☐

- Ако одговорот е да, дали системот добива какви било средства од синдикатите? (Освен плаќањата на надоместоците за дадените услуги?) ☐ ☐ ☐

Поддршка со ресурси

Да Не НП

Дали системот добива доволно средства за постигнување на своите цели на прифатливо ниво? ☐ ☐ ☐

Со оглед на побарувачката за неговите услуги, дали системот има доволно

- професионален кадар? ☐ ☐ ☐

- помошен кадар? ☐ ☐ ☐

- опрема (вклучувајќи компјутери)? ☐ ☐ ☐

- телекомуникациски средства? ☐ ☐ ☐

- превозни средства? ☐ ☐ ☐

- канцелариски простор? ☐ ☐ ☐

Дали системот поседува наменски простории за постапките за помирување/посредување и арбитража? ☐ ☐ ☐



Доверба на корисниците

Да Не НП

Дали системот спроведува редовни анкети за задоволството на корисниците? ☐ ☐ ☐

Дали синдикатите јавно ја изразуваат својата поддршка за системот? ☐ ☐ ☐

Дали организациите на работодавачите јавно ја изразуваат својата поддршка за системот? ☐ ☐ ☐

Дали системот има добиено какви било награди или признанија за квалитетот на услугите? ☐ ☐ ☐

Дали бројката на претпријатијата што ги користат услугите на системот за советување, обука и информирање

- начелно расте? ☐ ☐ ☐
- начелно опаѓа? ☐ ☐ ☐
- останува приближно иста? ☐ ☐ ☐

Дали бројката на лицата што бараат услуги за помирување/посредување

- начелно расте? ☐ ☐ ☐
- начелно опаѓа? ☐ ☐ ☐
- останува приближно иста? ☐ ☐ ☐

Дали бројката на лицата што бараат услуги за арбитража

- начелно расте? ☐ ☐ ☐
- начелно опаѓа? ☐ ☐ ☐
- останува приближно иста? ☐ ☐ ☐

Дали бројката на предмети што се упатуваат на судско решавање (до суд или трибунал)

- начелно расте? ☐ ☐ ☐
- начелно опаѓа? ☐ ☐ ☐
- останува приближно иста? ☐ ☐ ☐

Дали раководителот на системот е назначен

преку процес на јавен конкурс? ☐ ☐ ☐

Дали раководителот е назначен за определен временски период? ☐ ☐ ☐

Дали раководителот поднесува одговорност

пред управен одбор или тело? ☐ ☐ ☐

Пред министерот? ☐ ☐ ☐



Користење на насоките

Насоките се состојат од низа затворени прашања, при што не може да се очекува дека одговорите на тие прашања ќе обезбедат целосна процена на успешноста на системот за управување со спорови. Одговорите ДА, НЕ или НЕ Е ПРИМЕНЛИВО даваат општи индикации за тековниот статус на системот; дополнителен прашалник со повеќе отворени прашања може да обезбеди подетални информации.

Контролниот список може да се користи од:

- поединец или мал тим во рамките на самиот систем за управување со спорови;
- тим составен од лица од системот за управување со спорови и претставници на работодавачите и вработените како корисници на системот;
- независен консултант.

Процената може да биде неформална како, на пример, кога некој член на повисока функција во системот за управување со спорови го користи контролниот список за да „изврши процена на системот преку преглед на документацијата“. Не се предвидени интервјуа и резултатот е релативно брз преглед на системот за нагласување „каде сме“ и идентификување во поширока смисла на областите во коишто би можеле да се направат подобрувања.

Алтернативно, процената може да биде поформална и поструктурирана, да вклучува повеќе луѓе, да одземе повеќе време и да резултира со изготвување извештај за подобрување на успешноста. Предложените чекори што треба да се преземат за спроведување поформална и поструктурирана процена се наведени во продолжение.

- Чекор 1** Потребата за вршење процена се одобрува од страна на повисоките функционери или управниот одбор на системот за работни спорови.
- Чекор 2** Се формира мал тим или работна група, вклучувајќи претставници на корисниците и, по можност, независно лице со експертиза за решавање спорови.
- Чекор 3** Кадарот на системот за управување со спорови се информира за активностите за процена и се запознава со нејзините цели, со акцент на подобрувањето на успешноста.

Чекор 4 Работната група изготвува план за работа и временски распоред што јасно ги наведуваат почетокот и крајот на процената, кој ќе биде интервјуиран и кога.

Чекор 5 Работната група спроведува интервјуа, вклучувајќи и интервјуа со корисниците на системот, користејќи го контролниот список за интервјуирање на кадарот на системот за управување со спорови и посебна група прашања (видете долу) за интервјуирање на корисниците/клиентите.

Контролниот список треба да се пополни од страна на членот на работната група, а не од страна на испитаникот.

Интервјуата треба да резултираат со евидентирање на одговорите ДА, НЕ и НЕ Е ПРИМЕНЛИВО, но, исто така, треба да соберат информации од отворените прашања со кои се бара појаснување.

Анкетарите треба постојано да се потсетуваат дека интервјуто не е испитување: целта е да се соберат информации.

Тимот треба да ја искористи можноста да го набљудува системот додека тој работи, вклучително, кога е тоа можно, помирувачите/ посредниците и арбитрите „во акција“, работата на помошниот кадар, обрасците што се користат во системот, системот за управување со предмети, телефонската линија за поддршка и теренските канцеларии.

Чекор 6 Работната група треба да одржи состанок за да разговара за пополнетите контролни списоци заедно со информациите што се собрани преку набљудувањето.

Чекор 7 Работната група треба да се обиде да ги групира идентификуваните недостатоци на успешноста на систематичен начин. Таа може, на пример, да оцени определени недостатоци на успешноста како многу важни, важни или не толку важни и истовремено да обезбеди назнаки за леснотијата со која што тие може да се решат како, на пример, лесно за решавање, не толку лесно за решавање и многу тешко за решавање. Резултатот би можел да биде матрица со девет полиња, како што е наведено долу.



	Лесно	Не толку лесно	Многу тешко
Многу важно			
Важно			
Не толку важно			

На пример, процената може да покаже дека не постои компјутеризиран систем за управување со предмети, да укаже дека тековниот систем на хартија е неефикасен и неефективен и да го идентификува ова прашање како многу важно. Иако е многу важно да се адресира проблемот, тоа би можело да биде многу тешко поради познатите буџетски ограничувања. Оттаму, ова прашање ќе се евидентира во полето „многу важно/многу тешко“ на матрицата.

Чекор 8 Работната група треба да изготви „Извештај за подобрување на успешноста“ во кој се нагласуваат приоритетите за акција и се идентификуваат опциите што треба да се земат предвид при адресирањето на секој утврден недостаток на успешноста.

Интервјуа со корисниците

Процената не би била целосна без инпутот на корисниците на системот. Ова би можело да вклучува користење образец за анкета што претставува комбинација од затворени прашања, бодовна скала и отворени прашања во врска со следниве нешта, но приспособен кон локалните околности.

Овој образец би можел да се користи за синдикатите, организации на работодавачите, поединечни вработени и поединечни работодавачи.

- Име (поединец/организација)
- Колку пати сте ги користеле услугите на системот за работни спорови во последната година?

- Дали во последната година ги користевте услугите на системот што се однесуваат на спречувањето спорови и подобрувањето на односите меѓу работодавачот и вработените на ниво на претпријатие?
 Да ☐ Не ☐
 - Ако одговорот е да, како би го оцениле вашето задоволство од овие услуги во однос на користените методи и процеси?
 Многу задоволен ☐ Задоволен ☐ Не многу задоволен ☐
 - Постигнатите исходи?
 Многу задоволен ☐ Задоволен ☐ Не многу задоволен ☐
- Дали во последната година ги користевте услугите што се однесуваат на арбитража?
 Да ☐ Не ☐
 - Ако одговорот е да, како би го оцениле вашето задоволство од овие услуги во однос на користените постапки и процеси?
 Многу задоволен ☐ Задоволен ☐ Не многу задоволен ☐
 - Постигнатите исходи?
 Многу задоволен ☐ Задоволен ☐ Не многу задоволен ☐
- Дали во последната година пристапивте кон веб-страницата на системот?
 Да ☐ Не ☐
 - Ако одговорот е да, како би го оцениле вашето задоволство во однос на обезбедените информации?
 Многу задоволен ☐ Задоволен ☐ Не многу задоволен ☐
- Дали во последната година ја користевте телефонската служба за информации на системот?
 Да ☐ Не ☐
 - Ако одговорот е да, како би го оцениле вашето задоволство во однос на обезбедените услуги?
 Многу задоволен ☐ Задоволен ☐ Не многу задоволен ☐
- Општо земено, кои се, според вас, главните силни страни на системот за работни спорови?.....

- Што сметате дека се неговите главни недостатоци?



- Дали сметате дека услугите за решавање спорови што ги нуди системот се подобра опција од решавањето на вашиот предмет на суд?
Да ☐ Не ☐
- Зошто?
.....
- Дали имате сугестии за подобрување на услугите што ги обезбедува системот за работни спорови?
.....

Недостатоци на ефикасноста

Целта на процената е да се помогне во идентификацијата на недостатоците во ефикасноста на националниот систем за работни спорови. Некои од овие недостатоци имаат структурна природа, некои се однесуваат на законодавството, додека, пак, други се однесуваат на консултативните уредувања, фокусот и опфатот на услугите, постапките, работењето, информациите, раководството, кадарот и ресурсите. За решавање на овие недостатоци потребно е да се разгледаат две основни алтернативи, поточно:

- ревитализација на постоен систем за работни спорови; или
- создавање нешто ново.

Прашањето за ревитализацијата на постојниот систем е обработено во Глава 3. Воспоставувањето нешто ново како, на пример, независна комисија или слично тело, е обработено во Глава 4.



Промената е процес со којшто треба да се управува. Суштинска појдовна точка на тоа е да се „изврши попис“ и да се процени постојната состојба пред да се пристапи кон изготвување планови и стратегии за заменување, реструктурирање, ревитализирање, повторно осмислување или приспособување.

Процената на постојната состојба треба да се изврши систематично и објективно, по можност во консултации со клиентите и корисниците на системот, како и со лицата што се одговорни за неговото функционирање.

Систематичната и објективната процена на системот за работни спорови треба да се води од референтните карактеристики на системите за спречување и решавање од други земји што функционираат добро, како и од општоприфатените принципи за добро управување.

Процената сама по себе претставува предизвик, но вистинскиот предизвик е да се одлучи што ќе се прави ако процената покаже дека системот функционира под некое прифатливо ниво. Ако недостатоците во ефикасноста се мали, подобрувањата може да се спроведат преку ревитализација и приспособување. Ако недостатоците во ефикасноста се големи, потребни се подрастични промени, вклучувајќи темелно реструктурирање и преорганизација.



Забелешки



ГЛАВА 3

Ревитализација на постоен систем за работни спорови

Ревитализација	62
Планирање и спроведување на промената	64
Планирање за промена	66

Ревитализација на постоен систем за работни спорови

Во претходната глава беше претставена дијагностичка алатка што помага да се оцени успешноста на системот за управување со спорови во една земја. Алатката може да се искористи за оценување систем што е во надлежност на министерство или одделение за труд, или за систем што функционира како независно законско тело. Истото на процесот за оценување треба да биде идентификацијата на областите во кои треба да се подобри успешноста.

Оваа глава се фокусира на подобрувањето на успешноста во рамките на постоен систем за спречување и решавање спорови. Таа се однесува на подобрувањата во системот што се дел од надлежноста на државната трудова администрација, како и на постоен независен систем во надлежност на законски основан орган.



Ревитализација

Ревитализирањето значи заживување, освежување, реновирање, активирање и зајакнување. Ревитализацијата, во смисла на овој документ, се однесува на обновувањето на нешто што веќе постои. Тоа „нешто“ може да биде одделение или министерство за труд, или, алтернативно, независен законски орган. Одлуката за ревитализирање на системот за работни односи е еден од трите можни исходи на процесот за оценување. Во продолжение се наведени трите можности.

- **Не се преземаат никакви дејства.** Постои можност објективното и деталното оценување да открие дека постојниот систем за управување со спорови функционира со прифатливо ниво на успешност и дека не се потребни никакви подобрувања. За еден систем што има доволно ресурси и со којшто се управува добро, опцијата „не прави ништо“ може да биде соодветна; меѓутоа, можности за подобрување постојат дури и кај најдобрите системи, а исходот „не прави ништо“ од активностите за оценување го сугерира следново:

- недостиг на објективност и консултации во самиот процес на оценување;
- отфрлање на процесот на оценување како несакан и непотребен од страна на носителите на одлуките;
- определен степен на удобност на носителите на одлуки;
- затворен и егоистичен пристап што ги смета подобрувањата за пречки;
- страв од и отпор кон промени;
- недостиг на ресурси како изговор за преземање активности во врска со идентификуваните подобрувања.

- **Ревитализирање преку вршење внатрешни приспособувања на системот за целите на обезбедување подобри услуги за клиентите на системот, но без поголемо реструктурирање или реорганизација.** Целта и овластувањата на системот остануваат непроменети, при што ревитализацијата се фокусира на подобрувањето на постојните процеси наместо на воведувањето нови институционални уредувања. Може да биде потребна определена внатрешна преорганизација, но акцентот се става на подоброто вршење на работите од страна на институција што, гледана однадвор, останува иста како порано.

Одлуката за ревитализација се носи кога процесот на оценување ќе покаже дека се потребни определени подобрувања, но, начелно, системот за работни



спорови функционира прилично добро. Основните барања за добро управување и институционална успешност се задоволени, но би биле корисни определени промени. За ова е потребно процесот за оценување и идентификација на недостатоците во успешноста јасно да укажат на областите во коишто се потребни подобрувања.

На пример, оценувањето може да покаже дека:

- дизајнот и функционирањето на системот за управување со спорови не предвидуваат доволно консултации со клиентите на системот, односно со работодавачите, синдикатите и поединечните вработени;
- бројот на успешните помирувања е неприфатливо мал;
- системот недоволно го истакнува спречувањето на споровите;
- одлуките во арбитражните предмети не се конзистентни;
- евиденцијата за управување со предметите се води лошо и не е лесно достапна;
- акредитираните застапници од приватниот сектор се недоволно искористени во активностите за спречување и решавање спорови;
- не постои систематичен и планиран пристап кон обуката на службениците за труд за помирување/посредување и арбитража;
- нема доволно канцелариски простор што би му овозможил на системот да функционира на сите барани локации;
- телефонската служба за информации не се користи доволно;
- лицата што сакаат да поднесат барање за услуги за помирување/посредување не знаат што треба да прават.

Потребните промени за отстранување на овие недостатоци во успешноста може да се извршат во рамките на самиот систем за решавање спорови. Треба да се испитаат оперативните уредувања и постапки, но не се потребни промени на политиките на високо ниво или ревидирање на законодавството, со можен исклучок на користењето на приватните агенции во процесите за спречување и решавање спорови, за коешто би можеле да бидат потребни определени интервенции во законите.

- **Вршење темелни промени.** Процесот за оценување може да покаже дека системот за решавање спорови функционира значително под прифатливото ниво, дека не се видливи карактеристиките на доброто управување, дека недостигаат елементите на „добар“ систем за управување со работни спорови и дека целиот систем треба да претрпи темелни промени. Недостатоците во системот не може да се решат во рамките на самиот систем, туку потребни се нова визија, нови овластувања и нови оперативни уредувања, сите заедно поддржани од општите карактеристики на доброто управување и специфичните елементи и функции што се евидентни во еден ефективен систем за решавање спорови. Ова прашање се разгледува во Глава 4.

Планирање и спроведување на промената

Недостатоците во успешноста што треба да се адресираат со иницијативите за ревитализација треба детално да се испитаат пред планирањето и спроведувањето на конкретните активности, како што е прикажано во следниов пример. Сите прашања, дури и оние што се чини дека се релативно безначајни, треба да се земат предвид во согласност со следново:

- Кои факти се поврзани со некој конкретен проблем или недостаток?
- Што покажува анализата на овие факти?
- Кои опции се на располагање за решавање на проблемот или недостатокот?
- Какво решение на проблемот се претпочита?
- Какви уредувања се потребни за следење дали е надминат проблемот или недостатокот?

**Пример:**

Бројот на успешни помирувања/посредувања

од страна на системот за работни спорови е неприфатливо мал.

Факти

Колкава е реалната стапка на успешност на помирувањето/посредувањето во последните 12 месеци (на пример, 25%)?

Колку изнесува целната успешност (на пример, 60%)?

Колкави се категоризираниите стапки на успешност, на пример, по локација (подрачје, покраина или регион); по видови спорови; по индустрии; по групи занимања; по години искуство на помирувачите/посредниците?

Колкав процент од успешните помирувања/посредувања се завршени во пропишаните рокови?

Анализа

Дали целната успешност е реалистична?

Дали проблемот е пораспространет во едно или повеќе подрачја, покраини или региони?

Дали проблемот е поголем таму каде што работат неискусни помирувачи/посредници?

Дали проблемот е карактеристичен за определена индустриска гранка или е од поопшт карактер?

Што велат помирувачите/посредниците за проблемот?

Што велат претставниците на вработените и работодавачите?

Дали се важни надворешните фактори (на пример, економското окружување)?

Опции

Планирајте и спроведете програма за обука за помирувачи/посредници врз основа на детална процена на потребите за обука.

Изгответе прирачници за помирувачи/посредници.

Назначете искусни помирувачи/посредници во својство на ментори на новоназначените.

Вршете доверливо советување.

Снижете ја целната успешност.

Организирајте состаноци за информирање.

Воведете систем за наградување на добрите резултати (колективно и индивидуално).

Одлука

Проценете ги потребите за обука, дизајнирајте и спроведете програма за обука и назначете ментори (по можност со скратено работно време).

Следење

Следете ја стапката на успешност по обуката. Ако нема подобрување, преиспитајте ги проблемот и решението. На пример, обуката можеби била соодветно решение, но курсот за обука бил лошо осмислен, организиран или не бил добро претставен. Назначувањето ментори можеби било дел од решението, но можеби реалниот избор на менторите бил лош.

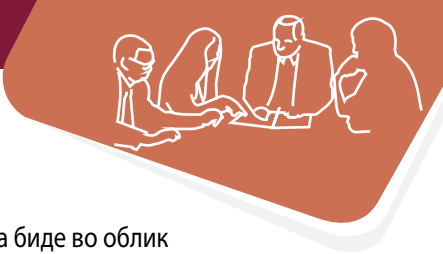
Идентификувајте докажани поборници што ќе обезбедат помош и ќе воспостават формален систем за следење.

Горенаведениот пример покажува дека кога начелно ќе се идентификува определен недостаток во успешноста, потребно е дополнително и детално испитување пред да се преземат дејства за решавање на идентификуваниот проблем.

Меѓутоа, јасно е дека без оглед на тоа какво дејство се презема, потребно е да се изврши внимателно планирање, спроведување и следење. Лесно е да се каже дека „обуката ќе ја подобри нашата успешност“, „компјутерите ќе ги сменат работите на подобро“, „подобрите информатички системи ќе ни помогнат“ или дека „зголемен број вработени ќе го решат нашиот проблем“. Меѓутоа, секоја иницијатива за промена што е утврдена во процесот на оценување бара внимателно планирање и назначување главно одговорно лице што ќе раководи со процесот на планирање и спроведување.

Планирање за промена

Ако оценувањето и поврзаното утврдување на фактичката состојба покажат дека се потребни подобрувања, процесот за планирање и спроведување на потребните промени ќе се разликува во зависност од обемот на предвидените промени. Претставени се два примери, поточно, планирање активности за обука на помирувачите/посредниците и планирање на воведувањето на компјутеризиран систем за управување со предметите за работните спорови.



Обука за помирувачи/посредници

Планот за обука на помирувачите/посредниците може да биде во облик на акциски план што ја утврдува саканата цел, кој што треба да направи и кога, показателите за успешност и потребните ресурси.

Акциски план: Пример

Цел: Планирање, извршување, спроведување и следење петдневна обука за помирувачи/посредници со цел да им се обезбедат потребните знаења и вештини што ќе им овозможат поефикасно и поефективно да се справуваат со сите аспекти на процесот за помирување/посредување.

Чекори на активностите	Кој	Останати	Кога	Забелешки
Чекор 1				
Чекор 2				
Чекор 3				
Чекор 4				
Чекор 5				
Чекор 6				
Чекор 7				
Чекор 8				
Чекор 9				
Чекор 10				
Потребни ресурси				
Показатели за успешност				

Некои од **чекорите на активностите** што треба да се преземат би го опфатиле следново:

- Носење одлука за бројот на учесниците;
- Идентификација на конкретните учесници;
- Идентификација на директорот на обуката;
- Наведување на посебните цели на обуката (на пример, за што би требало да бидат оспособени учесниците по завршување на обуката?);
- Изготвување план за обуката (цели, содржина, методологија);
- Изготвување временски распоред што го прикажува редоследот на материјалите што треба да се презентираат во поединечните сесии;
- Идентификација на клучните предавачи;
- Изготвување материјали за обука, вклучувајќи наставни материјали, вежби, инсценации;
- Идентификација на соодветна локација, вклучувајќи простории за работа во групи;
- Набавка на опрема за обука (уреди за репродукција на аудиовизуелни материјали, компјутери, табли, табли со хартија за пишување);
- Организирање освежување за паузите;
- Спроведување на обуката;
- Вршење оценување на обуката (на крајот на обуката и, доколку е можно, на крајот на секој ден од обуката);
- Вршење оценување на успешноста неколку седмици/месеци по обуката за процена дали индивидуалните учесници се поефективни и поефикасни;
- Спроведување оценување на влијанието неколку месеци по обуката за процена дали севкупниот систем за помирување/посредување функционира подобро.

Показателите за успешност би можеле да вклучуваат:

- Дадените оценки за сите вежби и тестови што се спроведени во текот на обуката;



- Стапката на присуство во текот на обуката;
- Бројот на позитивните оценувања;
- Позитивни коментари од учесниците на работното место одредено време по завршувањето на обуката;
- Стапки на успешност на помирувањето/посредувањето пред и по обуката;
- Број на позитивните одговори во анкетите за задоволството на клиентите;
- Менторски извештаи за учесниците.

Јасно е дека активностите за обука треба да бидат внимателно планирани ако треба да го постигнат посакуваното влијание врз успешноста. Обуката има цена на чинење што ги надминува директните трошоци за самата активност за обука со оглед на тоа што во текот на обуката, учесниците не се достапни за вршење на своите вообичаени должности и, според тоа, не се продуктивни. Меѓутоа, со внимателно планирање може да се осигури дека користите од обуката се поголеми од нејзините трошоци и дека секоја активност претставува „добра вредност“.

Прашањето за обуката е обработено и во Глава 6.

Компјутеризиран систем за управување со предметите на спорите

Компјутеризацијата на системот за управување со предметите бара подетално планирање од она што е предвидено со акцискиот план што се однесува на една активност, како што е наведено горе. За тоа е потребно да се изготви детален предлог-проект со јасни цели, аутпути и крајни исходи, како и активности, потребни ресурси, рокови и уредувања за управување и следење. Проектот од овој обем ќе вклучува и изготвување и спроведување различни акциски планови за посебните активности во рамките на севкупниот проект, вклучувајќи, на пример, развој на софтвер, набавка на опрема, обука на кадарот и следење на системот. Дополнителни информации што се однесуваат на системите за управување со предмети се дадени во Глава 6.

Предлогот за проект од овој вид би можел да се изготви под следниве заглавја.

Заднина и ојравданосѝ

Овој дел би можел да даде преглед за природата на постојниот систем за управување со предмети, нагласувајќи ги неговите главни недостатоци. Би можеле да се наведат предностите на компјутеризираниот систем, вклучително и како тоа би влијаело врз севкупната успешност на системот за работни спорови.

Овој дел треба да обезбеди преглед на проблемите што треба да се адресираат од проектот, да ги убеди носителите на одлуките за потребата за промени, како и да обезбеди преглед на користите што ќе донесе новиот систем за клиентите и корисниците на системот за работни спорови.

Времетраење

Овој дел треба да го наведе времетраењето на проектот и предложениот датум на започнување на проектот. Преминот од мануелен во компјутеризиран систем за управување со предмети ќе одземе значително време, се разбира, во зависност од бројот на заостанатите предмети и обемот на информациите што треба да ги опфати системот.

Намена и цели

Овој дел треба да ги наведе, во поширока смисла, општата намена на компјутеризираниот систем и, поконкретно, што ќе се постигне до крајот на проектот. Неколку примери за „изјави до крајот на проектот“ вклучуваат:

- „компјутеризираниот систем за управување со предмет ќе се дизајнира, ќе се тестира и ќе стане целосно оперативен“;
- „сите службеници ќе бидат обучени за работа со новиот систем“;
- „сите теренски канцеларии ќе бидат опремени со потребните компјутери и ќе може да пристапуваат кон, и да внесуваат податоци во централната база на податоци“.

Изјавата за целите треба да биде поддржана од показатели за успешноста што ќе се користат за процена дали се постигнати наведените цели. Вообичаено, овие показатели се мерливи и вклучуваат нешта како што се бројот на набавените и инсталирани компјутери, бројот на обучените службеници и бројот на предметите во системот.



Наведувањето на конкретните цели на проектот е важно не само за насочување на спроведувањето на проектот, туку и за процесот на оценување на проектот во којшто реалните се споредуваат со планираните резултати.

Аутпути и активности

За постигнување на проектните цели потребно е да се произведат аутпути. Тие ги претставуваат планираните резултати на проектот, при што секој аутпут е поддржан од неколку активности со цел да се осигури дека секој аутпут реално ќе биде произведен. Оттаму, на целите им се потребни аутпути, а на аутпутите им се потребни активности.

На пример, за аутпутот што наведува дека „200 службеници ќе бидат обучени за внесување и преземање информации за предметите од системот“ се потребни неколку активности, вклучувајќи:

- планирање програма за обука;
- изготвување оперативни прирачници;
- спроведување обука;
- обезбедување поддршка за следење;
- следење на успешноста.

Аутпутите треба да се претстават во логичка низа. На пример, обезбедувањето обука за компјутерски вештини обично се врши по дизајнирањето и тестирањето на компјутеризираниот систем, така што ќе се осигури потребниот фокус за обуката.

Потребни ресурси

На аутпутите им се потребни активности, а на активностите им се потребни ресурси. За секој аутпут и активностите што се поврзани со него би требало да има процена на трошоците за ставки како што се трошоците за обука, набавка на хардвер, развој на софтвер, надоместоци за консултантите, трошоци за локален превоз – всушност, сите расходни што се неопходни за да се овозможи вршењето на активностите и да се произведе поврзаниот аутпут.

Проектниот буџет вообичаено се искажува за секоја година, разграничувајќи ги капиталните и периодичните расходи. Вкупната проценета цена на чинење, по можност вклучувајќи износ за неизвесни расходи, треба да биде јасно прикажана. Буџетските процени треба да бидат колку што е можно попрецизни за да поддржат реалистична процена на трошоците и користите за предложениот проект со цел да им се овозможи на носителите на одлуки да одлучат дали проектот е исплатлив во однос на потребните расходи.

Управување и следење

Предлог-проектот треба да наведе како ќе се управува со проектот. Обично се назначува раководител на проектот кој добива поддршка од работна група или тим што, во идеалниот случај, вклучува претставници на работодавачите и на вработените, како и специјалисти за компјутерски системи.

Раководителот на проектот може да доаѓа од самиот систем за работни спорови или да биде посебно ангажиран за таа задача. Ангажирањето надворешно лице ќе ги зголеми трошоците на проектот, но обезбедува можност за ангажирање специјалист што го поседува потребното искуство.

Раководителот на проектот, заедно со тимот на работната група, треба да го разгледа прашањето како да се осигури дека воведувањето на новиот компјутеризиран систем нема да предизвика нарушување на услугите што ги обезбедува системот за работни спорови. Мануелното водење на евиденцијата и развојот на компјутеризираниот систем ќе се одвиваат истовремено и ќе треба да се изготви и да се спроведе план за миграција за да се осигури дека службите за работните спорови ќе продолжат да работат без прекини.

Извештување

Раководителот на проектот вообичаено изготвува извештај за започнување на проектот во рок од 3 до 6 месеци по започнувањето на проектот за да ги информира главните носители на одлуки и обезбедувачите на ресурсите за постигнатиот напредок. Потоа треба да се изготвуваат редовни извештаи за постигнатиот напредок што го привлекуваат вниманието на успехите и постигнувањата, како и на недостатоците и проблемите што треба да се решат.



Оценување

Раководителот на проектот и раководителот на работната група се одговорни за секојдневното следење на проектот за осигурување дека активностите се спроведуваат навремено и во согласност со планот, дека проектот останува во рамките на утврдениот буџет, како и дека планираните аутпути навистина се произведуваат.

Покрај тековното следење на проектот, поволно е да се врши и среднорочно оценување на проектот за да се процени дали проектот е на вистинскиот пат и дали е веројатно дека ќе ја постигне својата севкупна намена или крајниот исход. Ова би можело да се изврши од страна на независен евалуатор или тим, што може да обезбеди совети во врска со кое било прашање поврзано со проектниот дизајн и да даде предлози како да се подобри спроведувањето на проектот.

Исто така, може да се спроведе оценување на крајот од проектот за да се проценат севкупните исходи и влијанието на проектот. Со ова оценување може да се утврди дали компјутеризираниот систем за управување со предметите е ефикасен, ефективен и дали ги генерира придобивките за коишто бил дизајниран.



Подобрувањето на успешноста на постојниот систем за работни спорови може да се постигне преку ревитализација, под услов ако спроведените промени се реални, а не само козметички, правилно планирани и спроведени посветено и енергично.

Добро планираната програма за обука, компјутеризацијата на постојните мануелни системи, предизајнирањето на обрасците и рационализацијата на постапките, подобреното управување, подобрите комуникации и подобрените индустриски односи во рамките на самиот систем може да направат разлика и да резултираат со подобри услуги за клиентите на системот. Со исклучок на компјутеризацијата, потребните ресурси за таквите промени не се прекумерни и би можеле да се креираат преку подобро искористување на ресурсите што веќе му се достапни на системот.

Меѓутоа, ако системот не успее да обезбеди значајни услуги за своите клиенти, ако ја загуби довербата на вработените и работодавачите и нема јасна визија и мисија, ревитализацијата нема да биде доволна. Во тој случај ќе бидат потребни промени од потемелна природа.

[illegible]

Забелешки

[illegible]



ГЛАВА 4

Воспоставување независно тело

Насока на политиката	80
Воспоставување независно тело:	
Креирање вистинска политика	81
Преземање иницијатива:	
Кој ќе го води процесот на промените?	94
Законодавни уредувања	95
Независно тело: Структура и работење	108

Воспоставување независно тело

Преходната глава го разгледуваше прашањето на подобрувањето на усешноста преку ревидализација и зајакнување на институциите со управување со кризи. Ревидализацијата се однесува на вршење на работите на различен начин – заживување, активирање, стимулирање, подмладување - но без поголемо пресруктурирање или преорганизација, при што полициите и законите во најголема мера остануваат непроменети, а подобрувањата се постираат врз зголемената поддршка со ресурси, обука и поврзани активности, комјутеризација и менување на институциите системи и институции. Промената е постигната и еволутивна, но често не успева да ги адресира темелните проблеми.

Во оваа глава се разгледува што треба да се стори кога ревидализацијата нема да доведе до бараните подобрувања на усешноста и кога ќе се препознае потребата за промени од темелна природа. Таа има цел да им обезбеди насоки на носителите на одлуките што сакаат да го заменат системот за управување со кризи со којшто управува државата, што може да се најде во типичното одделение за труд, со независно и самостојно тело што работи врз основа на соодветно законодавство и има соодветен управен совет.



Во некои случаи, процесот на оценување донесува заклучок дека ревитализацијата нема да ги надмине слабостите на успешноста. Потребно е да се изврши поголемо реструктурирање, што значи дека постои потреба за темелно преориентирање на системот за управување со спорови, насочено не само кон вршење на работите на различен начин, туку и кон вршење различни работи. Промената повеќе е целосна отколку делумна, повеќе револуционерна отколку еволутивна, вклучува формирање нови институции и воведување нови уредувања и постапки што се поддржани од нови политики и нови закони, кога е тоа соодветно.

Насока на политиката

За таквата темелна и револуционерна промена е потребна нова насока на политиката. Изразот „политика“ може да биде збунувачки. Во некои контексти таа се однесува на оперативните постапки и правила како, на пример, корпоративна политика за безбедност и здравје, дисциплина или вознемирување на работното место. Ова ниво на политика се фокусира на правилата што се применуваат и се спроведуваат и на санкциите што се применуваат во случај на кршење на правилата.

Во други контексти, политиката се гледа во исто светло како законите: прочитајте го законот и политиката станува очигледна.

Меѓутоа, за овие цели, политиката се однесува на изјави за намери што обезбедуваат насоки за идните дејства. Политиките, сами по себе, не се правно обврзувачки. Тие бараат воведување конкретни интервенции за да се осигури дека намерите се претвораат во промени на однесувањето во целните институции и лица.

За темелна промена на националниот систем за управување со спорови се потребни здрави политички насоки изготвени во тесни консултации со сите заинтересирани страни, што резултираат со изготвување стратешки документ кој објаснува зошто е потребна промена, какви промени се планираат и како ќе бидат воведени таквите промени. Документот за политиката, откако ќе се финализира и ќе се одобри, во најголемиот број случаи ќе бара посебни законодавни интервенции – нови закони или измени на постојните закони - за да се осигури дека намерите од политиките се остваруваат во практиката.



Воспоставување независно тело: Креирање вистинска политика

За спроведување темелни реформи и реструктурирање на националниот систем за работни спорови преку создавање ново тело што треба да го замени постојното се потребни јасни политички насоки. Вообичаено, новата, самостојна и независна комисија или тело ги презема функциите за спречување и решавање спорови од одделението за труд, но со нова визија, нова мисија и нови уредувања.

Изготвувањето на документот за политиката што го поддржува основањето независно тело би можело да ги опфати следниве компоненти:

Заднина

Намена и цели

Елементи на политиката

Структура и организација

Оперативни уредувања

Импликации по ресурсите

Преодни уредувања

Заднина

Овој дел од документот за политиката треба да наведе зошто е потребна промена. Тој би можел да вклучува:

- краток преглед на постојните уредувања;
- слабостите и недостатоците на постојните уредувања, вклучувајќи фактички и анегдотски информации (на пример, доминацијата на судското решавање на спорите со своите поврзани трошоци и доцнења, акузаторната природа на судската постапка, ниските стапки на успешност на помирувањето/ посредувањето, акцент врз решавањето наместо врз спречувањето);
- важноста на консензуалното одлучување преку преговори и договарање како за спречувањето, така и за решавањето на спорите;

- важноста на ефективните услуги за помирување/посредување и арбитража во споредба со судското решавање, не само за решавањето на споровите, туку и за нивниот придонес за националниот социо-економски напредок;
- економските придобивки на ефективниот систем за работни спорови за државата и нејзините претпријатија и значењето на доброто управување и почитувањето на неговите главни карактеристики;
- важноста на добрата практика во врска со системите за работни спорови и почитувањето на клучните елементи на таквите системи.

Контекстуалниот дел на документот за политиката би можел посебно да ја нагласи потребата за отворање ефективни работни места преку нови пристапи кон спречување и решавање спорови како средство за зголемување на продуктивноста и профитабилноста на претпријатијата, на тој начин поттикнувајќи ги работодавачите да ги поддржат предложените нови пристапи.

Намена и цели на политиката

Овој дел од документот за политика треба да наведе во општи црти што настојува да постигне политиката, како и конкретните исходи што ќе произлезат од спроведувањето на политиката.

На пример, документот за политиката би можел да вклучува изјава во смисла на следново.

Одештаа цел на оваа политика е реструктурирањето и реформирањето на националниот систем за решавање работни спорови преку создавање нова институција со назив „Комисија за помирување и арбитража“ што се финансира од страна на државата, но е независна од која било политичка партија, синдикал, работодавач или претпријатије, што е насочена кон спречување и решавање на сите видови работни спорови, како во приватниот, така и во јавниот сектор, и работи во согласност со универзалните принципи и карактеристики на добро управување, на тој начин придонесувајќи за националниот економски напредок и општествена хармонија.

(Се разбира, називот на независното тело е нешто за што одлучува секоја земја. Употребата на називот „Комисија за помирување и арбитража“ во овој случај е исклучиво за илустративни цели и не е обврзувачка на каков било начин.)



Во однос на конкретните цели на политиката може да се направи упатување кон следново.

Поконкретно, ефективното спроведување на оваа политика има цел:

- да осигури дека работодавачите и вработените преземаат поголема одговорност за спречување и минимизирање на судирите и споровите на работното место;
- да ги поттикне работодавачите и вработените да ги решаваат своите судири и несогласувања преку консензус, преговори и договарање без интервенции од трети страни;
- да осигури дека страните во спорот имаат пристап до бесплатни и доброволни услуги за помирување/посредување и сродни услуги што ќе им помогнат да ги надминат своите разлики;
- да осигури дека страните во спорот, во ситуациите кога помирувањето/посредувањето не било успешно, имаат пристап до услуги за непристрасна арбитража, за да се сослуша нивниот спор и да се донесе арбитражна одлука;
- да обезбеди акредитирање на агенции и лица од приватниот сектор за да им овозможи улога во обезбедувањето на услугите за спречување и решавање на споровите;
- да осигури дека вработените и работодавачите во целата земја имаат лесен пристап до услугите што ги обезбедува системот за управување со спорови.

Важно е изјавата за намената и за целите да се фокусира на она што е реално остварливо. На пример, документ за политика што наведува или повлекува дека работните спорови ќе се елиминираат како резултат на предложените промени веројатно ќе наиде на остри критики како нереален и целосно шпекулативен документ.

Изјави за визијата и мисијата

Документот за политиката може да ги наведува визијата и мисијата на институцијата, иако ова вообичаено се случува подоцна, со цел да се обезбеди дека управниот одбор и директорот на комисијата имаат клучна улога во изготвувањето на изјавата за визијата и мисијата.

Визијата е писмена изјава, вообичаено кратка и едноставна, што ги наведува аспирациите на институцијата, кон што се стреми институцијата, како институцијата се гледа себеси и како сака да биде видена од другите.

Визијата на Службата за советување, помирување и арбитража на Обединетото Кралство (ACAS) е

- Да биде британски поборник за успешни работни места и за мотивирана работна сила.

Комисијата за помирување, посредување и арбитража на Јужноафриканска Република (CCMA) ја има следнава визија.

- Да биде најдобрата организација за управување со спорови и решавање спорови.

Изјавата за мисијата дава одговори на прашањата што и зошто на определена организација или институција, т.е. што треба да работи и која е крајната цел на она што го работи. Таа може, исто така, да ја обезбеди основата врз којашто може да се оценува севкупната успешност на организацијата.

CCMA во Јужноафриканска Република ја има следнава изјава за мисијата.

- Намената на CCMA е да ги унапредува социјалната правда и економскиот развој во сферата на трудот и да биде најдобрата организација за управување со спорови и решавање спорови и да ја ужива довербата на нашите социјални партнери.



Мисијата на Националната комисија за труд (NLC) во Гана гласи:

- Да развие и да одржува мирно и складно индустриско окружување преку користење ефективни практики за решавање спорови, унапредување на соработката меѓу актерите на пазарот на трудот и заемно почитување на нивните права и обврски.

Изјавите за мисијата ги идентификуваат основните функционални одговорности на институцијата и на тој начин ја обезбедуваат суштинската основа за создавање на структурите и оперативните уредувања за поддршка на нејзиното работење.

Елементи на политиката

Документот за политиката треба да наведе што е планирано да работи новата институција. Елементите на политиката би можеле да го вклучуваат следново:

Сиречување и решавање спорови на работното место

Во рамките на овој елемент на политиката би можело да се направи упатување кон комисијата:

- помош за градење на темелите на довербата меѓу работодавачите и работниците;
- охрабрување и поддржување на организациите на работодавачите и синдикатите да помогнат во градењето на овие темели;
- обезбедување информации и совети за изводливите уредувања за размена на информации и консултации на работното место;
- обезбедување информации, совети и обука за консензуалните пристапи кон носењето одлуки и поделбата на овластувањата на работното место, со посебно нагласување на колективното договарање и колективните договори;
- обезбедување совети во врска со изготвувањето документи за политиките во посебните области како што се недискриминацијата, вознемирувањето и малтретирањето, како и обработката на поднесените приговори;

- обезбедување информации и совети за родовите прашања што можеби би требало да се решаваат на работното место како преку колективното договарање, така и преку консултативните процеси;
- охрабрување на работниците и работодавачите да учествуваат во заеднички активности за обука;
- овозможување активности за заедничко решавање проблеми, утврдување на фактичката состојба и водење истраги за спречување на застоите во процесот на договарање;
- овозможување, на секој можен начин во рамките на своите надлежности, страните самите да ги решаваат своите спорови на работното место.

Помирување/посредување во споровите

Во рамките на овој елемент на политиката би можело да се направи упатување кон комисијата:

- воведување системи што ќе овозможат упатување на помирување/посредување во сите спорови, со исклучок на оние што се надвор од надлежноста на комисијата (како што се стопанските спорови);
- обезбедување услуги пред помирувањето/посредувањето со цел да се филтрираат оние спорови што се надвор од полето на надлежности на службата за помирување/посредување;
- обезбедување услуги за помирување/посредување што се доброволни и бесплатни за страните во спорот;
- осигурување дека услугите за помирување/посредување се обезбедуваат од квалификувани и компетентни помирувачи/посредници со цел да се постигне највисоката можна стапка на решавање на споровите во фазата на помирување/посредување;
- осигурување дека при назначувањето на помирувачите/посредниците се земаат предвид релевантните демографски карактеристики на земјата, вклучувајќи го полот.

Арбитража во споровите

Во рамките на овој елемент на политиката би можело да се направи упатување кон комисијата:



- воведување системи што ќе им овозможат на страните во спорот да побараат арбитража за оние спорови што не се решени во фазата на помирување/посредување;
- обезбедување услуги за арбитража што се релативно неформални, помалку легалистички и побрзи од судските постапки;
- обезбедување „комбинирани расправи за помирување и арбитража“ во коишто веднаш по неуспешното помирување следува арбитража (истиот ден, кога е тоа можно) како дел од процесот на „едно заседавање во два чекори“;
- осигурување дека арбитражните расправи се спроведуваат од квалификувани, непристрасни и неутрални арбитри;
- осигурување дека назначувањето на арбитрите е демографски репрезентативно за населението на земјата.

Приватен и јавен сектор

Во рамките на овој елемент на политиката би можело да се направи упатување кон комисијата:

- обезбедување услуги за спречување и решавање спорови и на приватниот и на јавниот сектор (вклучувајќи државни органи и законски основани тела) врз рамноправна основа;
- одлучување дали независното тело треба да добие соодветна структура и персонал што ќе ги задоволи посебните интереси на јавниот сектор;
- одлучување дали независното тело треба да добие соодветна структура и персонал што ќе ги задоволи посебните потреби на поединечните индустриски сектори во приватниот сектор (на пример, рударство, поморство, конфекциско производство).

Совети за договарање

Во рамките на овој елемент на политиката би можело да се направи упатување кон комисијата:

- поттикнување на основањето совети за договарање на ниво на индустрија, сектор или регион, соодветно, при што таквите тела треба да бидат составени од претставници на работодавачите и претставници на работниците и треба

да бидат овластени за решавање спорови што произлегуваат од колективното договарање за засегнатата индустрија, сектор или регион;

- организирање систем за акредитирање на таквите единици за договарање, со цел да им се овозможи да обезбедуваат ист асортиман услуги за своите соодветни индустрии, сектори или региони како што обезбедува комисијата.

Учество на приватниот сектор

Во рамките на овој елемент на политиката би можело да се направи упатување кон комисијата:

- поддршка на учеството на операторите од приватните сектори во системот за управување со спорови преку систем за акредитација и повторна акредитација, со одобрение од управниот совет на комисијата;
- советување во врска со списокот на надоместоците што страните во спорот им ги плаќаат на приватните помирувачи/посредници и арбитри;
- барање од приватните помирувачи/посредници и арбитри да потпишат кодекс на однесување што е сличен на кодексот што се бара од помирувачите/посредниците и арбитрите на комисијата.

Нетипични работни уредувања

Во рамките на овој елемент на политиката би можело да се направи упатување кон комисијата:

- обезбедување услуги за решавање спорови на сите вработени, вклучувајќи ги и оние што се ангажирани врз основа на нетипични работни уредувања, како што се договорните работници, лицата што работат од дома, земјоделските работници, работниците во домаќинството, уличните продавачи и други каде што очигледно постои односот работодавач-вработен.

Услуги на ниво на целата земја

Во рамките на овој елемент на политиката би можело да се направи упатување кон комисијата:

- осигурување дека нејзините услуги се достапни во целата земја преку воспоставување окружни, покраински или регионални канцеларии, како што е соодветно;



- обезбедување мобилни услуги и технолошки иновации за вработените и работодавачите во оние делови од земјата каде што канцелариите на комисијата не се лесно достапни.

Родови прашања

Во рамките на овој елемент на политиката би можело да се направи упатување кон комисијата:

- осигурување, колку што е тоа разумно можно, родова рамноправност во нејзиниот управен совет;
- осигурување разумна родова рамнотежа при назначувањето на помирувачите/посредниците и арбитрите;
- водење сметка за родовите прашања при акредитирањето на единиците за договарање и на операторите од приватниот сектор;
- осигурување дека родовите прашања се обработуваат во нејзините информации, советодавни активности и активности за обука, како во нејзините постапки за помирување/посредување и арбитража;
- воспоставување и одржување односи со владините министерства и агенции, како и со организациите од граѓанското општество што се одговорни за родовите прашања.

Управен совет

Во рамките на овој елемент на политиката би можело да се направи упатување кон комисијата:

- што има широко репрезентативен управен совет кој е воспоставен со закон и наведување кој ќе биде одговорен за назначувањето на нејзините членови;
- што има претседавач на управниот совет и ги наведува постапките за назначување на претседавачот;
- што има прописи што ги утврдуваат критериумите за квалификуваност за членовите на советот и одговорностите на советот, што може да вклучуваат, на пример, осигурување дека комисијата ги почитува високите стандарди за корпоративно управување, соодветно ги користи средствата што ѝ се на располагање, работи ефективно и ефикасно и работи во согласност со својата мисија и својата визија.

Директор

Во рамките на овој елемент на политиката би можело да се направи упатување кон комисијата:

- што има директор како свој главен извршен службеник и наведува кој е одговорен за именување на директорот;
- има должности и одговорности на својот директор што се утврдени со закон;
- го пропишува мандатот на директорот.

Извештување и транспарентност

Во рамките на овој елемент на политиката би можело да се направи упатување кон комисијата:

- изготвување извештаи (тримесечни или полугодишни) за своите активности во печатена и електронска форма, како што е соодветно;
- изготвување годишен извештај за своите активности, вклучувајќи ревидиран биланс на успех, што треба да биде предмет на расправа во парламентот;
- вклучување во активности за подигнување на свеста и публицитетот во согласност со насоките што се утврдени од управниот совет и во согласност со потребата за почитување на доверливоста.

Трдува администрација

Во рамките на овој елемент на политиката би можело да се направи упатување кон комисијата:

- воспоставување и одржување односи со останатите компоненти на системот за трдува администрација во земјата, особено оние делови што на определен начин се поврзани со спречувањето на споровите (на пример, инспекција на трудот).

Структура и организација

Документот за политиката би можел да даде насоки за основањето и работењето на управниот совет за надзор врз работењето на комисијата, следење на нејзината



свкупна успешност во однос на неговите овластувања и да осигури дека телото работи во согласност со барањата за доброто управување.

Документот за политиката би можел, исто така, да упатува на потребата за воспоставување на управниот совет или одбор на независното тело врз основа на закон. Ова упатување би можело да вклучува:

- важност на независниот управен совет;
- предлози во врска со членовите на советот како, на пример, еднаква застапеност на претставниците на владата, работодавачите и работниците, како и стручни лица во областа на индустриските односи;
- обврска за разумна демографска застапеност во советот;
- уредувања за именување на членовите на советот и на претседавачот на советот;
- одговорности на претседавачот, вклучувајќи барања за изготвување финансиски извештаи;
- уредувања за именувањето на директорот на независното тело и неговиот заменик;
- улогата на советот во именувањето на помирувачите/посредниците, арбитрите и останатите вработени во независното тело;
- улогата на советот во изготвувањето на изјавата за визијата и мисијата на независното тело и за неговите стратешки планови.

Документот за политиката би можел да наведе дали независното тело треба да има децентрализирана структура со теренски канцеларии што треба да се отворат на различни локации и дали би можеле да се обезбедуваат мобилни услуги за зафрлените локации.

Политиката би требало да содржи определени упатувања во врска со потребните служби за поддршка на структурата во смисла на обезбедување финансиски услуги, услуги за набавка, административни услуги, кадровски услуги и информатички услуги. Би можело да се внесе посебно упатување кон важноста на компјутерската технологија, вклучително средствата за интернет, интранет, СМС и

електронска пошта, што се во согласност со положбата на телото како модерна и напредна институција што е ориентирана кон корисниците.

Оперативни уредувања

Политиката би можела да содржи определено упатување до оперативните уредувања, што треба да бидат дополнително разработени во законодавството и во интерните процедури. Тие би можеле да вклучуваат:

- постапки што треба да ги следат работодавачите и вработените кога бараат помош за советодавни услуги и услуги за обука;
- постапките и системите, вклучувајќи ги обрасците и моделите, за известување за спорови и упатување на споровите на помирување/посредување;
- постапки во фазата пред помирувањето/посредувањето;
- постапки што треба да се следат за исходот на помирувањето/посредувањето, вклучувајќи ги и успешните и неуспешните помирувања/посредувања;
- постапки за барање услуги за арбитража, вклучувајќи ги обрасците и моделите;
- изготвување на арбитражната одлука и наведување на ограничените околности во коишто може да се поднесат жалби;
- постапките што треба да се следат во „пом-арб“ постапките;
- постапките и уредувањата за акредитација на советите за договарање и опфатот на нивното работење;
- постапките и уредувањата за акредитација на приватните агенти што нудат услуги за помирување и арбитража.

Покрај конкретните аспекти на оперативните постапки, политиката би можела да упатува и на важни општоприменливи оперативни прашања.

Тоа вклучува работи како што се:

- кодекс на однесување за вработените, вклучувајќи ги сите помирувачи/посредници и арбитри, без оглед дали работат со целосно или со скратено работно време, како и акредитираните приватни агенти;



- показатели и цели за успешноста на помирувачите/посредниците и арбитрите и поврзаниот процес за следење;
- квалификации и барања за обука за сите помирувачи/посредници и арбитри, вклучувајќи ги акредитираните приватни агенти;
- компјутеризиран систем за управување со предмети што обезбедува информации во реално време за сите предмети што ѝ се упатени на комисијата.

Обезбедување средства

Документот за политиката треба јасно да наведе дека без оглед на тоа што комисијата е независно и самостојно тело, таа е финансиски зависна од државата. Обврската на Владата за финансирање на комисијата, врз основа на проценетиот годишен буџет на комисијата, треба да биде утврдена со закон.

Покрај тоа, политиката би можела да обезбедува насоки во врска со околностите во коишто комисијата е овластена да прима донации, подароци и оставини, дали може да се наплаќаат надоместоци за користењето на советодавните услуги и услугите за обука што ги обезбедува комисијата, како и дали може да се наплаќаат административни такси и такси за поднесување пријави.

Преодни уредувања

Темелните промени на системот за работни спорови бараат посветување внимание на воспоставените уредувања за спроведување на преминот од стариот во нов, од традиционалниот систем со којшто управува државата во независен систем.

Дали стариот систем ќе престане да постои и ќе биде заменет на некој конкретен датум со ново и различно тело, или, пак, стариот систем ќе продолжи да функционира паралелно на новиот систем во определен временски период?

Документот за политиката би можел да наведе временска рамка за започнување на работата на комисијата, осигурувајќи дека е обезбедено доволно време за разгледување на прашањата во врска со политиките, изменување и дополнување

на постојните закони или изготвување ново законодавство, основање на управниот совет, именување на директорот на комисијата и неговиот заменик, именување и ангажирање помирувачи/посредници и арбитри, отворање канцеларии и набавка на опрема, осмислување на обрасците и моделите, воспоставување оперативни постапки и инсталација на компјутеризирани системи.

Преземање иницијатива: Кој ќе го води процесот на промените?

Иницијативата за темелни промени може да произлезе од синдикатите кои може да сметаат дека традиционалните системи на трудовата администрација се пристрасни во полза на работодавачите и, според тоа, не обезбедуваат добри изгледи за правично и непристрасно решавање на споровите.

Алтернативно, иницијативата може да произлезе од работодавачите кои сметаат дека системот ги фаворизира работниците.

Иницијативата за темелни промени може да дојде од просветлената трудова администрација, иако за ова може да биде потребно таа администрација да се откаже од дел од своите овластувања.

Иницијативата може да произлезе од политичко ниво, особено кога индустрискиот судир довел до прелевање на значителни негативни ефекти во смисла на штрајкови, загубено производство, загубена заработка и разочарана јавност.

Движечката сила зад темелните промени е сознанието „дека нешто не е во ред со системот“, од едната страна, и дека „нешто мора да се стори во врска со тоа“, од другата страна.

Разбирањето дека „нешто не е во ред“ може да биде резултат на некој позначаен настан или низа настани (демонстрации и насилство, затворање претпријатија) или може да биде поврзано со политички промени, при што новата партија на власт вели дека „ние знаевме веќе некое време дека нешто не е во ред и сега планираме да сториме нешто во врска со тоа прашање“.

Во идеалниот случај, сознанието дека „нешто не е во ред со системот“ произлегува од конзорциум на интереси што го предводат угледни и одговорни лица што се во положба „да сторат нешто во врска со тоа“. Во него мора да бидат вклучени



политички претставници и, по можност, да биде поддржан од синдикалните водачи и водечките лица од деловната заедница, како и од угледни личности од граѓанското општество.

Сознанието дека „нешто не е во ред“ може да доведе до тоа Владата да именува работна група или тело на високо ниво што ќе ја оцени постојната состојба и ќе предложи балансиран план за промени што ги зема предвид интересите на работодавачите, работниците и општеството во целост. Независно формираната и неутрална комисија што е поддржана од просветлени политики и закони, има професионален кадар и доволно средства за работа, може да биде предводник на активностите за да „се стори нешто во врска со тоа“.

Откако ќе се препознае потребата за промени, потребни се политички насоки како двигатели на процесот на промените.

Изготвувањето на документот за политиката за воспоставување независна комисија за управување со спорови или слично тело треба да се заснова врз тековни консултации со сите засегнати страни, вклучувајќи ги поднесоците на останатите заинтересирани организации и поединци покрај социјалните партнери.

Управуваниот процес на промени започнува со оценување на постојната состојба, но потоа мора да биде поддржан со јасни политички насоки.

Законодавни уредувања

Откако ќе се донесе политиката за спречување и решавање на работните спорови, треба да се преземат мерки за да се осигури нејзиното ефективно спроведување. Во определени ситуации, политиките може да се спроведуваат преку процесите за информирање, образование и убедување, но во најголемиот број случаи потребно е законодавство за да заживеат политиките. Дури и во тој случај донесувањето на законодавството не е гаранција дека целите на политиката ќе се реализираат во целост, исто како што законите секогаш не се спроведуваат во целост поради различни причини, вклучувајќи:

- непознавање на содржината на законот од страна на оние на коишто се однесува законот;

- недоволно знаење во врска со тоа што всушност им е потребно на луѓето за да постапуваат во согласност со законот;
- недостиг на ресурси на агенциите што се надлежни за осигурување на почитувањето на законите;
- намерно избегнување на законот од определени страни што сметаат дека неговото почитување е премногу скапо;
- инертност и корупција на надлежните власти за спроведување и извршување на законите.

Изготвување на правната рамка

Документите за политиките содржат насоки за постапување, додека, пак, законите ги обезбедуваат суштината и поединостите за поддршка на намерите од политиките преку наметнување законски обврски и, по потреба, обезбедување правна заштита. При изготвувањето и спроведувањето на правната рамка за поддршка на новиот пристап кон управувањето со споровите и создавањето независно тело за спречување и решавање спорови, треба да се земат предвид следниве прашања.

Усогласеност на политиките и законите

Законодавството треба да биде усогласено со, и да ги поддржува намерите на политиката.

Примери

Документот за политика што се обидува да го поттикне колективното договарање како клучен елемент на спречувањето и решавањето на споровите ќе има незначително влијание ако законските одредби на работниците им ги отежнуваат организирањето, регистрирањето, остварувањето признавање и реалното договарање со нивните работодавачи.

Политиката што се обидува да ги поддржи доброволното помирување/посредување и арбитражата ќе биде доведена во прашање ако законодавството предвидува дека во определени околности помирувањето/посредувањето и арбитражата се задолжителни.



Политиката што е насочена кон консензуалниот пристап за решавањето на споровите ќе биде загрозувана од законодавството што ја потенцира судската постапка како основен метод за решавање спорови.

Политиката што ја препознава потребата за осигурување спречување и решавање на споровите за сите вработени во сите работни ситуации нема да биде успешна ако: законодавството содржи многу ограничени дефиниции за „вработен“, „работник“ и „работно место“; посебно исклучува определени категории вработени (на пример, вработени во домаќинството, земјоделски работници); или во целост ја игнорира ситуацијата на вработените што се ангажирани во нетипични или алтернативни работни ангажмани (вклучувајќи вработување во неформалната економија, работа што се врши од дома и работа што се врши врз договорна основа.)

Политиката што го поттикнува колективното договарање на ниво на претпријатие како основниот фокус за спречување и решавање спорови ќе биде дискредитирана ако со законите се бара воведување работни совети или слични тела што се овластени да преговараат со работодавачите независно од синдикатите.

Споредба со други земји

Иако околностите се различни во секоја земја, може да се добијат значителни придобивки од учењето на кој начин различните земји пристапуваат кон промените на законодавството. Земјите што размислуваат да воведат независни комисии за решавање спорови може да ги искористат неодамнешните искуства на Танзанија, Гана и Јужноафриканската Република, како и пореномираните во САД, Канада, Обединетото Кралство и Ирска, не само во однос на изготвувањето на законодавството, туку и за низа оперативни прашања што треба да се земат предвид при воведувањето промени од овој вид.

Регулациска рамноотежа

Ова вклучува еден вид регулаторна исплатливост на трошоците што се обидува да воспостави рамнотежа меѓу прашањата на социјалната заштита и прашањата што се однесуваат на економската ефикасност. Постои потреба и да се разгледа можноста за недоволна регулација и поврзаната можност за недоволна социјална заштита, како и можноста за прекумерна регулација и поврзаниот негативен ефект врз економската ефикасност. Недоволната регулација носи ризик законодавството да не ги поддржи намерите и целите на политиката, додека, пак, прекумерната регулација носи ризик од планирано заобиколување и намерно избегнување.

Исто така, постои потреба за воведување законодавство што се смета за позитивна интервенција наместо за негативно влијаење.

Административни капацитети

При изготвувањето на законодавството треба да се земат предвид практичните аспекти во врска со неговото администрирање и применување. Лицата што го изготвуваат законот треба постојано да се прашуваат дали законодавството што се изготвува може ефективно да се применува и да се спроведува. Ова подразбира разгледување на постојната институционална рамка и достапните ресурси, особено човечките ресурси, за спроведување на законите и осигурување на нивното почитување.

Ако недостигаат институционални капацитети и ресурси, самиот закон можеби ќе треба да содржи одредби што се наменети исклучиво за зајакнување на капацитетите или за поттикнување повисок степен на почитување.

Ново законодавство наспроти изменување на постојното законодавство

Постојат многу предизвици што се поврзани со изменувањето на постојното законодавство или со изготвувањето нови закони. Изменувањето на постојното законодавство вклучува бришење и додавање и на изготвувачите им остава релативно помалку слобода отколку изготвувањето ново законодавство. Новото законодавство повлекува изготвување закон за определена материја што претходно не била уредена со закон како, на пример, основањето независна комисија за помирување и арбитража. Ова им остава поголема слобода на изготвувачите и често е најпосакуваната опција, особено кога законите во областа на трудот се застарени, не предвидуваат соодветна рамнотежа меѓу целите за социјалната заштита и за економската ефикасност, се непотребно сложени, лошо формулирани и се воопшто тешки за контролирање и за примена.

Укинувањето на постојните закони и нивното заменување во согласност со насоките од овој дел може да претставува посоодветен пристап од оној што вклучува чести измени за усогласување со променетите околности.



Компјатибилност со постојните обврски

Законодавството треба да ги земе предвид правата што се утврдени со уставот на земјата и нејзините обврски во согласност со ратификуваните меѓународни договори, вклучувајќи ги Конвенциите на МОТ.

Стимулативните законите треба, исто така, да ги земат предвид постојните закони, освен ако, се разбира, намерата на новото законодавство не е да се променат веќе постојните закони.

Намена на законодавството

Законодавството за основање независно тело за управување со споровите треба да има јасно утврдена намена и поврзани цели што ги отсликуваат намерите на политиката. Јасната изјава за намената и целите на законодавството всушност ги „обединува“ законодавците и страните што ќе бидат засегнати од тоа законодавство, а и ги помага толкувањето и примената на законот од страна на одговорните административни и правосудни органи.

Учество на заинтересираните страни

Исто како за формулирањето на самата политика, процесот за изготвување на законодавството бара учество на заинтересираните страни на коишто се однесува законот, како и на лицата со посебни интереси и експертиза.

Учеството може да се оствари преку ад хок работна група во којашто се претставени интересите на сите заинтересирани страни, создадена посебно за оваа цел или, алтернативно, преку постојано трипартитно тело или, можеби, комисија во рамките на тоа постојано тело.

Реалните модалитети на учеството може да бидат во облик на детално и тековно вклучување на заинтересираните страни во конкретното изготвување на секој поединечен член и став од законот. Алтернативно, учеството може да се фокусира повеќе на консултациите со заинтересираните страни по изготвување на законот од страна на технички експерти. Комбинацијата од овие пристапи може да осигури дека заинтересираните страни се вклучени во сите фази на процесот на изготвување.

На пример, Националниот совет за економски развој и труд (NEDLAC) во Јужноафриканската Република се стреми кон постигнување „репрезентативен консензус“ за низа социјални, економски и развојни прашања. Неговите активности вклучуваат разгледување на целото нацрт-законодавство пред неговото поднесување на парламентот. Овој процес бил применет, на пример, во однос на Законот за работни односи од 1995 година, со којшто беше основана Комисијата за помирување, посредување и арбитража (CCMA).

Учеството во процесот за изготвување би можел да се прошири и надвор од Министерството за труд и претставниците на социјалните партнери. Во рамките на Владата може да бидат застапени и Јавното обвинителство, Министерството за финансии, Министерството за индустрија, Министерството за прашања на жените, како и од независни правосудни тела како, на пример, Комисијата за правни реформи и Канцеларијата на омбудсманот.

Покрај претставниците од организациите на работодавачите и работниците, процесот на изготвување би можел да има корист од вклучувањето на стопанските комори, извозниците и производните организации, групи потрошувачи, адвокатски здруженија, членови на академската заедница и претставници од граѓанското општество, вклучувајќи верски групи и групи што се одговори за маргинализираните работници како што се лицата што работат од дома, децата и младите.

Учеството неизбежно ќе го продолжи временскиот период за формулирање на законите, но би требало значително да го зголеми севкупниот квалитет на законодавството и да ги подобри изгледите за осигурување на почитувањето. Страните што се активно вклучени во носењето на одлуките со поголема веројатност ќе се посветат на таквите одлуки и, според тоа, ќе бидат поподготвени да ги почитуваат законите.

Учеството треба да биде на пошироко ниво од консултации во врска со актите на парламентот и треба да вклучува консултации што се однесуваат на уредбите, прописите и декретите што се предмет на извршната власт и се донесуваат без да бидат упатени во парламентот.



Разбирлив јазик

При изготвувањето на законодавството треба да се поттикнува употребата на едноставен јазик за тоа да се направи полесно за крајниот корисник (или публиката) да го разбере законот, притоа не доведувајќи ги во прашање правните концепти и значења.

Едноставниот јазик го опфаќа следново:

- Користење кратки реченици.
- Избегнување жаргонски и колоквијални изрази.
- Користење еден збор наместо повеќе зборови за пренесување на истото значење.
- Користење кратки наместо долги зборови.
- Избегнување двојни и тројни негации.
- Користење актив наместо пасив.
- Доследна употреба на зборовите (на пример, кога се спомнуваат „денови“, треба да биде јасно дали ова се однесува на календарски денови или на работни денови; употреба на „мора“ за задолжителните одредби и „може“ за дискрециските одредби).
- Идентификација и отстранување на двосмисленостите (на пример, меѓу вработен и работник, меѓу работни денови и календарски денови, меѓу „секое вознемирување“ и „незаконито вознемирување“).
- Користење примери за разјаснување на значењето.
- Избегнување на употребата на латински изрази.
- Ставање на глаголот веднаш по подметот.
- Избегнување на употребата на „тој“ и „таа“, освен ако тоа не се бара за некоја посебна цел.

Структура и презентација

Разбирливите закони не подразбираат само употреба на едноставен јазик, туку треба да земат предвид и низа други дополнителни прашања, вклучувајќи го следново.

Планирање

Планирањето вклучува идентификација на крајните корисници на законот и прифаќање дека „краен корисник“ значи лица што не се правници. Крајните корисници може да бидат во опсег од многу образувани до неписмени лица и тука се вклучени и можните идни корисници (на пример, лицата што го напуштаат училиштето, лица што посетуваат стручна обука).

Структура

Откако ќе се идентификуваат крајните корисници, може да се воспостави соодветна структура што овозможува логички тек на законот.

Распоред

Распоредот на законот треба да избегнува долги параграфи непрекинат текст, треба обилно да го користи проредот и треба јасно да ги одвои условите и исклучоците од членовите на коишто се однесуваат.

Дополнителен водич

На крајните корисници на законот може да им се помогне преку изготвување памфлети и брошури во кои се резимираат основните одредби, се даваат примери, се прикажуваат пресметки, кога е тоа соодветно, и се појаснуваат значењата преку употреба на дијаграми.

Преводи

Во голем број случаи, законите се изготвуваат на еден јазик и потоа се преведуваат на некој друг јазик. Ова дополнително ја нагласува потребата за користење едноставен јазик за да се осигури дека значењето е исто на двата јазици. По преводот од англиски на кмерски јазик, на пример, се препорачува да се направи превод во обратната насока, од кмерски на англиски јазик, од некој друг преведувач за да се осигури дека значењето не било изгубено во преводот.



Тестирање преку примерок

По изготвувањето на законот, може да биде корисно да се изврши тестирање на разбирливоста од страна на идентификуваните крајни корисници за идентификација на оние области каде што значењата се нејасни или јазикот е премногу комплициран.

Правна рамка за спречување и решавање спорови

- Законите треба да ги отсликуваат и да ги разработуваат намерите на политиката.
- Законите треба да го земат предвид искуството на другите земји, ако не детално, тогаш, секако, во однос на неговите намери.
- Законите треба да се изготвуваат имајќи ги предвид административните капацитети, спроведувањето и осигурувањето на усогласеноста.
- Законите треба да се стремат кон постигнување соодветна рамнотежа меѓу социјалната заштита и економската ефикасност.
- Законите треба да бидат конзистентни со обврските на земјата од нејзиниот устав, меѓународните договори и постојните закони.
- Законите треба да ги наведуваат своите намени и цели.
- Законите треба да се пишуваат и да се изготвуваат во консултации со заинтересираните страни.
- Законите треба да се презентираат на едноставен и лесно разбирлив јазик.

Основање независно тело или комисија

Речиси без исклучок, основањето независно тело за управување со спорови повлекува ново законодавство, како и можни измени на постојните закони. Новото законодавство би можело да го земе предвид следново.

Основање

Законот треба да наведе дека независното тело или комисија формално се воспоставува и „со ова се основа“, и му се дава назив како, на пример, Комисија за помирување и арбитража, Комисија за посредување и арбитража, Комисија за помирување, посредување и арбитража, Национална комисија за труд, Советодавна служба за помирување и арбитража, или некој друг назив што е соодветен во националните околности.

Независност

Законот треба да наведе дека комисијата е независно тело и да специфицира што точно подразбира независноста. На пример, законот би можел да наведе дека комисијата „е независна од која било политичка партија, синдикат, сојуз на синдикати или организација на работодавачите“ и дека „нема да биде предмет на управа или контрола на кое било лице или орган, туку е самостојна“. Законот, меѓутоа, би можел, исто така, да упати на фактот дека независноста не значи независност од финансиските барања на Владата. Независното тело што добива средства од државата, иако без мешање од државата, сепак треба да работи во согласност со прописите на државата и на трезорот. Иако претставува тело што е основано со закон, таа сепак се финансира од страна на државата и во таа смисла не е целосно независна.

Функции

Законот треба да ги наведе функциите на независното тело или комисија. Нејзините функции би можеле да вклучуваат обезбедување информации, совети и обука за вработените и работодавачите во врска со спречувањето и решавањето на споровите, обезбедувањето на услугите за помирување/посредување и за обезбедувањето услуги за арбитража доколку помирувањето/посредувањето било неуспешно. Националните околности ќе ги определат конкретните функции на независното тело.



Управен совет

Стимулативните закони треба да вклучуваат одредби за создавањето и воспоставувањето управен совет за независното тело или комисија.

Законот треба да го наведе бројот на членовите на советот, организациите што тие ги застапуваат, именувањето претседавач (од кого и според кои критериуми), мандатот на претседавачот и на членовите на советот, како и нивната квалификуваност за повторен избор. Законот треба, исто така, да ги наведе околностите и постапките за престанок на мандатот на претседавачот и членовите на советот, како и нивните права на надоместок и/или надоместок за седници.

Законот треба да содржи посебно упатување во врска со родовата застапеност во управниот совет.

Функции на управниот совет

Законот треба да ги наведе функциите на советот со упатување на неговата улога во давањето стратешки насоки за работењето на комисијата, советување за политики и постапки и следење на активностите на комисијата за да се осигури дека комисијата работи во согласност со своите цели и очекувани резултати.

Законот може, исто така, да бара од советот да ги почитува високите стандарди за корпоративно управување како за себе, така и за комисијата за којашто е надлежен советот, пропишувајќи дека советот ја презема одговорноста за осигурување дека комисијата работи во согласност со солидни политики и практики за животната средина и да осигури дека комисијата ефикасно и ефективно ги искористува јавните средства.

Директор и заменик на директорот

Законот треба да содржи определено упатување до именувањето на директорот на комисијата и неговиот заменик, како и да ги наведе постапките за нивното именување (вклучувајќи го учеството на управниот совет) и нивните одговорности и овластувања (вклучувајќи го овластувањето за делегирање на овластувањата). Законот треба, исто така, да утврди дека директорот по службена должност е член на управниот совет и да пропише барања во врска со присуството на директорот на состаноците на управниот совет.

Именување помирувачи/посредници и арбитри

Законот треба да ја утврди улогата на управниот совет и на директорот на комисијата во именувањето на вработените со полно и со скратено работно време, со посебно упатување за именувањето на помирувачите/посредниците и арбитрите. Законот би можел да ги пропише и квалификациите и искуството што треба да ги поседува помирувачот/посредникот или арбитерот, телото или телата што се одговорни за утврдување на условите за нивното вработување и околностите под коишто може да се заменат таквите службеници.

Законот треба да пропише, исто така, дека и мажите и жените се квалификуваат да бидат именувани за членови на комисијата и дека сите службеници треба да почитуваат кодекс на однесување што е одобрен и усвоен од страна на управниот совет.

Законот би требало да утврди и дали некое лице што е именувано за службеник/комесар има овластување да врши задачи за помиривање/посредување и арбитража, како и да им обезбедува услуги за информирање, советување и обука на работодавачите и на работниците.

Овластувања на службениците/комесариите

Законот треба да им даде посебни овластувања на службениците/комесарите во врска со нивните функции за помиривање/посредување и арбитража. Овие овластувања треба да бидат во согласност со потребата за почитување на доброволната природа на поведувањето на двата процеси.

Законот треба да пропише дека службениците/комесарите при вршењето на своите овластувања ги земаат предвид и ги решаваат прашањата за недискриминација и еднаквост.

Именување на помошниот кадар

Законот треба да наведе дека директорот на комисијата е овластен да го именува повисокиот помошен кадар по консултации со управниот совет и треба да го утврди одговорното тело или телата за условите на вработувањето на таквиот помошен кадар.



Средства и ресурси

Законот треба да наведе дека комисијата и нејзиниот управен совет се финансира од дотации од законодавната власт врз основа на буџетските процени што се изготвуваат од страна на комисијата и се доставуваат до законодавецот преку релевантниот министер.

Законот треба да наведе дека комисијата е овластена да прима средства во вид на донации, грантови или оставини, под услов ако тие не ја доведуваат во прашање независноста на комисијата.

Законот треба да наведе дека комисијата е овластена да врши наплата на надоместоци со одобрение од управниот совет за обезбедување на услугите за информирање, советување и обука во корист на работодавачите и работниците.

Законот треба да пропишува дека сите услуги за помирување/посредување и арбитража што се обезбедуваат од комисијата се бесплатни и да наведе дали таксите за поднесување пријави и административните такси се применуваат за страните што ги поведуваат постапките за решавање спорови.

Законот треба да пропише дека комисијата води детална финансиска евиденција и да ги наведе стандардите и постапките за изготвување, ревизија и поднесување на финансиските извештаи на парламентот.

Склучување договори

Законот треба да наведе дека комисијата е овластена да назначува изведувачи за вршење на работата на комисијата.

Законот треба да наведе дека изведувачите се плаќаат од страна на комисијата, а не од нејзините клиенти.

Ограничување на одговорноста

Законот треба да наведе дека комисијата не е одговорна за загубите претрпени од кое било лице поради постапките или непостапувањето на комисијата, управниот совет, службеник/комесар, вработен или изведувач, ако таквата постапка или непостапувањето се извршени со добри намери.

Известување

Законот треба да пропише дека комисијата изготвува и му поднесува годишен извештај на парламентот во согласност со барањата на владата во врска со известувањето. На пример, законот би можел да предвиди поднесување извештај во рок од шест месеци по завршувањето на финансиската година и дека тој извештај треба да содржи определени информации. Овие информации би можеле да ги вклучуваат ревидираните финансиски извештаи на комисијата, ревизорскиот извештај, информации за работењето на комисијата, вклучувајќи статистички информации во врска со резултатите на работењето и упатување до постигнувањата и недостатоците, како и сите останати потребни информации во согласност со барањата на владата за известување.

Законот треба да наведе дека годишниот извештај на комисијата се издава со потписите на претседавачот на управниот совет и на директорот на комисијата.

Намерите на политиката мора да бидат поддржани од законодавството за да се осигури правното постоење на комисијата со јасни функции и овластувања. Законодавството е потребно, исто така, за да се осигури дека на комисијата ѝ се распределуваат годишни средства од парламентот и дека таа поднесува одговорност за трошењето на таквите средства.

При изготвувањето на законодавството може да се искористи искуството на други земји што избрале да основаат независни комисии.

Меѓутоа, потребно е да се осигури дека законодавството ги отсликува националните околности и реалности.

Независно тело: Структура и работење

Откако политиките ќе се претворат во законодавна акција, потребно е да се осигури дека се воспоставени институционалните уредувања и постапки за ефективно спроведување на законот и поврзаните намери на политиката. Ова претставува значаен предизвик за една нова институција, но и предизвик со којшто успешно се справуваат различните земји што го избраа независниот пристап кон решавањето на работните спорови.



Институционалната поставеност за независната комисија бара да се земе предвид следново:

- воспоставување на комисијата со закон;
- воспоставување управен совет на комисијата;
- воспоставување на функцијата на директорот и заменикот на директорот на комисијата;
- именување и распоредување на вработените во комисијата;
- воспоставување седиште и децентрализирани канцеларии на комисијата;
- создавање организациска структура за комисијата;
- воспоставување врски со владините министерства и останатите законски тела;
- воспоставување врски со трудовата администрација;
- воспоставување врски со социјалните партнери и со други организации.

Организациска структура

Создавањето организациска структура за ефективно спречување и решавањето спорови не е само прашање на создавање сектори, одделенија, делови, единици и клетки, обезбедување соодветни простории, набавка на опрема и распоредување на вработените, и потоа одлучување што ќе работи секој сектор, одделение или единица. Сè од горенаведеното е потребно и важно, но, исто така, важно е организациските структури да произлегуваат од функциите што треба да се вршат: организациската структура треба да биде производ на својата функција.

Структурите треба да се создадат и за задоволување на потребата за децентрализација на обезбедувањето на услугите. Може да биде потребно да се воспостават регионални, покраински, окружни или подрачни канцеларии за да се овозможи обезбедување услуги за сите што ги бараат таквите услуги. Бројот на таквите канцеларии, нивната местоположба и конкретните услуги што треба да се обезбедуваат во секоја од нив бараат внимателно разгледување на визијата и мисијата на институцијата и достапноста на ресурсите. Децентрализацијата на активностите создава и потреба за ефективно координирање и комуникации меѓу структурите на терен и седиштето.

Вообичаено, независната комисија има три задолжителни функционални одговорности, особено:

- обезбедување услуги за информирање, советување и обука на работодавачите и работниците во врска и со спречувањето и со решавањето на споровите;
- помирување/посредување во споровите;
- арбитражување во споровите.

Овие функции упатуваат на структура со три сектори или одделенија, што се поддржани од други делови или единици, за:

- финансии и администрација, вклучувајќи набавки, контрола врз имотот, управување со просторот и одржување на зградата;
- развој на човечки ресурси, вклучувајќи вработување, мобилност на вработените, обука и оценување на успешноста во работењето;
- управување со компјутерски системи, вклучувајќи го планирањето и функционирањето на системите за управување со предмети;
- управување со информации, вклучувајќи подигнување на свеста, односи со медиумите и изработка на веб-локација.

Секој дел од севкупната структура, без оглед на тоа дали се работи за сектор, одделение, дел, единица или окружна канцеларија, треба да се раководи од целите и очекуваните резултати. Тие треба да бидат јасни, специфични, реалистични, со јасно утврдени временски рокови и мерливи доколку се планира примената на зацртани цели во однос на успешноста. Целите што се утврдуваат во консултации со засегнатите вработени со поголема веројатност ќе бидат реалистични и остварливи.

Оперативни постапки

Мора да се воспостават системи и постапки ако сакаме системот за управување со спорови да функционира ефективно и ефикасно. Постапките мора да бидат колку што е можно појасни и поедноставни и треба да ги исполнуваат барањата за добро управување.



Услуги за информирање, советување и обука

Некои примери за активности за коишто се потребни оперативни системи и постапки за поддршка на обезбедувањето услуги за информирање, советување и обука се:

- прием на барања за помош од клиентите;
- процена на потребите на клиентите;
- одговарање на барањата за помош преку, на пример, осмислување посебно приспособени активности за обука, обезбедување совети и помош пред преговарањето, советување и за изготвување стратегии за соработка на работното место, советување за воспоставување системи за решавање приговори;
- процена на надоместоците за планираната помош;
- распределување персонал за обезбедување на услугите;
- ангажирање изведувачи за вршење специфични активности за обезбедување услуги;
- наплата на надоместоци за обезбедените услуги;
- оценување на обезбедените услуги и оцена на влијанието по обезбедувањето на услугите;
- собирање и поднесување извештаи за статистички податоци, вклучувајќи статистички податоци за пазарот на трудот и решавањето на споровите за потребите на раководството на системот и на заинтересираните страни.

Помирување/посредување

За обезбедување на услугите за помирување потребно е да се воспостават оперативни системи и постапки најмалку во следниве области:

- приемот на известувањата за споровите што треба да бидат предмет на помирување (вообичаено на Образецот за упатување на помирување/посредување) или идентификување на страните што може да бидат заинтересирани за услугите за помирување/посредување;

- нудење услуги за помирување/посредување и убедување на страните во спорот дека помирувањето е во нивниот најдобар интерес, во случаите кога страните не побарале такви услуги;
- оценување на барањето за помирување;
- распределување соодветен службеник за спроведување на помирувањето/посредувањето;
- решавање на случаите каде што распределениот службеник има судир на интереси;
- утврдување и задоволување на потребите за водење на предметите, вклучувајќи ги местата на одржување, јазиците и барањата;
- известување на страните за датумот, времето и местото на одржување на помирувањето/посредувањето;
- известување на страните за природата на процесот за помирување/посредување;
- спроведување на конкретното помирување/посредување (по можност вклучувајќи изготвување процедурални прирачници и водичи за помалку искусните помирувачи/посредници);
- известување за исходите на помирувањето/посредувањето;
- изготвување записник за неуспешното помирување/посредување во случаите во кои спорот останал нерешен;
- внесување информации во информатичкиот систем за управување со предмети;
- осигурување дека страните се запознаени со следните чекори во случај на застој.

Арбитража

За обезбедување на услугите за арбитража потребно е да се воспостават оперативни системи и постапки најмалку во следниве области:

- прием на барања за арбитража (вообичаено на Образец на барањето за арбитража);



- распределување службеник што ќе ја врши арбитражата;
- распределување службеник кога страните се договориле за некое конкретно лице;
- распределување уште еден службеник кога едната или двете страни во спорот не сакаат тоа да биде истиот службеник што го водел помирувањето;
- известување на страните за датумот, времето и местото на одржување на арбитражата;
- известување на страните за природата на процесот за арбитража;
- спроведување на самата арбитража (по можност вклучувајќи изготвување процедурални прирачници и водичи за помалку искусните арбитри);
- известување за исходите на арбитражата;
- изготвување арбитражни решенија или одлуки;
- осигурување на квалитетот на одлуката пред нејзиното објавување;
- внесување информации во информатичкиот систем за управување со предмети.



Оваа глава ги разгледа прашањата од политиката што се поврзани со основањето независна комисија за работни спорови или слично тело и даде преглед на правните прашања што треба да се адресираат за да ѝ се обезбеди својство на правно лице на таквата комисија.

Откако комисијата ќе се основа со закон, таа мора да создаде структури и оперативни постапки за да го осигури обезбедувањето квалитетни услуги на своите клиенти и на тој начин да ги постигне своите основни цели.

Структурите се производ на функциите, а функциите се резултат на визијата и мисијата. Структурите произлегуваат од она што сака да го постигне организацијата.

За независната комисија, трите основни функционални одговорности се обезбедувањето услуги за спречување спорови, услуги за помирување/посредување и услуги за арбитража.

Седиштето и теренските структури треба да бидат поддршка на овие три области. Структурите мора, исто така, да обезбедат поддршка во областите на финансии и администрација, човечки ресурси, компјутерски услуги и управување со информации.

[illegible]

Забелешки

[illegible]



ГЛАВА 5

Подигнување на свеста и информтирање

Вклучување на социјалните партнери	126
Спонзорирано подигнување на свеста	126
Подигнување на свеста: тековна активност	127

Подигнување на свеста и информтирање

Надлежношото тело за работниот спор е обврзано да осигури дека страните на коишто сака да им обезбеди услуги се свесни за неговото постоење, за полиптиките што ги спроведува и за законите што ги спроведува. За ова е потребно да се ставаат на располагање ресурси за поддршка на низа активности за подигнување на свеста и пренос на информации за да се осигури дека постojните и идни корисници се запознаени со тоа кои услуги се достапни и што мора да сторат тие за да добијат пристап до тие услуги.

Определени активности за подигнување на свеста и информирање се од овите и промотивен карактер со цел да осигураат дека природата, намената и функциите на системот за работни спорови се познајат и разбрани. Електронските и печатени медиуми, заедно со компјутерската технологија, се суштински компоненти на таквите комуникации.

Останатите активности за подигнување на свеста и информирање се понепосредно поврзани со процесите и постапките за оценување на услугите што се обезбедуваат од системот. Конкретните информации од овој вид треба да ги задоволат потребите на различни корисници и треба да бидат достапни на едноставен јазик и во лесно разбирлив форми. Информатичката технологија, вклучувајќи ги новите веб-локации, телефонските линии за помош и комуникацијата преку електронски пораки може да помогнат во осигурувањето дека конкретните информации им се достапни на лицата што имаат потреба од нив.

Исто како за останатите функции на системот за спорови, со задачите за подигнување на свеста и информирање во врска со системот за спорови треба добро да се управува и треба да се овозможат доволно ресурси врз основа.

Успешниот процес на промени бара сите што се засегнати од предложените и реалните промени да бидат добро информирани за своите права и обврски. Ова се отсликува во Препораката на МОТ бр. 113 за консултации и соработка меѓу државните органи и организациите на работодавачите и работниците на ниво на гранка и на национално ниво (1960 г.). Оваа препорака го нагласува значењето на консултирањето на социјалните партнери во врска со изготвувањето и спроведувањето на законите и прописите што ги засегаат нивните интереси, како и во врска со воспоставувањето и функционирањето на државните тела.

Во однос на новите пристапи кон спречувањето и решавањето на споровите, овој процес треба да започне во фазата на формулирање на политиката. Меѓутоа, иако можеби претставниците на клучните заинтересирани страни што се вклучени во креирањето на политиките се добро информирани за намерите на политиката, нивното членство можеби не е еднакво добро информирано. Слично на тоа, претставниците на заинтересираните страни што се вклучени во изготвувањето на законите можеби нема да ги преземат потребните чекори за да осигурат дека нивното членство е целосно запознаено со своите законски права и обврски по донесувањето на законодавството.

Во фазата на креирање на политиката, за подигнување на свеста потребно е да постојат уредувања за:

- објавување на содржината на предлог-политиката;
- барање коментари од лица и институции за предложените интервенции во политиките;
- повикување на јавноста да даде коментари за предлог-политиките;
- потврда на приемот на сите коментари.

Методите за подигнување на свеста ќе зависат од ресурсите што му се достапни на предлагачот на промените; тоа може да вклучува информации што се пренесуваат преку:

- редовните печатени медиуми, вклучувајќи ги статиите и редовните колумни во дневните весници, летоци, брошури и постери;
- печатени медиуми што им се достапни на клучните конституенти, односно на организациите на работодавачите и синдикатите;
- радиоемисии;



- редовните вести на телевизија, како и спонзорираниите програми;
- веб-локациите на сите засегнати институции, или користење на различните облици на социјалните медиуми;
- јавни состаноци и собири;
- телефонски линии за помош.

Користењето на веб-локациите и електронските комуникации е составен дел на современото подигнување на свеста и претставува суштинска компонента на системот за управување со работни спорови. Според тоа, планирањето и тековното управување со таквиот комуникациски систем заслужува да добие висок приоритет.

Владата, во својство на предлагач на промените, има посебна обврска да осигури дека предлог-политиките се соодветно обелоденети на јавноста во облик што е лесно разбирлив за оние што веројатно ќе бидат засегнати од предложените промени. Владите треба да осигурат дека се обезбедени средства за таквите кампањи за публицитет и дека таквите средства се искористуваат ефективно врз основа на редовно оценување.

Во фазата на донесување на законите, кога предлог-законот станува закон, подигнувањето на свеста добива нова димензија, со оглед на тоа дека во прашање се правата и обврските на работодавачите и работниците. Заинтересираните страни повеќе не се заинтересирани само за намерите на политиката, туку се загрижени и за тоа што се бара од нив за да постапуваат во согласност со законот.

Во овие околности, подигнувањето на свеста треба да се фокусира на:

- обезбедување јасни информации за содржината на законот на работодавачите и работниците;
- обезбедување информации за тоа што треба да сторат работодавачите и работниците за да постапуваат во согласност со законот;
- уредувањата што треба да се воспостават за да се осигури почитувањето на законот;
- казните што се применуваат во случај на непочитување на законот;
- процесот што треба да се следи во случај на жалби поради непочитување.

Исто како кај подигнувањето на свеста за прашањата во врска со политиката, информациите за законите и постапките може да се пренесуваат преку печатените медиуми, електронски средства, интерактивни веб-локации, јавни радиодифузни мрежи, огласни табли на работното место, состаноци и сесии за обука. Подигнувањето на свеста за законите и постапките треба да се приспособи кон потребите на различните групи корисници. Покрај тоа, деталната содржина треба да биде презентирана на таков начин што ќе се осигури дека е пренесено и разбрано значењето на пораката.

Во оперативната фаза, подигнувањето на свеста и информирањето добиваат уште една нова димензија.

Потребно е да се идентификуваат различните целни групи на коишто им е потребно и што може да имаат полза од активностите за подигнување на свеста и за информирање. Тие вклучуваат:

- здруженија на работодавачите;
- работодавачи;
- синдикати;
- вработени што не членуваат во синдикати;
- лица што треба за првпат да влезат на пазарот на трудот;
- невладини организации;
- советодавни центри во заедницата.

Содржината на информациите и начинот на којшто тие се праќаат од испраќачот до примачот може значително да се разликуваат. На пример, информациите за неписмените вработени треба да се засноваат на глас и слики, или преку разговори што се водат од страна на службениците од телото за управување со спорови или, пак, преку телефонски линии за помош.

Информациите за спречување и решавање спорови што им се обезбедуваат на училиштата, за потребите на лицата што во следните години ќе станат дел од работната сила, вообичаено имаат поинаква содржина и поинаков фокус од информациите што им се обезбедуваат на вработените со долгогодишно работно искуство.



Потребно е, исто така, да се прави разлика меѓу општото подигнување на свеста и обезбедувањето конкретни информации.

Општото подигнување на свеста е покарактеристично за промотивните активности што се осмислени така што целните групи ќе станат свесни за работењето на телото за работни спорови. Еден од начините како да се стори ова е преку пораки што се презентираат од угледни познати личности и локални поборници (спортисти, забавувачи) преку телевизија и печатените медиуми. Таквите пораки вообичаено се кратки и се повторуваат во редовни временски интервали за да се информираат луѓето дека е достапна помош во случај на спорови и дека проблемите може да се решат без прибегнување кон судовите или трибуналите.

Обезбедувањето конкретни информации се однесува на обезбедување помош за луѓето што всушност се обидуваат да ги користат услугите што ги обезбедува телото за управување со спорови. Овие информации може да се обезбедат преку веб-локацијата на телото, со преземање обрасци и упатства од таа веб-локација, како и преку обрасци и поврзани информации што се достапни преку владините агенции, здруженијата на работодавачите и синдикатите. Телефонските линии за помош, исто така, може да бидат многу корисни овозможувајќи им на клиентите да зборуваат со добро обучено и образовано лице кое може брзо да ги обезбеди релевантните информации, да објасни како функционира системот и да даде појаснувања за тоа кои чекори треба да се преземат за поднесување жалба.

Друг важен дел од информирањето е осигурувањето дека обрасците што се користат од страна на телото за управување со спорови се добро дизајнирани и обезбедуваат упатства во чекори за да им се помогне на клиентите што сакаат да го пополнат образецот. Обрасците треба, исто така, да содржат минимални законски услови.

На пример, за упатување на спорот на помирување во телото за решавање спорови, страната што го упатува спорот треба да следи претходно утврдена постапка. Ова вообичаено вклучува пополнување образец за упатување или сличен документ, при што самиот документ содржи важни информации.

Образецот што се користи во Јужноафриканската Република за упатување на спорот на помирување во Комисијата за помирување, посредување и арбитража (ССМА) вклучува вредни информации за прашања како што се:

- намената на образецот;
- кој може да го пополни образецот;
- примачот на пополнетиот образец (вообичаено покраинската канцеларија на ССМА во покраината каде што настанал спорот);
- адресите и податоците за контакт на сите покраински канцеларии на ССМА;
- мерката што ќе се преземе по поднесувањето на образецот (наведувајќи дека се именува помирувач што мора да се обиде да го реши спорот во рок од 30 дена по известувањето);
- совет дека спорот можеби ќе треба да се решава од друга агенција (како, на пример, совет за договарање или совет основан со закон) или врз основа на приватни постапки, доколку тие се применливи;
- совет дека примерок од образецот мора да ѝ се достави на другата страна во спорот и доказот што треба да се приложи дека е сторено тоа;
- информации што посебно се однесуваат на спорови во врска со неправедните работни практики (наведувајќи дека таквите спорови мора да се упатат во рок од 90 дена од постапката или пропустот што ја предизвикале неправедната практика);
- информација дека се достапни преведувачи на службените јазици во Јужноафриканската Република, како и дека страните може да доведат преведувачи на други јазици на сопствен трошок;
- совет за тоа како треба да се пополни делот на образецот што се однесува на „Посебни карактеристики/Дополнителни информации“ во врска со спорот (вклучувајќи ставки како што се итноста на прашањето, бројот на вклучените лица, важните поврзани трудови или правни прашања);
- информации што се однесуваат на процесот за помирување-арбитража („пом-арб“) што укажуваат дека арбитражата може да се спроведе веднаш по помирувањето ако предметот остане нерешен, и совет дека страната што го упатува спорот може да поднесе приговор на пом-арб процесот доколку сака;
- совет дека не може да се поднесе приговор на пом-арб процесот во споровите што се однесуваат на пробната работа;
- информации дека споровите во врска со отказите мора да се примат од страна на ССМА во рок од 30 дена по отказот.



ССМА користи сличен пристап со својот образец за барање арбитража во случајот кога спорот нема да се реши по помирувањето/ посредувањето. Исто како порано, образецот има двојна улога за подигнување на свеста преку обезбедување информации и совети и преку обезбедување детални податоци за страните и предметот на спорот.

Важните информации за самиот образец вклучуваат:

- потреба за осигурување дека примерок од образецот ѝ е доставен на другата страна во спорот и доказот што треба да се приложи дека е сторено тоа;
- потребата за приложување потврда што покажува дека спорот не бил решен со помирувањето;
- информации за тоа што треба да се стори ако страната што го упатила барањето не сака арбитражата да ја води истиот комесар што го вршел помирувањето во спорот;
- информации за тоа што треба да се стори ако страните во спорот се договориле за некој конкретен комесар што ќе ја води арбитражата;
- информации за тоа што треба да се стори ако некоја страна во спорот сака арбитражата да се води од некој повисок комесар.

Подигнувањето на свеста и информирањето може да се вгради во останатите аспекти на процесот за решавање спорови. Добро осмислените образци за барање постојат и за помирување и арбитража може да содржат вредни информации и совети за законските барања и постојат и на едноставен и лесно разбирлив начин.

Вклучување на социјалните партнери

Подигнувањето на свеста и информирањето во врска со спречувањето и решавањето на споровите не е одговорност само на соодветното одделение на владата или на законското тело. Синдикатите и организациите на работодавачите, исто така, треба да имаат клучна улога.

Преку своите мрежи тие може да воспостават непосредни контакти со своите членови и оттаму се способни да ги информираат тие членови за новите политики и закони, како и за оперативните постапки доколку некој член биде вклучен во некој работен спор.

Спонзорирано подигнување на свеста

Ограничените ресурси претставуваат постојан предизвик за активностите за подигнување на свеста на телата за спречување и решавање на работните спорови. Синдикатите и организациите на работодавачите може да добијат помош од своето локално членство, како и од своите меѓународни здруженија за финансирање на таквите активности, но владините одделенија или законските тела вообичаено се потпираат врз распределбите од државниот буџет (т.е. финансирање од средствата на даночните обврзници) за овие цели.

Ова го отвора прашањето дали активностите за подигнување на свеста може да се преземаат со помош од спонзорите, особено од корпоративниот сектор. Може да се смета дека спонзорството ја доведува во прашање независноста на самостојната комисија или непристрасноста на владиното одделение. Законодавството со коешто се воспоставуваат независните комисии може да ги овласти таквите тела да примаат донации и грантови, но треба да се изготват насоки за заштита на независноста и непристрасноста. На пример, кампањата за подигнување на свеста во името на независната комисија што се финансира заеднички и рамноправно од корпоративниот сектор и синдикатите би била поприфатлива од кампањата што се финансира исклучиво од страна на корпорациите.

Меѓутоа, телото за работни спорови може да обезбеди поддршка од своите клиенти без да ја доведе во прашање својата независност. На пример, ако телото спроведе успешна програма за обука за некој клиент, тоа може едноставно да го праша тој клиент „Дали може да го објавиме тоа што го сторивме за вас?“



Промовирањето на успешните приказни претставува важен дел од подигнувањето на свеста.

Подигнување на свеста: тековна активност

Активностите за подигнување на свеста и информирање не се ограничени на ситуациите кога се претставуваат нови политики или се донесуваат нови закони. Телото за управување со спорови треба, исто така, да ги вложи сите потребни напори за да осигури дека неговите постапки и процеси се јасни и разбрани од неговите клиенти и дека информациите што се достапни за неговите клиенти и за јавноста се ажурираат редовно. Организационската структура на телото за управување со спорови треба да го обезбеди ширењето на информациите и подигнувањето на свеста како интегрални и суштински компоненти на системот за работни спорови, наместо како нешто што има периферално значење и низок приоритет.

Како што е наведено во Глава 7 за следење на успешноста, следењето на успешноста се применува и за активностите на телото за управување со спорите во врска со подигнувањето на свеста и информирањето. Телото треба редовно да врши процени дали промотивни кампањи и кампањи за подигнување на свеста ги создаваат саканите придобивки, од коишто една е да се поттикнат страните во спорот да ги користат услугите за помирување/посредување и арбитража наместо да ги решаваат своите спорови пред суд.



Подигнувањето на свеста за политичките, правните и оперативните аспекти на процесите за спречување и решавање спорови претставува суштинска компонента на доброто управување во однос на принципите за учество, транспарентност и инклузивност.

Иновативните кампањи за подигнување на свеста ја олеснуваат промената од старо во ново и ги подобруваат изгледите за прифаќање и спроведување на новите уредувања.

Континуираниот развој на информатичката технологија ги обезбедува средствата за широка и брза дистрибуција на информациите како на општата, така и на посебната публика.

[illegible]

Забелешки

[illegible]



ГЛАВА 6

Подобрување на резултатите

Обука и поврзани прашања	134
Специфични вештини	138
Кодекси на однесување	150
Информатички системи за управување со случаи	155

Подобрување на резултатите

Оваа глава се однесува на прашањата поврзани со подобрувањето на резултатите на системот за работни спорови. Без оглед дали системот е под одговорност на јединицата за министриство за труд или е независна комисија, постои потреба од подобрување на резултатите.

Оваа глава се фокусира на четири главни области на можно подобрување на резултатите, имено: обука и развој на персоналот; развој на вештини во конкретни области; компјутеризирани системи за управување со случаи; и кодекс на однесување за персоналот. Овие прашања се еднакво важни и релевантни за двата вида системи за работни спорови - владини и независни.

Овие четири прашања, во никој случај, не го исцрпуваат високо со области за подобрување. Но ако се земат предвид систематски и сериозно, тие може да ја подобрат ефикасноста и ефикасноста на кој било систем за управување со спорови во релативно краток временски период.



Обука и поврзани прашања

Во случаите каде што стратегијата за промена се фокусира на заживување на постојниот систем за управување со спорови, а не на креирање нов, членовите од персоналот се веќе во добра позиција. Меѓутоа, треба да се има предвид дообука на постојниот персонал врз основа на процената на потребите, како и подготовка на програма за обука која ќе ги задоволи целите на заживувањето на системот.

Спроведувањето ревизија на резултатите на персоналот може да биде предност со цел да се утврди како се искористуваат постојните човечки ресурси пред да се премине на програма за обука. Меѓутоа, таквата ревизија може да се чини како закана за персоналот, особено ако се гледа како начин за оправдување на намалувањето на персоналот. Онаму каде што преовладува таквиот став, неопходно е да се преземат одредени чекори пред спроведување каква било ревизија или процена, за да се убеди персоналот дека целта не е да се утврдат кандидатите за отпуштање, туку да се подобрат целокупните резултати, да се утврдат потребите за обука и да се одреди дали талентите на персоналот се неискористени.

Во случаите каде што стратегијата за промена вклучува основање нова институција, прашањето за персоналот и обуката е само една од многуте компоненти на целокупниот процес на промена. Меѓутоа, може да претставува најголем предизвик во процесот на промена.

Планот за персоналот треба да ги одразува намената и целите на институцијата, вклучувајќи го и вкупниот број на потребниот персонал, бројот на раководниот, техничкиот и логистичкиот персонал, општите услови за вработување, како и ангажирање на персоналот во децентрализиран систем за решавање спорови.

Треба да се подготви опис на работни задачи. Некои од овие елементи се чинат генерички по својата природа, но тие треба да вклучуваат детали за задачите што треба да се извршуваат и да вклучуваат показатели и цели за успешноста.

- Треба да се подготват профили за различните работни места.
- Треба да се подготват и да се пратат огласи за работните места.
- Треба да се воспостават критериуми за избор, вклучувајќи ги бараните вештини и нивните карактеристики.
- Треба да се спроведат интервјуа за работа кои ќе ги води независна комисија.
- Треба да се спроведе назначување на персоналот.
- Треба да се организира обука за насочување и воведување во материјата.
- Треба да се подготват прирачници за „што“ и „како“.



Прашањето со вработување персонал во нова институција може да биде особено сложено доколку новата институција ја преземе одговорноста за решавање на споровите од постојна институција, владин сектор или министерство. Дали треба постојните помирувачи/посредници, арбитри или други службеници со одредена одговорност за решавање работни спорови (на пример, инспектори на трудот, службеници за индустриски односи, помошници комесари) да се вклучат во новиот систем?

Автоматското преземање на постојните службеници во новиот систем треба внимателно да се разгледува, особено ако слабите резултати на тие службеници се причината за основањето нова институција. Тие службеници треба да бидат квалификувани за да се пријават за местата во новата институција. Меѓутоа, ако нивната пријава не е успешна, тие ќе треба да се прераспределат во рамките на министерството за труд или, пак, пошироко, во државната администрација. Прашањето на прифаќање на постојните службеници е особено важно при промена на социјално-политичката состојба во државата. Основањето нова институција со вработување на постојниот персонал може да го покрене прашањето на кредибилитет и легитимност на самата институција и на владата што ја основа, бидејќи корисниците може да имаат впечаток дека работите не се промениле.

Ефективна обука

Обуката е суштински дел од секоја стратегија за промена. Обуката е скапа и треба внимателно да се планира со цел да биде економична и ефективна. Непланираната обука, која се раководи од понудата, често, има ограничено влијание од различни причини - може да не ги одразува реалните потреби на учесниците, може да биде лошо претставена, да доминира обучувачот, да биде премногу теоретска или да нема дополнителни материјали и/или повторување.

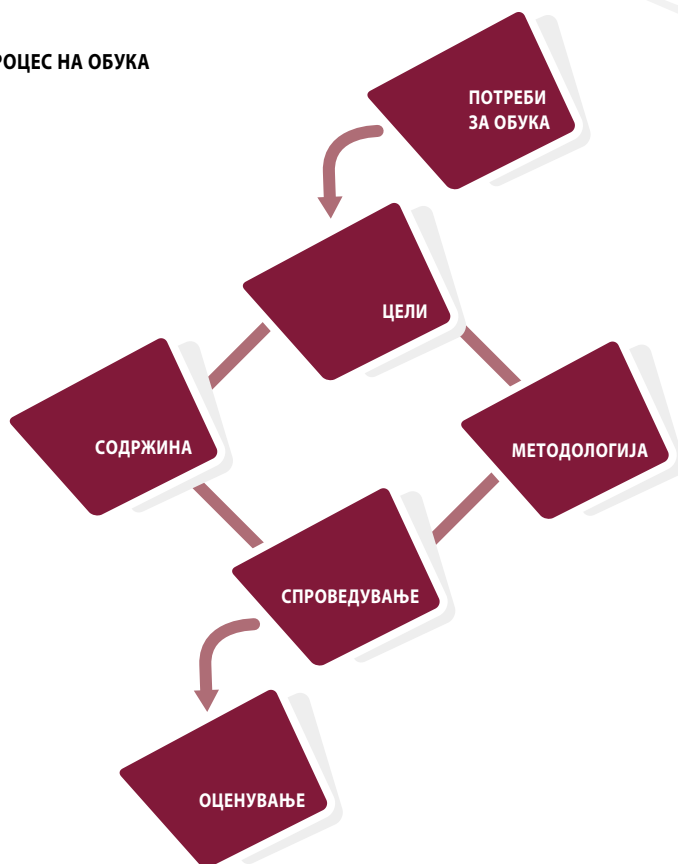
Што се однесува до поврзаноста на образованието со развојот на општиот интелектуален капацитет, обуката треба да вклучува развој на конкретни капацитети, кои ќе им овозможат на поединците да извршуваат конкретна задача или задачи во согласност со бараниот стандард.

Ефективната обука бара:

- опис на работното место кое ќе вклучува јасно и детално упатување на задачите што треба да се извршат;
- процена на постојното ниво на успешност преку споредување на реалните со очекуваните резултати, со тоа утврдувајќи го јазот во успешноста;
- процена дали јазовите во успешноста може да се надминат со обука, а не со други интервенции;
- јасно изразени цели на обуката;
- план на обуката кој ја поврзува содржината на обуката со наведените цели;
- утврдување на методите за обука кои ја поврзуваат содржината со целите;
- соодветен редослед за учење;
- почитување на потребите на учесниците како возрасни ученици;
- компетентни обучувачи што се запознаени со интерактивните техники на учење и кои уживаат доверба кај лицата што ја следат обуката;
- подготовка и користење дополнителни материјали, вклучувајќи аудиовизуелни материјали; и
- оценување и контрола за да се одреди дали организираната обука има придонес за подобрувањето на резултатите, не само за поединците што ја следеле обуката, туку и за обуката во целина.



ПРОЦЕС НА ОБУКА



Ресурсите за обука понекогаш се трошат залудно поради неконкретно идентификување на поединците и групите кај кои треба да се подобрат резултатите. При утврдувањето на потребите треба да се применува систематски пристап, преку спроведување анализи, интервјуирање на персоналот, проверка на извештаите од персоналот, анализа на статистички податоци, дискусии со клиенти, извештаи за оценување на резултатите и набљудување на персоналот во реални работни ситуации.

Секако, некои активности за обука не се поврзани со конкретни потреби, туку се поопшти по својата природа, имаат цел да обезбедат нови знаења и да го зголемат интелектуалниот капацитет, а не да развиваат конкретни вештини. Треба да се поттикнува и таква обука, бидејќи е прифатлива за поединецот, може да се наметне сопствено темпо на сесиите за учење, под услов да има достапни соодветни материјали.

Организирањето на обуката е значително олеснето со компјутерската технологија: материјалите за обука лесно може да се дистрибуираат; може да се одржува на кое било место каде што има достапен интернет и компјутери; поединците може да учат согласно своето темпо; има можност за интерактивно учење; може да се вклучат голем број лица што би ја следеле обуката.

Обуката може да ја реализираат надворешни обучувачи или независна комисија или, пак, посебна единица во рамките на организацијата што има цел обука и развој на персоналот и во која работат професионални обучувачи. Кој било пристап да се прифати, постојат значителни придобивки од подготовката на годишна програма за обука која ја опфаќа целата организација, на тој начин овозможувајќи систематски и координиран пристап за подобрување на резултатите, преку обука и поврзани активности.

Обука на раководителот

Успешноста на стратегијата за примена не зависи само од капацитетите на помирувачите/посредниците и арбитрите во системот и персоналот за поддршка, туку и од капацитетите на раководителите на системот. Раководителите не се одговорни само за сопствената работа, туку и за работата на другите. Следствено, тие треба да се избираат и да се обучат за да може да ги предводат и да ги мотивираат другите, да анализираат и да толкуваат информации, да утврдуваат проблеми и да носат одлуки, да ги следат резултатите и да ги оценуваат исходите.

Органот за управување со спорови, без оглед дали владин сектор или независна комисија, треба да ги преземе неопходните чекори за да осигури дека раководителите може да ги извршуваат задачите наведени во описот на работното место, на прифатливо ниво. Добро планираните сесии за групна обука, заедно со структурираното учење со сопствено темпо, може да даде значителен придонес за подобро управување со целокупниот систем и со составните делови.

Специфични вештини

За ефективен систем за управување со спорови потребни се службеници со вештини и способности на ниво на задачата, вклучувајќи писмена и усна комуникација, подготовка на извештаи, утврдување проблеми и решавање проблеми, управување и планирање на времето, аналитички способности,



посветеност на детали и познавање соодветни компјутерски апликации.

Од особена важност се вештините кои се бараат од службениците во трите главни области на работење, имено:

- спречување спорови;
- решавање спорови преку помирување/посредување; и
- решавање спорови преку арбитража.

Спречување спорови

Во светот на работата, неизбежни се несогласувања, разлики, разидувања, раздори и спорови меѓу работниците и работодавачите. Понекогаш спорот е минорен и брзо се решава на самото работно место. Понекогаш спорот е сериозен, со ефекти што се пренесуваат и на другите работни места.

Службата за спречување спорови нема да ги елиминира несогласувањата. Туку, таа го става несогласувањето во различен контекст, овозможувајќи им на страните да ги решат своите проблеми во рамките на работното место, без прекин во производството на стоките или обезбедувањето на услугите.

Во овој контекст, спречувањето на споровите не значи „непостоење спорови“, туку значи различни ненепријателски активности кои поттикнуваат мир на работното место, така што споровите се надминуваат:

- брзо;
- праведно;
- мирно; и
- организирано.

Тоа бара спроведување системи на работните места со кои ќе се изгради дијалог и ќе се спречи ескалирање на споровите што би можеле да се појават. Системите за спречување спорови се однесуваат на поединечните и колективните несогласувања и треба да се развијат на начин што ќе се почитува улогата на синдикатите во тој аспект.

Претпријатијата може да развијат такви системи на сопствена иницијатива преку дијалог кој вклучува консултации, преговори или двете. Или, пак, може

да се побараат услуги од трети страни, експерти во индустриски односи, кои ќе обезбедат совет за, и ќе помогнат во воспоставувањето функционални системи и процеси. Постои можност за голем број различни интервенции, зависно од големината на претпријатието, природата на постојните системи, постојната клима на индустриски односи, како и достапните ресурси за активностите за спречување спорови.

Трети страни кои може да обезбедат експертски услуги се:

- орган за управување со спорови (без оглед дали владин сектор или независно статутарно тело); или
- консултанти од приватниот сектор.

Конкретните обезбедени услуги вклучуваат:

- градење платформа на доверба и заемно почитување меѓу работниците и раководството и позитивна клима на работното место каде што тие реално ќе разговараат меѓусебно преку вежби за градење култура, заеднички обуки, заеднички истражувања и споделување информации;
- конкретни иницијативи наменети за спречување на ескалирањето на спорите, како што е воведување институционални уредувања и процеси кои вклучуваат учество на работниците и овозможуваат изнесување и надминување на проблемите. Ваквите уредувања вклучуваат консултативни механизми каде што може да се изнесат проблемите за дискусија и може да се донесат одлуки кои, иако необврзувачки, претставуваат значаен совет за раководството. Уредувањата може да вклучуваат и форуми за договарање каде што се изнесуваат и се решаваат проблемите преку преговарање кое води до обврзувачки одлуки;
- специфични иницијативи наменети за решавање формални, писмени претставки поднесени од страна на работниците за дејствата на раководителите, соработниците или клиентите во рамките на работното место, како и иницијативи за решавање неформални претставки преку медијација на работното место или упатување на народниот правобранител. Овие уредувања, вообичаено, бараат постоење наменска жалбена постапка која овозможува разгледување и решавање на претставките во рамките на претпријатието. Алтернативно, претставката може да се реши во согласност со жалбените постапки содржани во колективните договори, во случаите каде што постојат такви договори.



Вклучување орган за работни спорови

Активностите за спречување на споровите треба да ги реализира претпријатието, при што може да се вклучат надворешни лица за олеснување на процесот и за обезбедување совети. Меѓутоа, постојат голем број предности во постоењето сектор или комисија за решавање на работните спорови, кои може да се вклучат во олеснувачките и советодавните активности.

- Службениците од секторот/комисијата имаат можност да ги посетат претпријатијата и да комуницираат со работниците и раководителите, да ги проценат индустриските односи и да учествуваат во развојот на наменски системи кои ќе одговараат на потребите на секое работно место.
- Службениците од секторот/комисијата може подобро да ги разберат деловните операции во различните индустрии, давајќи им можност, доколку е потребно, да специјализираат во областите како што се транспорт, поморство, производство или градежништво.
- Секторот/комисијата може да генерира приход од информации, советодавни услуги, обука и поврзани услуги што ги обезбедуваат службениците.
- Секторот/комисијата во целина може да имаат придобивки од подобреното реноме и репутација како професионална организација посветена на непристрасност, праведност и техничка компетентност.

Од аспект на претпријатието, и без оглед дали услугите за спречување спорови ги обезбедил секторот/комисијата или консултантите од приватниот сектор, претпријатието ќе ги има следните придобивки:

- Претпријатието доброволно бара помош и има контрола врз процесот за развој на системот од самиот почеток.
- Може да се развие наменски систем што ги задоволува потребите на конкретно претпријатие.
- Дијалогот меѓу работниците и раководителите кој се одвива во текот на развојот на системот, особено доколку посредува надлежно и искусно лице, помага во градењето заемна доверба.
- Развојот на функционален систем е релативно евтин.
- Надворешна трета страна може да помогне во утврдувањето потенцијални „жешки точки“ за кои може да се дадат конкретни совети, покрај советот за развојот на општ систем.

- Може да се одржи приватноста и доверливоста на претпријатието.

Давателите на услугата мора да поседуваат специфични вештини за да може да обезбедуваат услуги за спречување спорови. Покрај нивната способност за објективна процена на состојбата со индустриските односи, службениците треба да поседуваат вештини за олеснување, со кои ќе ја охрабрат интеракцијата меѓу работниците и нивните раководители. Службениците мора да поседуваат вештини за ефективна комуникација, капацитет за слушање и набљудување, способност да реагираат кога е потребно, без да доминираат и, генерално, да поседуваат лични карактеристики кои поттикнуваат доверба и почит, вклучувајќи интегритет, тактичност, трпеливост, ентузијазам, и во некои случаи, смисла за хумор.

Услуги за помирување/посредување

Во случаите кога споровите не може да се спречат или да се решат преку дијалог меѓу работниците и работодавачите, помирувањето/посредувањето претставува следен чекор во процесот. Меѓутоа, можно е помирувањето/посредувањето да се применат во кое било време, дури и пред исцрпување на внатрешните процедури.

Во некои јурисдикции се прави разлика меѓу „помирување“ и „посредување“. Меѓутоа, за целите на ова издание не се прави таква дистинкција. Поимот „помирување/посредување“ го опфаќа процесот кој е:

- започнат на доброволна основа од едната страна во спорот, при што од другата страна се бара да се вклучи во процесот;
- продолжување на процесот на договарање/преговарање кој започнал со прекинот на преговорите;
- го спроведува независна, непристрасна трета страна што нема надлежност за одлучување или носење пресуда;
- го спроведува лице чија улога е да го олесни процесот на преговорите, со цел да им се помогне на страните да изготват различни опции за разгледување и постигнување заемно прифатливо решение;
- бесплатно за страните во спорот (различно од потрошеното време за присуство на состаноците за помирување и подготовка за дискусијата);
- затворен и доверлив процес;
- брзо, неформално и флексибилно состанување;



- без негативни последици;
- ниското ниво на ризик ја поддржува потребата за одржување и, ако е можно, подобрување на тековните односи меѓу работодавачот и работникот.

Помирувањето/посредувањето претставува начин за утврдување на заемните и спротивните интереси на страните, кој може да биде од корист, дури и при спор во врска со правата. Исто така, во некои земји, помирувачите/посредниците може да имаат познавања за конкретната област (на пример, транспорт, хемикалии) кои може да дадат вреден придонес на страните во спорот при договарањето опции.

Традиционален нас̄рема нов ѓрис̄ај

Бидејќи пристапите за преговарање и договарање се менуваат со текот на времето, постои потреба и од приспособување на улогата на помирувачот/посредникот.

Позиционо до̄говарање

Традиционално, помирувачите/посредниците им обезбедуваат помош на страните во спорот кои се вклучени во позиционо договарање, каде што страните едноставно разменуваат предлози со цел да ги задржат целните позиции. Страните доставуваат барања и противбарања, најчесто преувеличени, но без реално да знаат или да се грижат што сака другата страна.

Земните интереси ќе бидат надминати од спротивставените, бидејќи страните се стремат да добијат поголем удел од достапните исходи од негативниот процес, кој завршува со добивка-загуба. Иднината на односите меѓу работниците и работодавачите е релативно мал приоритет, при што акцентот се става на моменталната добивка.

При позиционо договарање, страните ги изнесуваат своите ставови и потоа, преку процесот на постепено и растечко отстапување и приближување се обидуваат да постигнат договор. Во рамките на таквиот пристап, помирувачот/посредникот има својство на олеснувач и канал меѓу страните, концентрирајќи се речиси целосно на процесот на помирување/посредување без да предлага решенија или да понуди правни лекови кои може да имаат влијание врз конечните резултати од интеракцијата.

Задачата на помирувачот/посредникот во таквите ситуации претставува голем предизвик, но непроменливиот став на страните во спорот го ограничува просторот за иновација и истражување за посеопфатни прашања од страната на помирувачот/посредникот.

Договарање засновано на интереси

Во некои земји има поголем интерес за процесот на договарање засновано на интереси. Постојат голем број докази дека овој пристап во преговорите е предмет на разгледување и анализа во теоретски рамки, меѓутоа степенот на реална функционалност во практиката, како замена за позиционото договарање, во голема мера останува непознат.

Договарањето засновано на интереси има неколку клучни одлики, како што следува:

- интересите на двете страни се прифаќаат како легитимни и треба да се унапредат секогаш кога е можно тоа;
- до темите за договарање се пристапува како кон проблеми што треба да се решат заеднички, а не како кон судири што треба да се добијат или да се изгубат;
- интересите на страните одат надвор од споделување на постојните достапни резултати, треба да се размислува како да се зголемат тие резултати;
- страните се заинтересирани за одржливи исходи и алтернативи што ќе помогнат во градење на идните односи.

Пристапот нема негативни последици, бидејќи поголемиот дел од времето може да се посвети на откривање, што е вистински важно за другата страна. Пристапот може да вклучува отворени сесии, каде што ќе се претстават и ќе се разгледуваат интересите без какви било очекувани реални резултати од дискусиите. Договарањето засновано на интереси се темели на премисата дека најважни се заедничките интереси. Меѓутоа, во одредени ситуации, интересите на работниците и работодавачите се мошне различни како, на пример, во случаите кога работодавачот сака да ангажира работници на договор и надворешни соработници, додека работниците сакаат сигурна работа.

Помирувањето/посредувањето како продолжение на договарањето засновано на интереси е различно од помирувањето/посредувањето како продолжение на традиционалниот пристап на позиционно договарање. Кај преговорите засновани



на интерес може да дојде до застој и да биде потребна помош од трети страни, но помирувачот/посредникот треба да поседуваат знаење и вештини што не се фокусирани само на олеснување. Помирувачот/посредникот треба да има улога на едукатор и трансформатор кој ќе им помогне на страните да ги препознаат заедничките интереси и потреби, но без наметнување решение за спорот. Како што на страните во спорот, коишто се вклучени во договарање засновано на интереси, им се потребни нови информации, нови вештини и различен ментален склоп, истото важи и за помирувачите/посредниците. Следствено, активностите за обука треба да бидат наменети за работодавачите и работниците, идеално вклучувајќи заеднички сесии за обука, додека, помирувачите/посредниците треба да добијат обука за стекнување вештини и техники за договарање засновано на интерес.

Во практиката, искусните помирувачи/посредници сакаат да ги утврдат најсоодветните видови интервенции, без оглед на пристапот на преговори кои го применуваат страните во спорот. Доколку дојде до застој при пристапот за позиционо договарање, искусниот помирувач/посредник може да види можност за примена на пристапот заснован на интереси, преку охрабрување на страните да се фокусираат на заемните интереси и да се тргнат од своите фиксни ставови.

Доколку дојде до застој при пристапот за договарање засновано на интереси, помирувачот/посредникот можеби ќе треба да ги потсети страните дека заедничките интереси не водат секогаш до автоматско решение на проблемите и дека е потребно да се направат отстапки.

Така што, во практиката, позиционото договарање и договарањето засновано на интереси заемно не се исклучуваат. Компетентните помирувачи/посредници треба да разберат и да бидат подготвени да ги применат двата пристапи во напорите за надминување на застоите во договорите и да им помогнат на страните да постигнат договор.

Помирувањето/посредувањето е потпомогнато договарање. Затоа, помирувачите/посредниците треба, пред сè, да бидат запознаени со, и да го разбираат процесот на договарање и преговарање, вклучувајќи ги и различните пристапи во преговарањето, како и да ги користат тие процеси за да им помогнат на страните во спорот да постигнат договор.

Потребните капацитети за успешно помирување/посредување претставуваат комбинација од знаење, вештини, искуство и лични квалитети кои вклучуваат подготвеност за слушање, трпение, искреност, чесност и смисла за хумор.

Опис на работните задачи

При ангажман, помирувачот/посредникот треба да добијат опис на работните задачи во писмена форма, треба да го почитуваат кодексот за однесување, да добијат воведна обука за природата и активностите во рамките на системот за управување со спорови, да добијат специфична обука за процесот за помирување/посредување, да добијат ментор, доколку немаат искуство во областа, да добијат примероци од важечките закони, формулари и прирачници за работа, како и да бидат запознаени со компјутеризираниот информатички систем за управување со случаи.

Описот на работните задачи е важен, бидејќи треба да упатува на тоа дали лицето ќе има својство само на помирувач/посредник кој ќе биде вклучен во реализирањето на состаноците за помирување/посредување или ќе биде одговорен и за други задачи. Задачите може да вклучуваат реализација на активности што ќе претходат на помирувањето/посредувањето, како и обезбедување информации, совети и обука кои се однесуваат на спречување на спорите.

Описот на работни задачи треба да вклучува дали арбитражните расправи се дел од работата.

Со закон може да се одреди дали службениците ќе се назначат како помирувачи/посредници или арбитри или за двете. Меѓутоа, ако со законот не се предвидува ништо, тоа прашање мора да се реши преку самиот систем за управување со спорови. Кај системот во рамките на кој се нудат услуги за помирување-арбитража (пом-арб), предност е што еден службеник може да ги извршува двете задачи, при што арбитражата ќе следува по неуспешното помирување, на истото место, по можност и во текот на истиот ден. Чекорот за помирување/посредување е во согласност со правилата и постапките за нормално помирување/посредување, додека чекорот за арбитража е во согласност со правилата за нормална



арбитража. Меѓутоа, двата чекори ги спроведува истиот службеник, но може да се утврди со закон, различни службеници да го реализираат секој чекор за страните во спорот.

Описот на работните задачи треба да се користи како основа за процена на изведбата на помирувачот/посредникот, при што процесот на процена ќе служи како основа за утврдување на областите каде што е потребна обука заради подобрување на резултатите.

Услуги за арбитража

Доколку помирувањето не е успешно, страните во спорот може да покренат постапка за арбитража.

Арбитражата претставува пристап кон решавање спорови со кој се бара неутрална страна да ги чуе двете страни и да донесе одлука за решавање на случајот. Иако процесот вклучува донесување обврзувачка одлука и се чини сличен на традиционалните судски постапки, постојат неколку значајни разлики.

Доброволност Во повеќето случаи, страните се изречно согласни да се вклучат во арбитража, иако во систем со статутарно уредување, процесот може да биде задолжителен.

Контрола Страните имаат одредена контрола врз некои процедурални аспекти на процесот, како што е времето и можната локација на расправата, како и кој може да присуствува.

Приватност Средбите меѓу страните и арбитерот се затворени. Во одредени случаи, страните во спорот го избираат арбитерот.

Неформалност Иако постапките не се формални како судските постапки, сепак важат одредени правила, како што се принципите за природна правда и правилата за докази. Иако на расправата страните се спротивставени, однесувањето на страните и природата на процесот ги одредуваат страните и тие се помалку формални одошто судските процеси.

Доверливост Процесот и исходот се доверливи за страните, иако кај статуторната арбитража се бара водење евиденција која ќе биде достапна за јавноста.

Флексибилност Страните може да донесат одлука со консензус по сите или некои од прашањата во текот на арбитражната расправа.

Предности на арбитража

Арбитражата има голем број предности пред судската постапка, вклучувајќи го следново:

Брзина Страните може да ја одредат временската рамка и да ги избегнат, понекогаш, долгите подготовки, кои се карактеристични за судските постапки.

Флексибилност Во секое време страните имаат можност за прибегнување кон помирување/посредување.

Трошок Процесот чини помалку одошто судската постапка.

Избор Страните може да изберат арбитер со посебно искуство и експертиза во областа на спорот. При судска постапка, страните не го избираат судијата.

Приватност Со одредени исклучоци, расправите при арбитража се затворени и доверливи.

Прашања за арбитража

Не е потребен консензус за исходот од арбитражната расправа. Спорот може да биде формално решен, но не секогаш по волјата на страните. Едната страна може да чувствува дека победила, а другата дека загубила или, пак, двете страни може да сметаат дека исходот не е поволен. Другите проблеми вклучуваат:

- ограничено право на жалба по одлуката на арбитерот; арбитерот може да нема вештини и искуство; арбитерот може да застапува наместо да одлучува;
- адвокатите што ги застапуваат страните може да немаат искуство во процесите на арбитража;
- на расправата може да доминираат правни аргументи изнесени од адвокатите што ги застапуваат страните во спорот на сметка на суштинските прашања;
- сослушувањето може да трае подолго од предвиденото поради намерни тактики за одложување кај една или кај двете страни.



Опис на работните задачи

Описот на работните задачи на арбитерот треба да вклучува дали позицијата вклучува помирување/посредување и спречување спорови. Персоналот кој може да реализира повеќе задачи му дава на системот за спорови значителен степен на флексибилност без негативно влијание врз целокупната изведба.

Во ситуации каде што голем број спорови потекнуваат од одредена индустрија или сектор, како што е производството на облека, хотели и угостителство или градежништво, може да има предност од назначување арбитри со потребно искуство да специјализираат за сослушувања карактеристични за индустријата.

Арбитрите треба да ги разберат основните принципи на природната правда, принципите на доказ и нивната практична примена, како и важноста да ѝ се дозволи на секоја од страните да го изнесе својот став. Арбитрите треба да се однесуваат етички, да ја задржат непристрасноста во секое време, да поседуваат добри аналитички вештини и вештини за пишување, и да поседуваат квалитети за почитување во просторијата каде што се одвива расправата.

- Оперативната ефективност на националниот систем за управување со спорови зависи од професионалноста и компетентноста на помирувачите/посредниците и арбитрите.

- Тие мора внимателно да се избираат, не само во поглед на нивните образовни квалификации и работно искуство, туку и во поглед на нивните лични квалитети. Тие треба да поседуваат одлики што се потребни за позитивна интеракција со луѓе и кои поттикнуваат почит, доверба и доверливост кај клиентите и колегите.

- По изборот, помирувачите/посредниците и арбитрите треба да се обучат. Во рамките на обуката, тие се стекнуваат со знаење за правните процеси и оперативните постапки што треба да ги почитуваат, како и со вештини што им овозможуваат да „дејствуваат“ и да „знаат“.

- Не е неопходно да се биде адвокат за да се биде успешен помирувач. Познавањето на законите е важно, но успешните помирувачи/посредници може да имаат различно образование.

Кодекси на однесување

Посебната природа на спречувањето и решавањето спорови поттикнува донесување кодекси на однесување - како што е утврдено од органите за решавање спорови - за помирувачи/посредници и арбитри. Целта на таквите кодекси е да се воспостават правила и стандарди за професионално однесување на персоналот и, следствено, да се придонесе за подобрувањето на резултатите.

Меѓутоа, постои забуна со терминологијата. Некои организации го именуваат како етички кодекс, други кодекс за работа, други кодекс за однесување. За целите на оваа публикација, фокусот е на кодексот на однесување, со цел да се утврдат стандарди за секојдневно однесување на персоналот во организацијата. Поимот „етички кодекс“ е посоодветно да се користи кај етичкото однесување на претпријатијата во поглед на социјалните, еколошките и човечки прашања. „Кодекс на однесување“ се однесува на етиката на вработените и, поконкретно, на судирот на интереси и прифаќањето подароци. „Кодексот на однесување“ повеќе се фокусира на тоа што членовите од персоналот треба да направат или не при реализирањето на различните задачи, и на тој начин, претставува корисна алатка во следењето на изведбата на вработените.

Постои можност за користење кодекс на однесување за сите вработени лица во системот за управување со спорови, кој ги опфаќа општите прашања, како што е доверливоста, и посебен кодекс за помирувачите/посредниците и арбитрите.

Кодексот на однесување за помирувачите/посредниците и арбитрите во рамките на системот за решавање спорови треба:

- конкретно да ги утврдува категориите од персоналот кои се опфатени со кодексот;
- да ги содржи законските одредби што се однесуваат на персоналот што е опфатен со кодексот;
- да ги вклучува законските акти, доколку има такви, на кои се заснова кодексот;
- да ги вклучува намената и целите на кодексот, на пример, „да му помогне на персоналот да ги разбере одговорностите и обврските што ги имаат кон своите клиенти (вработени и работодавачи), кон своите колеги, кон сопственото работно место, кон заедницата и кон себеси, како и „да вклучува насоки за случаите на етички проблеми и судир на интереси“;



- да ги наведува, на едноставен начин, конкретните случаи каде што се применуваат стандардите за однесување;
- да ги наведува постапките, вклучувајќи го и временското ограничување кое треба да се почитува во случај на прекршување на кодексот, вклучувајќи го и правото на вработениот да биде слушнат и да ги почитува договорите.

Содржина на кодексот на однесување

Кодексот на однесување за помирувачите/посредниците и арбитрите може да го вклучува следново:

Законски обврски

Самоследење

Навременост
Непристрасност
Доверливост
Прифаќање подароци
Лична хигиена
Облекување
Професионален развој
Друго вработување
Политичка активност
Излегување во јавност
Напуштање на службата (на пример, некористење доверливи информации добиени во текот на работниот однос; неоткривање лични информации за поранешни колеги)

Клиенти

Еднаков третман
Недискриминација
Достоинство, пристојност и почит
Судир на интереси

Колеги

Лични односи

Еднаков третман

Недискриминација

Достоинство, пристojност и почит

Малтретирање и вознемирување

Лични односи

Работно место

Користење опрема (на пример, телефони, компјутери, интернет, е-пошта)

Грижа за опремата

Безбедна работна средина

Здрава работна средина (на пример, забрането пушење)

Заедница

Почитување на средината

Однесување надвор од работното време

Кодексот на професионално однесување за посредници во работни спорови од Сојузната служба за посредување и помирување (FMCS) во САД се однесува на:

- одговорноста на посредникот кон страните;
- одговорноста на посредникот кон другите посредници;
- одговорноста на посредникот кон службата и професијата;
- одговорноста на посредникот кон јавноста.

Кодексот на FMCS е даден во **поглавје 10** како **ПРИЛОГ В**, заедно со Кодексот на однесување за претставниците од Комисијата на Јужна Африка за помирување, посредување и арбитража (CCMA).

Одредени кодекси на однесување се законски обврзувачки, други не. Доколку кодексот е подготвен во согласност со законот и е во согласност со стандардите од тој акт, тогаш може да биде законски обврзувачки. На пример, во Законот на Танзанија за трудови институции, 2004 г., со којшто се воспоставува Комисијата за посредување и арбитража, се наведува дека „Комисијата ќе подготви Кодекс на однесување за посредниците и арбитражите и ќе осигури дека е во согласност со Кодексот на однесување при извршување на функциите“. Кодексот може да биде



обврзувачки доколку е дел од договорниот однос меѓу вработениот и работодавачот.

Дури и ако кодексот е на доброволна основа и необврзувачки, сепак може да има позитивно влијание врз однесувањето. Стандардите може да се почитуваат, дури и ако се на доброволна основа. Меѓутоа, мора да се нагласи дека кодексот на однесување, без оглед дали е обврзувачки или необврзувачки, не гарантира добро однесување. Сепак, таквите кодекси може да бидат корисна алатка за подобрување на изведбата на персоналот. Со нив се воспоставуваат јасни стандарди за однесувањето на персоналот во организацијата, ќе помогнат во намалувањето на примерите за несоодветно однесување, ќе ја зајакнат вербата и довербата во организацијата кај клиентите и ќе се осигури дека ресурсите на организацијата не се несоодветно искористени.

Мисијата на Комисијата на Јужна Африка за помирување, посредување и арбитража е придружена со изјава за вредностите и принципите на работа. Иако не се претставува како кодекс на однесување за помирувачите и арбитражите, мисијата утврдува јасни стандарди за однесување кое се очекува од персоналот.

Интегритет

- Чесност и етичност во сè што правиме.
- Исполнување на нашите обврски.
- Отчетност и одговорност за нашите резултати.

Разновидност

- Ние сме тим од висококвалификувани поединци што се репрезентативни на сите нивоа во разновидноста на нашата земја.

Транспарентност

- Работиме на начин што е отворен и транспарентен, и се заснова врз законските обврски и заложби.

Извонредност

- Ние сме обврзани да обезбедиме извонредност.
- Ние се стремиме кон квалитетно извршување на работата.

Отчетност

- Постојано проверуваме до кој степен ги остваруваме нашите заложби и сме одговорни за нашите дејства и исходите од нашата работа.
- Ние сме обврзани едни кон други и кон сè што работиме.

Почит

- Ги цениме разликите кај луѓето и идеите и ги третираме другите со праведност, достоинство и почит.
- Одржуваме култура на доверба, почит, тимска работа, комуникација, креативност, еднакви можности и вклученост.



Информатички системи за управување со случаи

Информатичкиот систем за управување со случаи ги вклучува деталите од секој случај упатен на органот за решавање спорови. Таквиот систем има три главни намени, имено:

- да го поддржи управувањето со натрупаните случаи во системот со крајна цел обезбедување подобри услуги на клиентите;
- да обезбеди информации во реално време потребни за статистичка анализа и анализа на пазарот на трудот;
- како процес и алатка за управување, со цел да се осигури дека случите се во согласност со потребните процеси.

Во рамките на таквите системи се прифаќа и се препознава дека информациите се ресурс, со кој заедно со луѓето, финансиите, времето, опремата и просторот треба да се управува за да се одржат и да се подобрат резултатите.

Информатичкиот систем за управување со случаи треба:

- да обезбедува информации во реално време за секој случај;
- да вклучува време и настани за секој чекор од секој случај, од датумот на отпочнување или активирање до датумот на решавање;
- да има контроли за пристап;
- да овозможува лесно пребарување и филтрирање на статистичките информации (на пример, според вид, област или провинција, индустрија, занимање, успешно помирени или ниво на примања на вработените).

Какви информации?

Вообичаено, информатичкиот систем за управување со случаи треба да вклучува полиња за следното:

- Број на досие на случај
- Имиња на страните во спорот
- Вид спор

- Канцеларија во која е упатен спорот
- Индустрија или сектор на вработување
- Група занимања
- Временска рамка
 - Датум на настанување на спорот Датум на упатување на спорот
 - Датум на активирање на спорот
 - Првичен применет процес
(на пример, претходно помирување, помирување, пом-арб)
 - Датуми на средбите за помирување и присутни лица, вклучувајќи кои било претставници на страните и постигнат напредок
 - Име на помирувачот
 - Датум на решавање преку помирување
 - Датум на нерешавање преку помирување
 - Датум на упатување на арбитража
 - Датуми на арбитражни расправи и присутни лица, вклучувајќи кои било претставници на страните
 - Име на арбитерот
 - Датум на решавање преку арбитража
- Вкупно денови од упатување до активирање
- Вкупно денови од активирање до крајот на помирување
- Вкупно денови од активирање до крајот на арбитража
- Исходи
 - Детали за претходното помирување
 - Детали за непомирување
 - Детали за успешно помирување
 - Детали за арбитражната одлука (дали е во прилог на работодавачот или работниците, износ на помирувањето)



- Вкупна стапка на решени случаи преку помирување
- Поле за забелешки или евиденција
- Скенирање на капацитетите каде што е можно
- Капацитети за дигитално складирање на евиденцијата.

Обемот на информации што се генерира преку системот за управување со случаи ќе зависи од потребите на секој од органите за решавање спорови. Меѓутоа, важно е да се зачуваат колку што е можно повеќе информации, како дел од стандардните административни процеси.

На пример, податоците за бројот на случаи во постапка на претходно помирување/посредување кои не продолжуваат со помирување/посредување, вклучувајќи ги причините, може електронски да се генерираат доколку таквите информации систематски се евидентираат во секое досие, како дел од стандардната административна постапка.

Слично, податоците за бројот арбитражни сослушувања каде страните ги застапуваат адвокати, може едноставно да се генерираат доколку поединечните досиеја за случаите ја содржат оваа информација.

Развој на информатички систем за управување со случаи

За да се развие сеопфатен и наменски информатички систем за управување со случаи, потребно е детално планирање, тимска работа, техничка експертиза, обука и пари. Планирањето на системот бара јасно изнесување на намената и целите. На пример, дали системот има цел само да генерира статистички податоци или треба да помага и во управувањето со персоналот?

Логична појдовна точка е документирање на работите, имајќи ги предвид сите аспекти на процесот за управување со спорови, при што ќе се почне со упатување на спорот, а ќе се заврши со архивирање. Потребни се и детални контролни списоци за секој дел од процесот, при што системот прво се документира на хартија, пред да се развие компјутерска програма.

Кај овој процес, пожелно е да се формира работна група со претставници од сите сегменти на системот за управување со спорови. Под водство на експерт за деловниот процес и експерт за информатичка технологија, тимот треба да ги

утврди и да ги документира чекорите во работата, кои понатаму ќе придонесат за развој на софтверот. Трошоците, во време и пари, може да бидат повисоки, но треба да се гледаат како вредна долгорочна инвестиција, а не само како краткорочна трошкова ставка.

Откако ќе се развие софтверот, персоналот мора да се обучи за начинот на користење. И обуката треба да се гледа како инвестиција во систем што ќе даде долгорочни придобивки за системот и за клиентите.

Планирањето и функционирањето на ефективниот систем за управување со случаи претставува голем предизвик за дизајнерите и оперативците на новите пристапи за спречување и решавање спорови. Од суштинско значење е достапните информации во системот за управување со спорови во целина да бидат поголеми од знаењето на сите вработени.

Јасно, ефективниот систем за управување со случаи мора да биде компјутерски, со крајна цел да се формира систем без хартија или, во најмала рака, со што е можно помало користење хартија. За секој случај, мора да се креира компјутерско досие и сите информации во врска со случајот да се додадат кон досието. На тој начин се обезбедува следење во реално време и се овозможува администраторите на случајот да имаат увид во моменталниот статус на кој било случај.



Оваа глава се однесува на четири области кои може да придонесат за подобрување на целокупните резултати на системот за работни спорови: општа обука, развој на вештини во поглед на конкретни задачи, воведување кодекс на однесување за персоналот, и воведување компјутеризиран информатички систем за управување со случаи.

Овие четири области во никој случај не ја исцрпуваат во целост агендата за подобрување. Сеопфатната агенда за подобрување на резултатите треба да почнува од процесот на процена, како што е наведено во глава 2.

На тој начин може да се утврди потреба од подобрување во голем број области, за што би било потребно да се утврдат приоритети, да се подготват планови и да се спроведат стратегии за дејствување.

Постои можност за подобрување на системот преку прифаќање нови пристапи кон внатрешната интеракција меѓу раководителот и вработените. Подобрувањето на текот на информациите и комуникацијата, градењето верба и доверба, и општо подобрувањето на индустриските односи во системот за работни спорови може да биде значителна и релативно економична иницијатива.

Забелешки

[illegible]



ГЛАВА 7

Следење на резултатите

Поставување цели	164
Одговорности на раководителите	165
Информации	166
Оценување на исходите	168

Следење на резултатите

Резултатите на системот за работни сторови треба воспоставено да се следат со цел да се процени степенот до кој институцијата во целина ги исполнува целите и надлежностите.

Иако следењето може да се фокусира на изведбата на поединечниот службеник, теренскиот службеник или функционалната единица, оваа глава ја има како цел изведбата на институцијата како целина.

Несомнено, следењето на изведбата вклучува броење и мерење на работите. Меѓутоа, многу важна улога може да имаат и квалитативните информации, вклучувајќи ги и анкетиите за задоволството на клиентите.

Следењето не треба да биде засновано на целта „да се докаже“ дека системот функционира добро или лошо, туку на целта системот воспоставено „да се подобрува“ на урамношен начин во поглед на барањата на клиентите и достапните ресурси во системот.



Системот за управување со резултатите треба да вклучува процес на следење што овозможува редовни споредби меѓу, од една страна, планираните или бараните резултати и реалните резултати, од друга страна. Напредокот може да се следи за институцијата како целина, конкретен оддел или единица, регионална канцеларија и за секој поединечен член на персоналот.

Управувањето со резултатите вклучува воспоставување показатели за резултатите и конкретни цели за секој показател. На пример, показателот за резултатите може да биде стапката на успешност на помирувањето, и цел за институцијата како целина од, на пример, 80 проценти. Понекогаш целите се утврдуваат со закон како, на пример, постапката за помирување/посредување да заврши во период од 30 дена од упатувањето или арбитражните расправи да завршат во рок од 60 дена. Иако може со закон да се постават толку високи стандарди, невообичаено би било да се применат санкции во случај на непочитување.

Или, пак, самиот систем за управување со споровите може да ги утврди показателите за успешноста и целите, како одлука одгоре, донесена од високото раководство или цели донесени со консензус кои резултираат од дијалогот меѓу раководителите и вработените.

На пример, може да се бара од вработените да спроведат:

- минимум 3 средби за помирување/посредување на ден; или
- минимум 2 пом-арб на ден; или
- 4 средби за претходно помирување на ден; или
- 2 арбитражни сослушувања на ден.

Поставување цели

Реалните цели за конкретен показател за успешноста мора внимателно да се постават; доколку целите се премногу строги, целокупната успешност може да се намали. На пример, цел од четири средби за помирување/посредување на ден може да резултира со некој површен пристап во постапката, што ќе доведе до висок степен на нерешавање, немање доверба во системот за помирување/посредување, и можно е поголем притисок врз арбитражниот систем. Квалитетот се жртвува за сметка на квантитетот.



Целите треба да се постават во консултации со персоналот, со цел да се осигури дека се реални. Консултациите ја зголемуваат веројатноста персоналот да даде сè од себе за да ги оствари целите на улогата што ја имале.

Откако ќе се утврдат показателите и целите, тие мора да се пренесат на персоналот, како и на службениците и структурите задолжени за следење на напредокот. Информатичкиот систем за управување со случаи може да се испланира на начин што ќе генерира информации за успешноста на целокупниот систем и на деловите, и на тој начин да помогне во утврдувањето на јазовите во успешноста. Но таквиот систем не може да ги објасни причините за таквите јазови и да одлучи кои правни лекови се потребни.

Одговорности на раководителите

Раководителите во системот за работни спорови се одговорни за сопствената работа, како и за работата на подредените. Таквата одговорност вклучува следење на успешноста и интеракција со персоналот, со цел да се надминат недостатоците во резултатите. Тоа значи дека секој поединечен раководител треба да ги поседува неопходните лидерски вештини и знаење за да се поврзи со подредениот персонал, поединечно и заеднички да ги утврдат проблемите. Одредени поединечни службеници може да бидат бавни или мрзливи, некои неискусни и со недоверба во своите способности, некои може да имаат лични проблеми што ќе влијаат врз нивната способност за постигнување на резултатите, некои може да одлучат да ги одложуваат случаите колку што е можно почесто (на пример, службениците со неполно работно време кои се плаќаат на час), додека на некои може да им недостигаат вештини и техники. Секоја ситуација бара различен пристап, упатувајќи на фактот дека сите раководители може да имаат корист од обуката за лидерство во различни ситуации. Организацијата на системот за спорови може да се споредува со претпријатие, бидејќи треба да функционира како претпријатие. Тоа вклучува остварување средби на раководството, подготовка на извештаи и преземање функции како што е планирање, организирање, делегирање и надзор, како и следење и оценување.

Меѓутоа, во некои случаи, поставените цели може да бидат едноставно нереални. За тоа е потребна комуникација меѓу раководителите на средно ниво и највисокото раководство од аспект на повторна проверка на постојните цели и нивно соодветно менување.

Информации

Следењето на напредокот треба да се заснова на пристап до соодветни, ажурирани и вистински информации. Некои од овие информации може да потекнуваат од наменски анкети како, на пример, анкетите за задоволство на клиентите, со цел да се добие реакција од работодавачите и вработените за услугите од системот. Меѓутоа, голем дел од информациите ќе потекнуваат од административната евиденција, генерирана преку информатичкиот систем за управување со случаи. Овој систем треба да ги генерира основните информации заради следење, како дел од нормалното функционирање на системот, под услов:

- (а) да се собираат соодветните информации;
- (б) информациите да бидат достапни;
- (в) информациите да бидат ажурирани;
- (г) да постои капацитет за анализа на информациите и користење на анализата како основа за споредување на реалните и планираните резултати.

Информациите претставуваат суштински извор при носењето одлуки и оттаму од суштинска важност се за добро управување. Воведувањето и функционирањето на ефективниот информатички систем за управување со случаи, како што е наведено во глава 6, е суштинско не само за следење на резултатите во целост, генерирање статистички податоци и подготовка на периодични извештаи, туку и за секојдневно следење на напредокот на секој поединечен случај во системот.

Процесот на следење бара повеќе од собирање статистички информации, проверка на извештаи и спроведување анкети. Треба да се заснова на анализите за тоа што се случува во системот, на редовните контакти со клиентите, на извештаите и написите во медиумите - сè што може да помогне во насочување на системот кон подобрување.

Картички и табли за резултати

Сè почесто, следењето на резултатите се заснова на примената на картички и табли за резултати. Првично, „урамнотежените картички“ се користеа во корпорации од приватниот сектор, но сега, често ги користат и органи и владини одделенија.



Урамнотежените картички се алатка за превод на мисијата на институцијата и целокупната стратегија во конкретни мерливи цели, како и за следење на резултатите на институцијата во постигнувањето на тие цели.

Традиционално, картичките се фокусираат на четири работи, имено:

- финансиска анализа;
- анализа на корисници/клиенти;
- внатрешна анализа на процесите и услугите;
- анализа на учењето и развојот, особено во поглед на задоволството и задржувањето на вработените.

Картичката претставува показател за напредокот со текот на времето и може да се приспособи кон конкретни потреби на институцијата која бара одговор на следните прашања.

- Како да ги вклучиме нашите засегнати страни?
- Како нè гледаат нашите клиенти?
- Што мора да подобриме?
- Како и натаму да се подобруваме?

Картичките нудат споредба на реалните резултатите и планираните резултати со текот на времето. Покажуваат броеви или „резултати“ со текот на времето.

Таблата е, исто така, алатка за следење и ги користи информациите од картичките за да ги прикаже резултатите во одреден временски период, како што се бројот на успешни помирувања/посредувања за оваа година, од денес.

Картичките и таблите може да се користат за квантитативно изразување на резултатите и да се истакнат сегментите каде што е потребно подобрување. Може да се користат и за претставување на услугите од системот пред корисниците и други надворешни страни, вклучувајќи ги и лицата за распределба на ресурсите, дека системот функционира добро и вреди да се продолжи поддршката.

Оценување на исходите

Следењето на напредокот и оценувањето на исходите се тесно поврзани. Следењето се однесува на тековниот процес за одржување на работите во соодветната насока, на дневна основа. Оценувањето повеќе се однесува на периодична проверка, со цел да се одреди дали е постигнато планираното или да се одреди дали системот за решавање спорови ги постигнал своите цели и ги задоволил условите од мисијата.

Крајната цел на стратегијата за промена е да се подобри иднината. Откако одреден период ќе се применува стратегијата за промена, треба да се направи процена дали, всушност, промената довела до подобрувања. Тоа, секако, ќе зависи од планираните подобрувања, како и од мерките и одлуките врз основа на кои ќе се одреди дали се остварени.

Ако, на пример, со планот се предвидува стапка на успешност од 80 проценти помирувања во период од две години, на крајот од тој период треба да се спроведе оценување со цел да се утврди што се постигнало. Што ако стапката на успех во предвидениот период изнесува само 50 проценти? Оценувањето вклучува повеќе од едноставно мерење на јазот, но и бара разумна анализа на причините за неостварување на очекуваните резултати.

- Дали 80 проценти се премногу амбициозни?
- Дали периодот од две години е прекраток?
- Дали помирувачите/посредниците се несоодветно обучени?
- Дали некои помирувачи ја постигнале целта, но други не? Зошто?
- Дали некои канцеларии ја постигнале целта, но други не? Зошто?
- Што имаат да кажат страните во спорот за процесот?

Информациите што се генерираат преку системот за управување со спорови, наменските анкети, доказите, следењето од независни набљудувачи, инпутите од членовите на управните совети, како и одговорите од претставниците на организациите на работодавачот и на вработениот, имаат улога во процесот на оценување. Ова е особено важно во случаите кога промената во системот за управување со спорови е суштинска, како случаите кога традиционалната трудова администрација за спречување и решавање спорови ќе се замени со независна комисија.



- Дали независната комисија го даде очекуваниот придонес во согласност со мисијата и целите?
- Дали клиентите на системот подобро се опслужуваат отколку претходно? Како знаеме?
- Дали системот го има саканото влијание врз националните аспирации за развој?
- Дали системот е во согласност со принципот на добро управување?

Оценувањето е дел од одговорностите на раководителите на системот. Меѓутоа, постојат одредени предности во ангажирањето надворешни експерти кои имаат искуство со управување со работни спорови и со процесите и техниките за оценување, со цел да се направи преглед на целокупните резултати на системот, на секои 2-3 години.



Управувањето со резултатите вклучува планирање, спроведување на плановите и потоа утврдување дали планираните активности овозможиле организацијата да го постигне она за што е основана. Следењето на резултатите е клучна компонента на процесот и клучна задача за раководителите на средно ниво во системот за работни спорови.

Успешното следење бара пристап до соодветни и доверливи информации и раководители кои се обучени да ги анализираат и да ги толкуваат информациите. Анализата и толкувањето, заедно со консултациите, се дел од процесот на носење одлуки и, следствено, дел од управувањето со резултатите и доброто управување.

[illegible]

Забелешки

[illegible]



ГЛАВА 8

Управување со судири на работното место

Соработка на работното место **176**

Управување со судири..... **179**

Управување со судири на работното место

Оваа глава е посветена на употребиите на работодавачите кои се заинтересирани за сиречување спорови на работното место, како и за обезбедување соработка со вработените, без оглед дали се синдикално организирани, во рамките на иницијативи за сиречување спорови. Во неј се нагласува важноста на раното сиречување и потребата од воспоставување солидни темели за доверба и заемно почитување меѓу работодавачите и вработените.



Соработка на работното место

Интеракцијата меѓу вработените и работодавачите во рамките на претпријатијата може да се заснова на соработка и хармонија или да се карактеризира со судири и нарушени односи. Дури и во случаите на соработка и хармонични односи, самата природа на работните односи упатува дека судирите се неизбежни. Меѓутоа, таквите судири може да се администрираат на работното место без интервенција од трети страни, иако, одвреме-навреме, може да се понуди помош од трети страни, на доброволна основа.

Соработката на работното место се однесува на уредувања за воспоставување и подобрување на односите меѓу раководството и вработените во рамките на претпријатието. Потребни се соодветни уредувања и процеси со цел да им се овозможи на вработените и нивните раководители да остварат интеракција која ќе биде од заемна корист. Интеракцијата вклучува:

- споделување информации;
- разговор;
- слушање;
- дискусија;
- преговарање;
- одлучување.

Ефективната соработка на работното место бара воспоставување соодветни системи во рамките на претпријатието кои ќе овозможат позитивна интеракција. Таквите системи и интеракција може:

- да спречат спорови со решавање претставки и спречување тие да прераснат во поголем судир;
- да ги решат проблемите брзо преку решавање на претставките кога тие ќе бидат поднесени;
- да ги подобрат работните услови и работната средина;
- да ја зголемат продуктивноста на работната сила и да ја подобрат конкурентноста на претпријатието;
- да ја зголемат вербата и довербата меѓу вработените и раководителите;



- да го подобрат носењето одлуки на сите нивоа;
- да ги унапредат заедничките интереси;
- да ја зголемат мотивираноста преку учество и вклученост.

Во целина, ефективниот систем за соработка на работното место:

- (а) го подобрува процесот на интеракција и упатува на заложба од страна на претпријатието за подобро корпоративно управување. Овие процедурални придобивки не се мерливи, но се важен показател за подготвеноста за споделување моќ.
- (б) придонесува за подобрување на резултатите преку поголема продуктивност, подобрена конкурентност и зависно од условите на пазарот за тој производ, зголемена профитабилност. Овие придобивки се мерливи и претставуваат моќна мотивација за резервиран работодавач.

Со цел да се стави акцент на значителните придобивки од ефективниот систем за соработка на работното место, со Препораката бр. 94 на МОТ за консултации и соработка меѓу работодавачите и работниците на ниво на претпријатие (1952 г.), земјите се охрабруваат да преземат соодветни чекори за унапредување на консултациите и соработката на работното место. Во Препораката бр. 94 се наведува дека соработката на работното место може да се олесни со поттикнување доброволни договори меѓу страните и/или промовирање преку законите или прописите со кои се основаат органи за консултации и соработка.

Главните одлики на соработката на работното место се како што следува.

Доброволност

Соработката на работното место е доброволен процес, иако со закон се бараат одредени форуми за интеракција како, на пример, основање и работа на работни совети, заеднички консултативни тела или други комисии за соработка меѓу вработен-раководител. Дури и ако со закон се бара основање такви органи, двете страни треба да се вклучат во соработката на работното место, со цел таа успешно да функционира.

Две страни

Соработката на работното место е бипартитен процес. Вклучува интеракција меѓу раководителите и вработените. Нема вклученост на владата или трета страна,

освен ако работодавачот не побара помош од трета страна за советување за соодветните системи и процеси поврзани со потребите на претпријатието.

Неформалност

Иако институционалната поставеност за соработка на работното место е формално утврдена со закон (на пример, заеднички консултативни комитети, комисии за безбедност и здравје), страните одлучуваат за реалните процеси за интеракција.

Вклученост на синдикатот

Соработка на работното место може да има во претпријатија со и без синдикална организираност. Во случаите каде што постојат синдикати, важно е иницијативите за соработка на работното место да вклучуваат претставници од синдикатот и да не се користат како начин за изолирање или замена на вклученоста на синдикатот во активностите на претпријатието. Во случаите каде што не постојат синдикати, вработените може да изберат претставници и продуктивно да се вклучат во активностите на работното место.

Флексибилност

Соработката на работното место зависи од раководителите и вработените и им обезбедува простор за поставување сопствена агенда за интеракција. Раководителите и вработените може да имаат интеракција за сè што ќе одлучат заемно, кога сакаат.

Подготвеност

Соработката на работното место бара подготвеност од двете страни, вработените и нивните раководители, за ефективно споделување информации и соработка, како и за фокусирање на прашањата, а не на вклучените лица.

Способност

За соработка на работното место не се потребни конкретни или формални квалификации кај учесниците. Меѓутоа, потребен е капацитет за апсорбирање информации, да се слушне што имаат другите да кажат, да се утврдат проблемите, и генерално да се прикажат личните квалитети кои придонесуваат за добри односи, вклучувајќи интегритет, пристојност и почит.



Управување со судири

Управувањето со судири на ниво на претпријатие бара разгледување три меѓусебно поврзани прашања, како што следува:

- Создавање средина;
- Спречување спорови;
- Решавање спорови.

Создавање средина

Ефективното управување со спорови во рамките на претпријатието почнува пред да се појават знаци за несогласувања или спорови. Почетна точка е создавањето клима на заемно почитување меѓу вработените и раководителите, со што се воспоставува солидна основа за доверба и соработка, а која вклучува:

- споделување информации преку еднонасочен и двонасочен процес на комуникација како, на пример, поставување информации на информативните табли, приложување информации кон налозите за плата за вработените, јавни известувања, праќање електронски пораки, шема со кутија за предлози, одржување состаноци и издавање билтени;
- признавање на вработените како легитимни засегнати страни;
- однесување кон вработените со почит и пристojност;
- брзо и праведно надминување на несогласувањата;
- создавање средина на инклузивност и доверба.

Со Препораката бр. 129 на МОТ за комуникација меѓу раководството и работниците во рамките на претпријатието (1967 г.) се нагласува важноста на создавање средина на заемно разбирање и доверба и се утврдуваат клучните елементи од политиката за комуникација на ниво на претпријатие која е насочена кон постигнување на оваа цел.

Градењето солидна основа за доверба и соработка бара заложба од страна на раководството. Исто така, бара начин на лидерство со кој ќе се постигне соодветна рамнотежа меѓу грижата за производството и грижата за луѓето

вклучени во производниот процес, а со тоа се нагласува важноста на праведноста, инклузивноста и учеството, а не на автократијата или патернализмот.

Од суштинска важност во создавањето позитивна средина на работното место е поттикнувањето заемно почитување и добра волја. Почитувањето и довербата се работи што едната страна не може да ѝ ги наметне на другата: тие се резултат на позитивни лични односи каде што едните ги третираат на начин на кој би сакале да бидат третирани.

Создавањето позитивна средина бара:

- Споделување информации
- Покажување заемно почитување
- Признавање на работниците како вклучени страни
- Поттикнување инклузивност
- Надминување на недоразбирањата
- Градење доверба

Спречување спорови

Спречувањето спорови во рамките на претпријатието бара заложба за решавање на проблемот, која се фокусира на надминување на проблемите со потенцијал да ескалираат во поголем судир. Ваквата заложба вклучува:

- формулирање политики за важни прашања како што е безбедноста и здравјето, вознемирувањето и малтретирањето, платите и надоместоците, и работната дисциплина;
- утврдување правила што ќе придонесат за спроведување на намерите од политиката;
- осигурување дека правилата им се пренесени на оние на кои се однесуваат;
- заложби за почитување на правилата;
- консултативни процеси меѓу вработените и раководителите за политиката и оперативните прашања;



- спроведување заедничко истражување за проблемите, наместо вработените и работодавачите одвоено да ги истражуваат проблемите;
- спроведување заеднички обуки за вработените и нивните раководители;
- поттикнување преговори и заедничко носење одлуки;
- поттикнување колективно договарање, при што страните ќе го спроведуваат договореното;
- барање помош од трети страни за олеснување на дискусиите, утврдување факти и спроведување активности за поттикнување на односите;
- поддршка на активностите на инспекцијата за трудот.

Со колективното договарање, како процес за утврдување правила, се воспоставуваат правата и обврските на страните, како што е предвидено во нивниот колективен договор. Договорот претставува суштинска референтна точка за кој било проблем што може да произлезе и со тоа игра клучна улога во спречувањето проблемите да ескалираат. Секако, постои можност да произлезат проблеми што не се регулирани со колективниот договор; или да постојат разлики во толкувањето на постојните клаузули што ќе доведе до прекин во односите. Во таков случај, важно е колективниот договор да вклучува одредби за спречување спорови.

Улогата на инспекцијата за труд

Ефективната инспекција за труд може да има важна улога во спречувањето спорови. Во одредени јурисдикции, инспекторите имаат повеќе одговорности, вклучувајќи помирување/посредување во насока на изнаоѓање одлуки засновани на консензус за проблемите кои може да се појават на работното место.

Во својот традиционален облик, инспекцијата за труд, вклучувајќи ја инспекцијата за безбедност и здравје, се занимава со осигурување усогласеност со законите со кои се регулираат работните услови и работната средина. Инспекторите, вообичаено, вршат надзор во претпријатијата за да го проверат почитувањето на законите, како дел од распоредот за планирани надзори или врз основа на претставка од вработените. Меѓутоа, во согласност со Конвенцијата бр. 150 на МОТ за трудовата администрација: улога, функција и организација (1978 г.),

инспекторите за труд треба да имаат посеопфатна улога во овозможувањето хармонични индустриски односи.

Несогласувањата меѓу вработените и работодавачите за работните односи (плати, прекувремена работа, работно време, отсуство) и работната средина (работа со материјали, вклучувајќи користење и складирање хемикалии, механички опасности, електрична безбедност и безбедност од пожар, проблеми поврзани со бучава, прашина, температура и осветлување на работното место) може лесно да ескалираат во спорови што вклучуваат прекин на работата и други облици на индустриско дејствување.

Со навремено дејствување, инспекцијата за труд може да има важна улога во спречувањето на несогласувањата, пред тие да прераснат во спор во вистинска смисла, преку осигурување дека:

- вработените и работодавачите се известени за содржината на законите и прописите;
- вработените и работодавачите добиле совет што треба да сторат за да работат во согласност со таквите закони и прописи;
- се спроведуваат законите и прописите и се применуваат соодветни санкции и казни, каде што не се почитуваат законите и прописите и покрај обезбедените информации и совети.

Превентивната работа на инспекторите за труд ќе има најголемо влијание ако инспекторите се во можност да вршат редовни рутински инспекциски надзори и ако се добро обучени, професионално компетентни, непристрасни и некорумпирани.

Работата на инспекторите за труд може да има важна улога во спречувањето, особено, спорови засновани на права. Инспекторите имаат познавање за постојните законски права и обврски и може да им ги објаснат на вработените и на работодавачите. Тие треба да бидат во можност во детали да им објаснат на двете страни што треба да направат за да работат во согласност со законот. На пример, вработениот што тврди дека му се исплаќа пониска плата и надоместоци, може да го покрене прашањето пред инспекторот во текот на инспекцискиот надзор или со поднесување претставка пред инспекторатот за труд.

Во случаите на несогласување за правата на вработените, инспекторот може брзо да го реши проблемот, така што ќе им објасни на вработениот и на работодавачот



што се пропишува со закон и што мора да сторат за да се усогласат со законот и да постигнат консензус. Во таква ситуација, нема прогласување спор, туку проблемот се решава со дејствувањето на инспекторот, недоразбирањето и погрешното толкување се надминува и се избегнуваат спротивставените ставови што може во спротивно да доведат до поформални постапки.

Ефективната инспекција за трудот треба да биде составена од инспектори, кои не само што ќе ги почитуваат работните практики и ќе ги проверуваат соодветните документи во текот на инспекциските надзори, туку исто така, разговараат со претставниците на вработените и раководителите, како стандардна постапка. Спроведувањето состаноци со претставниците на вработените и раководителите треба да биде стандардна постапка, бидејќи на тој начин се обезбедува можност за инспекторот да постигне консензус и доверба меѓу страните.

Спречувањето спорови вклучува:

- Носење јасни политики
- Воспоставување правила
- Почитување на правилата
- Воспоставување консултативни процеси
- Поттикнување заедничко носење одлуки
- Спроведување заеднички истражувања
- Спроведување заеднички обуки
- Поттикнување колективно договарање
- Поддршка на работата на инспекторите за труд

Решавање на споровите

И покрај механизмите за спречување спорови кои постојат во рамките на претпријатијата, одредени проблеми кои може да се појават треба да се надминат со цел да се одржи хармонијата на работното место. Овие проблеми може да се надминат преку колективно договарање и постапки за решавање спорови, како што е наведено во колективниот договор.

Во случаите каде што нема колективен договор или колективниот договор не уредува одредена материја, претпријатието треба да има механизми за надминување на прашањата и проблемите. Овие механизми имаат облик на жалбена постапка, процес преку кој вработениот може да му укаже на раководството за проблем на работното место во насока на решавање на проблемот на самото работно место.

Управување со жалби

Жалбата претставува грижа, проблем или претставка што работникот ја покренал пред работодавачот за начинот на кој го/ја третираат на работното место. Таквите претставки претставуваат повреда на правата на работниците на работното место и се индивидуални по својата природа. Претставките што спаѓаат во опсегот на поединечните жалби го вклучуваат следново:

- Промена во условите на вработување кои се сметаат за непогодни за работникот, како што е промена во работното време, воведување ноќна работа или смена со прекини;
- Дискриминацијата на работникот врз основа на пол, брачен статус, религија, етички верувања, боја, раса, етничка или национална припадност, инвалидност, возраст, политички ставови или сексуална ориентација;
- Дискриминација на работникот поради вклученост во синдикални активности;
- Дискриминација на работникот поради одбивање да изврши работа за која вработениот верува дека ќе му предизвика штета;
- Сексуално вознемирување или расно вознемирување или малтретирање на работникот од страна на работодавачот, претставниците на тој работодавач, соработници, клиенти или корисници на работодавачот.

Постапката за управување со таквите жалби, вообичаено, почнува со неформална вербална претставка до директниот надлежен раководител на работникот. Тие се обидуваат да го решат проблемот на самото место, преку дискусија. Ако претставката остане нерешена, вработениот покренува формална постапка.

Клучните елементи на ефективна жалбена постапка се како што следува:

- Постапката треба да се реализира во консултации со работниците;
- Постапката треба да биде во писмена форма;



- Работниците треба да се известат за постапката;
- Треба да овозможува поднесување претставки во писмена форма и да дава насоки за тоа што треба да вклучува претставката, вклучувајќи ги фактите за она што се случило, каде, кога, кој бил вклучен, како и дејството што би сакал работникот да биде преземено од страна на работодавачот за да го реши проблемот;
- Треба да му овозможи работникот да се сретне со работодавачот или со претставникот на работодавачот за да ја изнесе претставката;
- Треба да му овозможи работникот да биде придружен во текот на средбите со работодавачот (од страна на колега или синдикален претставник);
- Лицето што го придружува треба да има право на збор;
- Работодавачот треба да даде писмена изјава за дејството што ќе го преземе во насока на решавање на претставката;
- Работникот треба да има право на жалба на одлуката на работодавачот, при што жалбата ќе ја сослуша раководител кој претходно не бил вклучен во случајот;
- Работникот треба во писмена форма да се извести за исходот од жалбата;
- Постапката треба да биде временски ограничена, со јасни рокови за секој чекор.

Постапката може да предвидува помош за помирување од трета страна, во рамките на претпријатието или однадвор.

Целта на жалбената постапка е да се овозможи брзо, праведно и евтино решавање на претставката во рамките на претпријатието. Меѓутоа, тоа не значи дека сите жалби ќе бидат решени на задоволство на страната. Работникот го задржува правото да поднесе претставка надвор од претпријатието со покренување спор пред надлежниот орган во согласност со постапките содржани во законодавството.

За дополнителни насоки во врска со принципите и постапките што треба да се воспостават, видете Препорака на МОТ бр. 130 за проверка на жалби во рамките на претпријатието заради нивно решавање (1967 г.).

Колективно договораре

Колективното договарање е процес на преговори меѓу работодавачот, група работодавачи или една или повеќе организации на работодавачи, од едната страна, и една или повеќе организации на работници, од другата страна. Предмет на тие преговори се роковите и условите на вработување, како и регулирањето на односите меѓу работодавачите (и нивните организации) и организациите на работниците. Исходот од тие преговори е законски обврзувачки колективен договор. Колективното договарање може да резултира со постабилни односи на работното место и продолжена соработка меѓу работниците и работодавачите.

Важноста од воспоставување механизам за олеснување на доброволните преговори преку колективно договарање е нагласена во Конвенцијата бр. 98 за примена на принципот за правото на организирање и колективно договарање (1949 г.), во која во член 4 стои дека:

Каде што е неопходно, ќе се преземаат мерки што се соодветни на националните услови, со цел да се појакне и да се унапреди целосен развој и искористување на механизмот за доброволно преговарање меѓу организациите на работниците и на работодавачите во насока на регулирање на условите на вработување со колективни договори.

Ова е дополнително нагласено во Конвенцијата бр. 154 за унапредување на колективното договарање (1981 г.), во кое се наведува дека колективното договарање треба да се дозволи во сите гранки на стопанството и за поширок опсег прашања. Тука се вклучува одредувањето на работните услови и условите на вработување, регулирањето на односите меѓу работодавачите и работниците, како и регулирањето на односите меѓу работодавачите и нивните организации и една или повеќе организации на работници.

Несогласувањата во врска со колективното договарање се неизбежни. Некои од овие несогласувања се однесуваат на толкувањето на постојните одредби од договорот, други се јавуваат во врска со предвидувањето нови права по истекот на важноста на постојниот договор.

Голем број од несогласувањата се решаваат во рамките на претпријатието преку процесот на преговори. Спротивставените интереси ќе се заменат со заеднички интереси, се прават компромиси, се утврдуваат потребите и интересите на



двете страни и се усогласуваат преку дискусија, отстапки и компромис, се предвидуваат нови права и обврски, и продолжува делењето на моќта.

Преговорите претставуваат основа за пристап за решавање на споровите кој се заснова на консензус, и страните во спорот, самите, го држат спорот под контрола. Решавањето спорови преку преговори е показател за зрел систем на индустриски односи, каде што интеракцијата се заснова на споделување на моќта, и консензусот во носењето одлуки се прифаќа како нормален.

Вклучување *трети* страни

Страните не може самостојно да надминат некои несогласувања. Преговорите некогаш ќе бидат неуспешни, обидите за поттикнување на преговорите некогаш ќе бидат неуспешни, ќе се појават застои и спорот ќе се префрли на други страни за решавање. Со колективните договори се воспоставуваат постапки што треба да се следат во таквите случаи, но решавањето повеќе не е во рацете на работодавачите.

Откако преговорите ќе пропаднат, страните во спорот може да прибегнат кон помирување/посредување, арбитража или судска постапка, зависно од постапката што е предвидена во колективниот договор или законската рамка што преовладува.

Помирувањето/посредувањето од независна трета страна се предлага како следен чекор во решавањето спорови по неуспехот во преговорите. Помирувањето/посредувањето претставува продолжување на процесот на преговори, при што помирувачот/посредникот нема надлежност да одлучи за исходот од спорот. Помирувачот/посредникот им помага на страните да постигнат консензус, но целосното прифаќање на крајната одлука е во нивни раце.

Зависно од одредбите од колективниот договор, помирувањето/посредувањето може да го спроведат помирувачи/посредници од приватниот сектор или вработени во владино одделение, вклучувајќи, во некои случаи, инспекторат за труд или статутарен орган. Во сите случаи, процесот е ист: независен и непристрасен помирувач/посредник го користи своето знаење, своите вештини и техники за да им помогне на страните во спорот да ги надминат разликите. Клучната разлика меѓу приватното и јавното помирување/посредување е трошокот за страните во спорот. Додека процесот на помирување/посредување што го финансира владата е бесплатен, страните во спорот треба да им платат

надоместок на приватните помирувачи/посредници, освен ако процесот не го субвенционира владата.

Арбитражата што ја спроведува независна и непристрасна трета страна треба вообичаено да се применува доколку помирувањето/посредувањето не успее. Тоа го носи спорот на ново ниво, така што третата страна има овластување да донесе одлука која е конечна и обврзувачка за страните во спорот. Носењето одлуки врз основа на консензус сега се заменува со одлука или одредба на арбитерот заснована на докази, изјави од сведоци и вкрстено испрашување за време на арбитражната расправа.

Со одлуката на арбитерот ќе се реши спорот, но мала е веројатноста дека резултатот ќе ги задоволува двете страни, така што спорот ќе се реши, но не е задолжително дека ќе се помири. Како резултат на одлуката на арбитерот, страните во спорот може да прифатат пристап кој ќе биде штетен за интеракцијата во иднина, и на тој начин да креираат состојба во која ќе се отежнат пристапите за решавање проблеми со консензус.

Следствено, Комитетот на МОТ за слобода на здружување постојано нагласува дека од страните во спорот не треба да се бара да пристапат кон арбитража (т.е. задолжителна арбитража), освен ако страните:

- не се вклучени во основни услуги; или
- не вклучуваат јавни службеници кои имаат надлежности во името на државата; или
- не се согласни да прибегнат кон арбитража во случај на неуспешно помирување/посредување.¹

Ефективната арбитража подразбира, арбитерот секогаш да им дозволува - и да ги поттикне - страните да се вратат кон помирување/посредување, дури и по отпочнувањето на процесот на арбитража. Исто така, арбитерот треба да ја прифати девизата „арбитер не застапник“, што значи дека арбитерот не смее да ја застапува едната страна.

Судска постапка пред суд или трибунал за работни односи е најформалниот и најправен пристап во решавањето спорови. Страните во спорот сега го предаваат

¹ *Freedom of Association: Digest of decisions and principles of the Freedom of Association Committee of the Governing Body of the ILO*, Geneva, International Labour Office, Fifth (revised) edition, 2006, paragraph 564.



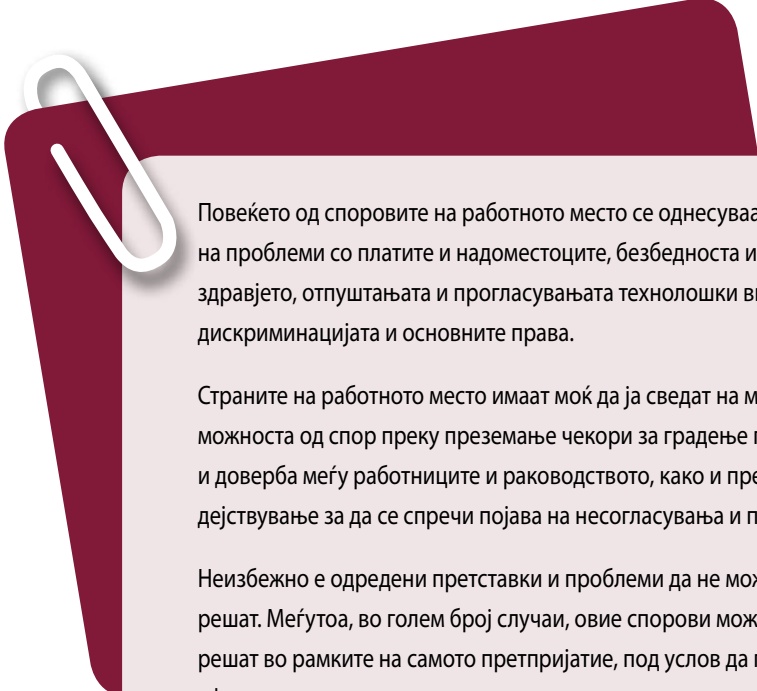
својот спор, не само на трета страна со надлежност да постигне конечно помирување, туку на процес кој е формален, правен, скап, кој одзема време и често се одложува, со веројатност резултатот да не задоволува ниту една од страните. Исто како и кај арбитражата, спорот може да се реши, но не и задолжително да се помири.

- **Решавање на споровите**

- **Управување со жалби**

- **Преговарање и договарање**

- **Вклучување трети страни за помирување/посредување, арбитража, судска постапка**



Повеќето од споровите на работното место се однесуваат на проблеми со платите и надоместоците, безбедноста и здравјето, отпуштањата и прогласувањата технолошки вишок, дискриминацијата и основните права.

Страните на работното место имаат моќ да ја сведат на минимум можноста од спор преку преземање чекори за градење почит и доверба меѓу работниците и раководството, како и преку дејствување за да се спречи појава на несогласувања и претставки.

Неизбежно е одредени претставки и проблеми да не може да се решат. Меѓутоа, во голем број случаи, овие спорови може да се решат во рамките на самото претпријатие, под услов да постојат ефективни системи кои страните ги познаваат и ги почитуваат, а процесот на носење одлуки е во согласност со принципите на добро управување.

Соработката на работното место не е технички сложена. Меѓутоа, споделувањето на процесот на носење одлуки бара иновација и подготвеност од страната на раководството да ги прифатат работниците како легитимни страни вклучени во процесот и во исходите.

Националниот систем за управување со спорови има важна улога во поттикнувањето и поддршката на соработката на работното место. Тоа може да се постигне преку обезбедување информации, совети и обука, преку владиниот персонал или преку акредитирани агенции. Таквите интервенции треба да бидат во насока на развој на функционални системи за спречување и решавање на споровите кои се засновани во самото претпријатие и се фокусираат на институциите и процесите за колективно договарање.

[illegible]

Забелешки

[illegible]



ГЛАВА 9

Проблеми и предизвици

Предизвикот со промена	196
Финансирање поддршка	202

Проблеми и предизвици

Во оваа глава се разгледуваат некои од проблемите и предизвиците што треба да се земат предвид при реорганизирање, реструктурирање или обновување на системот за решавање работни спорови. Во случаите кога системот целосно се реструктурира и реорганизира, на пример, кога се основа независен орган како замена на postoјното одделение за труд, postoјат голем број и големи предизвици. Онаму каде што се преземаат чекори за подобрување на резултатите на postoјниот систем - без оглед дали е владин или независен - предизвиците може да бидат тешки, но сепак мора да се надминаат.



Предизвикот со промена

Проблемите и предизвиците што се однесуваат на обновувањето на постојниот систем се различни од оние што се однесуваат на основањето целосно нова институција. Меѓутоа, иако предизвиците со промената се различни, процесот на промена е еднаков во секој случај и вклучува шест главни чекори, како што следува:

- Процена на постојната состојба;
- Утврдување на јазовите во резултатите;
- Застапување и убедување на другите за потребата од промена;
- Подготовка на стратегија за промена;
- Спроведување и следење на стратегијата за промена;
- Оценување на исходите.

Процена на постојната состојба

Процената на тековните резултати може да биде предизвик бидејќи може да сигнализира можност за промена и многу често лицата и институциите чувствуваат отпор кон промените. На пример, може да се очекува дека трансформирањето владин систем за решавање работни спорови со лоши резултати во независна комисија ќе поттикне отпор кај засегнатите владини службеници. Тоа може да се забележи во Камбоџа, при основањето на Комисијата за арбитража; владините трудови службеници забележаа губење моќ и влијание и, следствено, проценија дека тековната состојба бара промена во насока на зајакнување на постојниот систем, а не создавање нова институција.

Предизвик

Самопроцената на моменталната состојба нема да биде толку темелна колку што би била независната анализа, така што предизвик е да се убедат вишите носители на политика дека е неопходно да се спроведе независна и непристрасна процена како почетна точка во подобрувањето на резултатите.



Утврдување на јазовите

Јазовите во резултатите може да се утврдат и да се мерат, но и да се отфрлат или да се оспорат од страна на оние кои имаат отпор кон промени. Тоа дополнително ја зајакнува потребата од вклучување независни и непристрасни страни во утврдувањето на недостатоците во резултатите и генерирањето неопходни статистички податоци, кои претставуваат јасен доказ за дефицит во резултатите. Такви примери се ниската стапка на успешност на помирувањето/посредувањето, предолгите арбитражни расправи, случаите кога арбитерот има улога на застапник на една од страните, како и целосно непостоење услуги за спречување спорови. Овие службеници имаат отпор кон целосната промена и најверојатно ќе изјавуваат дека проблемите со резултатите постојат, но како причина се наведува „недостигот на ресурси“, „недоволната обука“, „несоработката со работниците или работодавачите“ итн.

Тие службеници решението во проблемите со резултатите не го гледаат во создавањето нови системи, туку преку обезбедување дополнителни ресурси. Лицата што се задолжени за утврдување на јазовите во резултатите и нивните причини мора да бидат темелни, објективни и, во најдобар случај, да ги утврдат јазовите што може да се надминат со дополнителни ресурси и јазовите што не може да се надминат со дополнителни ресурси. На пример, во случаите каде што ќе се утврдат слаби резултати, поради недостиг на доверба, корумпирани службеници, очигледна пристрасност и култура на самоуслужување, наместо услужување на клиентите, распределувањето дополнителни ресурси ќе значи повеќе средства за да се реализираат повеќе исти активности.

Предизвик

Процената на јазовите во резултатите мора да биде објективна и во консултации со претставниците на работодавачот и вработениот, како и со членовите на персоналот. Надолната проценка од страна на органот за решавање спорови нема да ги генерира потребните информации како поддршка на процесот за проценка на резултатите.

Застапување и убедување на другите

Се очекува од лицата што имаат отпор кон промената да бидат силни застапници за статус кво. Во поглед на спречувањето и решавањето спорови, претставниците на работодавачот и вработениот - како клиенти на системот - имаат суштинска улога во убедувањето на другите за потребата од промени. На пример, ако работодавачите и вработените и нивните репрезентативни тела го поддржуваат основањето нова и независна институција за решавање спорови, се зголемува веројатноста за нејзино основање. Без ваквата поддршка, како и без поддршката на граѓанското општество и локалните власти, ќе биде тешко да се креира таква институција или да се собере соодветна владина буџетска поддршка за работењето.

Застапувањето бара јасна комуникација насочена кон остварување јасна цел. Говорот е важен, но пренесувањето на намерите, значењето, активностите и предложените користи ќе ги убедат другите во потребата за промена.

Предизвик

Мобилизирањето на поддршката од вработениот и работодавачот за основање нова и независна институција или за приспособување на постојниот систем, не само што е пожелна, туку е и апсолутно неопходна. Вработените и работодавачите мора да бидат убедени во однос на користите од промената и да им се обезбеди можност за активно учество во која било стратегија за промена насочена кон надминување на јазовите во резултатите.

Подготовка на стратегија за промена

Подготовката на стратегијата за промена за обновување на постојното одделение или институција бара:

- одредување кои функционални одговорности треба да се обноват, вклучувајќи информативни и советодавни услуги, помирување/посредување и поврзани услуги или арбитража и поврзани услуги;
- осигурување дека постојат соодветни структури (сектори, оддели, единици, одделенија, работни групи) за секоја функционална област;
- поставување јасни цели за секој сектор или единица во состав на структурата;



- утврдување на показателите за успешноста и поставување цели;
- воспоставување оперативни уредувања кои ќе обезбедат усогласеност на целите, функциите и структурите, вклучувајќи системи за комуникација, системи за управување со случаи, системи за известување, системи за следење и компјутерски системи;
- пристап и мобилизирање на ресурсите што се потребни за обновување и за одржливо подобрување на резултатите во текот на периодот на обновување.

Подготовката на стратегијата за промена за воспоставување нова институција за решавање спорови е посложена. Како што е наведено во глава 4, основањето независна комисија за решавање спорови или слично тело бара јасна политика и спроведување на законодавството.

Предизвик

Стратегијата за промена има цел активирање на политиката и примена на законите за спречување и решавање спорови. Таа претставува мапа за поврзување на дејствата и намерите. Доколку стратегијата за промена има цел основање нова автономна организација, нејзината подготовка треба да вклучува членови на управниот орган на организацијата, директорот и повисокиот персонал, како и претставниците на работодавачите и вработените. Исто така, треба јасно да се наведат функциите, целите, структурата на организацијата, планот за екипирање и оперативното уредување.

Ако цел на стратегијата за промена е подобрување на постојната состојба или процес, треба јасно да се наведат конкретните цели на предложената промена и треба да се подготви во консултација со лицата што се засегнати од промената, вклучувајќи ги и клиентите на системот.

Спроведување и следење на стратегијата за промена

Следењето на резултатите е една од одговорностите на раководителите на системот за работни спорови. Овие раководители мора да бидат обучени за спроведување на задачата и да имаат надлежност да преземаат дејства за надминување на слабите резултати во рамките на конкретната надлежност.

Следењето на напредокот треба да се заснова на пристап до соодветни, нови и вистински информации. Некои од овие информации може да потекнуваат од наменски анкети, но голем дел од нив се генерираат како спореден производ на стандардни административни постапки. Административната евиденција обезбедува суштински информации за следење на резултатите, под услов:

- да се собираат соодветните информации;
- информациите да бидат достапни;
- информациите да се ажурирани;
- да постои капацитет за анализа и толкување на информациите.

Информациите претставуваат суштински извор при носењето одлуки и, оттаму, од суштинска важност за добро управување. Воведувањето и функционирањето на компјутеризиран информатички систем за управување со случаи, како што е наведено во глава 6, е суштинско не само за следење на резултатите во целост, генерирање статистички податоци и подготовка на периодични извештаи, туку и за следење на напредокот на секој поединечен случај во системот, во реално време.

Планирањето и функционирањето на ефективен систем за управување со случаи претставува голем предизвик за дизајнерите и оперативците на новите пристапи кон спречување и решавање спорови. Мора да се избегнува ситуација каде што нивото на знаење на институцијата во целина е на пониско ниво од вкупното знаење на вработените.

Јасно, ефективниот систем за управување со случаи мора да биде компјутеризиран. За секој случај, мора да се креира компјутерско досие и сите информации во врска со случајот да се додадат кон досието. На тој начин се обезбедува следење на секој случај во реално време и се овозможува администраторите на случајот да имаат увид во моменталниот статус.

Предизвик

Ефективното управување со стратегијата за промена бара пристап до ажурирани, соодветни и веродостојни информации, за кои е потребен добро планиран, електронски информациски систем, достапен на носители на одлуки на различни нивоа во системот за управување со спорови. Мора да се охрабрат раководителите да гледаат на информациите како на ресурс кој ќе помогне во процесот на носење одлуки, како и да бидат обучени за анализа и толкување на информациите.



Оценување на исходите

Оценувањето претставува комбинација од мерки и заклучоци кои ќе помогнат во одлучувањето дали стратегијата за промена е успешна. Мерењето вклучува собирање и класификација на информациите; носењето заклучоци вклучува капацитет за анализирање и толкување на достапните информации и, ако е неопходно, барање дополнителни информации кои ќе помогнат во оценувањето на резултатите.

Оценувањето може да се користи за да се оддели правилното од погрешното, доброто од лошото, успехот од неуспехот, или може да се користи како алатка за подобрување на тековната состојба. Динамичниот систем за управување со спорови треба да вклучува култура за „подобрување“ и да осигури дека раководителите и персоналот го признаваат и го прифаќаат оценувањето како позитивен, наместо како негативен процес.

Предизвик

Системот за работни спорови мора да осигури дека процесите на оценување претставуваат суштински дел од целокупниот систем, дека раководителите ги разбираат намената и процесите за оценување на резултатите, и дека персоналот на сите нивоа се охрабрува да гледа на оценувањето како на позитивен, а не како негативен процес.

Финансирање поддршка

Дејствата што се потребни за подобрување на резултатите на системот за управување со спорови, несомнено, бараат распределба на дополнителни ресурси за поддршка на стратегијата за промена. Релативно незначителните подобрувања може да се поддржат со прераспределба на постојните ресурси. Меѓутоа, поголемите промени, вклучувајќи го основањето независно, автономно тело за управување со спорови, бара значително доделување ресурси, со цел тоа тело да функционира ефективно и ефикасно.

На пример, годишните извештаи на Комисијата за работни односи на Гана јасно го одразуваат степенот на фрустрација од ограничените достапни ресурси за поддршка на нејзиното работење, вклучувајќи недоволен буџет, ограничен персонал, ограничени простории, како и недоволен капацитет во областите надвор од главниот град. Недостигот на средства го ограничува капацитетот на Комисијата да го оствари целосниот потенцијал во Гана и претставува најголемата пречка во основањето и функционирањето на независни комисии во земјите во развој во светот.

Во голем број земји во развој, трудовата администрација е одговорна за функционирањето на системот за управување со спорови, заедно со различни други функции кои вклучуваат инспекција на трудот, јавни служби за вработување и безбедност и здравје на работното место. Традиционално, трудовата администрација добива ограничен буџет; ова се должи на фактот што нивните активности се гледаат како активности во рамките на социјалната заштита и социјалната правда, и се смета дека имаат ограничено или никакво значење за економскиот напредок. Ваквата перцепција мора значително да се измени, и застапниците за промена мора целосно да се подготват и да бидат во можност да ги убедат другите за економските придобивки што произлегуваат од новите системи и процеси за спречување и решавање спорови.

Трудовата администрација, со поддршка на клиентите - работодавачите и вработените, треба да вложи поголем напор за да осигури дека лицата задолжени за распределба на буџетот се свесни за економското влијание на активностите на трудовата администрација.



Мисијата на КППА во Јужна Африка, наведена во поглавје 4, е особено интересна бидејќи прави врска меѓу ефективното решавање спорови и економскиот развој. Врската треба да се нагласи не само како дел од секојдневните активности на системите за решавање работни спорови, туку и при барање финансиска поддршка за тие системи. Спечувањето спорови и скапото решавање на спорите кои не може да се спречат генерираат придобивки во облик на подобрени односи вработен-раководител, зголемена продуктивност на работната сила, помало време на производство кое се губи во индустриски акции и, следствено, зголемена профитабилност. Треба активно да се промовираат економските аргументи во корист на ефективни системи за спечување и решавање спорови.

Доколку се основа независна, непристрасна, почитувана институција од доверба, и ако таа работи ефективно, јасно е дека мора да има независни извори на финансирање. Не може да добиваат финансиска поддршка од претпријатија, синдикати, политички партии или која било друга организација со сопствена агенда. Во некои земји, со законот се дозволува независна комисија да добива донации, подароци и ветувања, под услов да не „ја доведе во прашање независноста“, но нема упатства за тоа што може или што не може да ја доведе независноста во прашање. Зависењето од финансии од претпријатија или синдикати е висок ризик. Следствено, независна комисија мора да се финансира од владини извори на тековна основа, како дел од владината заложба за национален напредок. Со тоа се покренуваат две прашања:

Прво, како може владата да обезбеди средства за основање и првичните оперативни трошоци за новата институција?

Тоа зависи од способностите за застапување, политичката заложба, поддршката на конституентите, јачината на аргументите за промена, претпоставените придобивки на предложените промени, како и политичкото и економското окружување во моментот. Како што може да се види од искуството со основањето на советот за арбитража во Камбоџа, можно е да се привлече донаторска поддршка, како дел од проектот за техничка соработка во текот на фазата на основање. Меѓутоа, тоа не гарантира дека финансиите од владата ќе продолжат по завршувањето на донаторскиот проект за финансирање.

Идеално, долгорочната заложба на владата за финансирање независно тело треба да се обезбеди пред почетокот на кој било таков проект. Секако, и во случај на таква заложба, не постои гаранција дека финансиите ќе бидат обезбедени. Финансирањето институционална промена, како што е предвидено преку донаторските проекти за техничка соработка за решавање спорови, носи релативно висок ризик и проектот може да биде мошне успешен во постигнувањето на целите, но откако ќе заврши финансирањето, системот за решавање спорови може да затаи.

Второ, како може да се обезбеди независна и соодветна финансиска поддршка на постојана и долгорочна основа?

Услугите за помирување/посредување, арбитража и поврзаните услуги треба да бидат бесплатни за вработените и за работодавачите. Меѓутоа, постои можност за институцијата да наплаќа надоместоци за советодавни и поврзани услуги, вклучувајќи развој на системи и обука за претпријатијата кои бараат помош со стратегиите за спречување спорови. Исто така, можно е да се наплаќа доставување или административни надоместоци при поднесување барања за помирување/посредување или арбитража. Меѓутоа, постои веројатност приходот што се генерира преку таквите активности да претставува мал удел во однос на целокупните барања на системот.

Јасно, владите мора да ја прифатат одговорноста за обезбедување на неопходните средства за поддршка на системот за управување со спорови, како дел од тековните заложи за национален развој. Организациите на работодавачи, синдикатите, граѓанското општество и клучните поединци мора да бидат енергични во напорите владата да продолжи да ги обезбедува неопходните средства. На крајот, и без оглед на лобирањето, државата мора да ги обезбеди неопходните средства.

Тоа може да вклучува резервирање дел од постојните надоместоци кои ги плаќаат претпријатијата, да се одделат давачки или дел од казните од претпријатијата кои не ги почитуваат законите поврзани со трудот и деловното работење.

Може да се извлечат лекции од земји во кои вработените и работодавачите плаќаат давачки за да се плаќаат како компензација за повредите на работното место или надвор од работното место, или во случаите кога работодавачите треба да обезбедат задолжително осигурување за непредвидени ситуации. Користењето дел од давачките или придонесите за осигурителните премии



во насока на спречување несреќи е во интерес на сите страни. Дали додадената давачка може да се искористи за спречување и решавање работни спорови, при што така собраните средства ќе се користат за подмирување на оперативните трошоци (или дел од нив) на независната комисија. Дали таквите уредувања ќе ја доведат во прашање независноста на комисијата?

Предизвик

Недостигот на средства претставува најголема пречка во основањето независен систем за решавање спорови. Страните што го поттикнуваат процесот на промена и го поддржуваат основањето независно тело за решавање спорови треба да го земат предвид прашањето за финансиска поддршка, како суштински дел од самата промена, а не нешто што треба да се разгледува по воспоставувањето на новата институција.

Ограничениот буџет е грижа за трудовата администрација и системите за управување со спорови. Нивниот предизвик е да осигурат дека постојните ресурси добро се искористуваат и дека се изнесуваат цврсти економски аргументи за да се оправдаат дополнителните распределувања.

Неформална економија

Работата во неформалната економија преовладува и во индустријализираните економии и во економиите во развој, но повеќе во вторите, во некои случаи, повеќе од 80 проценти од националната работна сила се вклучени во такви активности. Тие лица немаат никаква заштита, и во голем број случаи немаат пристап до националниот систем за решавање спорови, и покрај фактот што голем број се вработени, а не независни лица ангажирани со договор или самовработени.

Работниците од неформалната економија (како и лицата ангажирани со договор и самовработените) често работат под тешки услови со ниски плати и надоместоци, без заштита за здравјето и безбедноста, без социјална сигурност и без право на глас.

Голем број работници од неформалната економија имаат однос работодавач-вработен, но имаат ограничен пристап до процесите за решавање спорови. Дури и ако имаат пристап, многу од работниците немаат храброст да ги изнесат

проблемите, да поднесат претставки и да покренат спорови поради стравот од одмазда и губење на работното место, бидејќи се наоѓаат во околности каде што лошата работа е подобра од никаква работа.

Обезбедувањето пристап до националниот систем за управување со спорови за сите работници од формалната и неформалната економија може да наметне притисок врз системот, но пристапот е основен аспект на доброто управување. Без оглед на тоа дали со системот раководи одделението за труд или автономно тело, од суштинско значење е сите вработени да имаат пристап.

Предизвик

Особено во земјите во развој, голем број работници од неформалниот сектор немаат пристап до системот за решавање спорови и, всушност, во голем број случаи, немаат право да ги упатат нивните претставки до каков било систем. Делумно, тоа е правен проблем што бара интервенција во законодавството, со цел да се осигури дека сите вработени во сите сектори и сите занимања имаат пристап до системот за решавање спорови. Предизвик е да се воведат уредувања со кои ќе се осигури дека вработените во неформалната економија имаат пристап до процесите за решавање спорови, но со заштита од закани и реални можности за одмаздување, особено за отпуштање од работа на кои би можеле да бидат изложени работниците.

Улогата на адвокатите

Кај системите за работни спорови каде што доминираат судските процеси, страните во спорот имаат право на застапник во судот и, следствено, има можност специјализирани адвокати да дискутираат во нивно име.

Вклученоста на адвокатите може понекогаш да создаде негативна атмосфера која може да биде од штета на односот вработен-работодавач. Некои адвокати може да бараат одложување на постапката преку изнесување премногу правни аргументи и предолги прекини, а тоа придонесува не само за трошоците за постапката, туку и за оддолжувања и натрупување нерешени случаи.

Бидејќи процесите на помирување/посредување и арбитража сè повеќе доминираат меѓу облиците на спречување и решавање спорови, улогата на адвокатите како застапници во системот ќе почне да се намалува. Сè помалку



случаи ќе се упатуваат во судовите, што ќе резултира со намалена побарувачка на услуги од специјализирани адвокати. Понатаму, во постапките за помирување/посредување не се дозволува вклученост на адвокати, и нивното учество во случаите за арбитража може да се ограничи, освен ако страните и арбитерот не дадат согласност за нивното присуство.

„Помалку формалности“ во системот за спречување и решавање спорови не значи дека нема простор за адвокати. Меѓутоа, тоа може да значи поинаква улога. Адвокатите од областа на трудовото право, по преквалификувањето и акредитирањето, може да работат како помирувачи/посредници со полно работно време или со неполно работно време, да бидат вработени во независниот систем или да работат во приватниот сектор.

Предизвик

Помалата зависност од судските постапки и поинтензивно користење на помирувањето/посредувањето и арбитражата при решавањето спорови може да значи помала вклученост на адвокатите како претставници на страните во спорот. На тој начин може да се промени вклученоста на адвокатите во решавањето спорови од застапници во помирувачи/посредници или арбитри, при што тие ќе треба да ја поминат потребната обука и да ги задоволат стандардите за акредитација.

Улогата на приватните агенции

Едно прашање што треба да се разгледува при планирањето нови пристапи за спречување и решавање работни спорови е улогата на приватниот сектор.

Опсегот на тие услуги е предмет на договор меѓу претпријатието и договорната страна, договорените надоместоци, извршената работа и извршените плаќања.

Не постои причина за различно третирање на услугите поврзани со подобрување на индустриските односи на работното место или за спречување и решавање работни спорови. Претпријатијата имаат право да ангажираат консултанти кои ќе ги советуваат за уредувањата за соработка на работното место и ќе примаат надоместок за нивните услуги. Всушност, доколку консултантите имаат добра репутација, работат професионално и во согласност со кодексот на однесување, ги

почитуваат правата на вработените и работат во согласност со закон, тие може да го намалат притисокот врз услугите финансирани од владата, и претпријатијата ќе се охрабрат да ги ангажираат.

Поединците или претпријатијата кои обезбедуваат такви услуги нема да добиваат субвенции од јавниот буџет, но тоа нема да ги одврати поголемите организации кои може да си дозволат плаќање такви услуги. Понатаму, таквите услуги може да се обезбедат брзо, неформално, насочено, и со гарантирана приватност, сè што им се допаѓа на некои работодавачи кои се подготвени да платат за тоа.

Исто така, со одредени колективни договори се предвидува ангажирање приватни помирувачи/посредници и арбитри во случај на застој и прекин на процесот на договарање, при што трошоците за тие услуги ги делат засегнатите синдикати и работодавачи.

Во случај каде што функционираат служби за спречување и решавање спорови во приватниот сектор, паралелно со државниот систем (без оглед дали преку трудовата администрација или независна комисија), важно е тие да не бидат целосно изолирани едни од други и да не преземаат активности со коишто едните ќе ги подриваат другите.

Исто така, можно е трудовата администрација или независната комисија да ангажираат акредитирани агенти за преземање одредени аспекти за спречување и решавање спорови. Агентите може да бидат акредитирани и овластени за работа од името на трудовата администрација или независната комисија, на пример, за советување за спречување спорови или за вклучување во помирување/посредување или арбитража, но без да бидат вработени во системот.

Тие агенти ќе добиваат надоместоци врз основа на договор за услуга (различно од авторски договор) склучен со одговорниот орган. Тие агенти немаат директна врска со претпријатието и не добиваат надоместоци од тоа претпријатие. Тие едноставно обезбедуваат услуги во корист на претпријатието (работодавачите и вработените), како што е предвидено со нивниот договор, при што во договорот се нагласува непристрасноста, избегнувањето судир на интереси и исти општи стандарди на професионална компетентност и однесување кое се очекува од помирувачите/посредниците и арбитрите кои се директно вработени во трудовата администрација или комисија.

Предизвикот на системот за управување со спорови е да осигури дека само добро квалификуваните и искусни соработници ќе добијат акредитација, дека се



воспоставени уредувања за отпишување на соработниците доколку се докаже дека се неприфатливи и дека обновувањето на акредитацијата не е автоматско. Во однос на органот за управување со спорови, акредитацијата на агентите бара воспоставување ефективен систем за управување и следење, со цел да се осигури дека соработникот ги почитува целите на органот и не го нарушува статусот и репутацијата на органот.

Ангажирањето акредитирани агенти за спречување и решавање спорови е различно од ангажирањето помирувачи/посредници или арбитри со неполно работно време. Помирувачите/посредниците или арбитрите со неполно работно време се вработени во органот за управување со спорови, најверојатно се плаќаат од различен буџет од персоналот со полно работно време. Тоа не се соработници кои работат согласно комерцијален договор за услуги, туку вработени со авторски договор.

Системот за управување со спорови треба да обезбедува бесплатни услуги за помирување/посредување и арбитража на работодавачите и вработените. Следствено, доколку колективниот договор меѓу работодавачот и синдикатот вклучува одредба за какви било спорови по однос на договорот да бидат упатени на помирувач/посредник или арбитер, како што е договорено меѓу страните, и ги плаќаат страните во спорот, органот за управување со спорови треба да ги почитува таквите уредувања. Процесот за решавање спорови не е повеќе нерегулиран, туку јасно се заснова на консензус меѓу страните и се предвидува со **НИВНИОТ** договор.

Пристапот до услугите за помирување/посредување и арбитража треба да биде на доброволна основа. Зборот „доброволно“ треба да се објасни од аспект што страните бараат услугата да се обезбеди бесплатно, но другата страна во спорот треба да одговори дури и ако е неподготвена.

Предизвик

Неопходна е зголемена вклученост на агентите од приватниот сектор во обезбедувањето информации, совети, обука, услуги за помирување/посредување и арбитража, како дел од националниот систем за спречување и решавање спорови. Без оглед на тоа дали таквите услуги ги обезбедува државата или приватниот сектор, клучниот предизвик останува ист: да се осигури непристрасност и висококвалитетни професионални услуги кои се обезбедуваат во корист на страните во спорот.

Променлива состојба на пазарот на трудот

Во одредени земји, постои тенденција на ослабување на процесот на колективно договарање и поголем акцент се става на поединечните договори за вработување. Ваквиот акцент на индивидуализмот во работниот однос ја претставува различната типологија што ги нагласува поединечните спорови за постојните права.

Тоа не значи дека колективните спорови за правата и интересите повеќе не постојат. Меѓутоа, претставува промена во нивото на интеракција и потребата системите за спречување и управување со работни спорови да се приспособи кон зголемениот број индивидуални спорови за права.

Предизвик

Ослабувањето на колективното уредување меѓу синдикатите и работодавачите резултираше со зголемување на бројот индивидуални спорови за правата кои треба да се решат преку системот за работни спорови. Предизвик за системот е да биде доволно флексибилен за да се приспособи на промената, а притоа да обезбедува висококвалитетни услуги за помирување/посредување и арбитража на колективни спорови.



Спорови во приватниот и јавниот сектор

Индивидуални и колективни спорови ќе се јавуваат без оглед на тоа дали работниот однос е склучен во приватниот сектор или во државната и јавната служба. Воспоставувањето одделни системи за решавање спорови во јавниот и приватниот сектор не осигурува подобри исходи за засегнатите страни.

Следствено, корисно е една агенција за решавање спорови да ја преземе одговорноста за споровите во јавниот и приватниот сектор, како и за националните закони кои претставуваат основа за таквите уредувања. Доколку споровите во јавната служба се сметаат за „различни“ од оние во приватниот сектор, можеби е соодветно да се назначат помирувачи/посредници и арбитри во единствениот систем за решавање спорови да специјализираат за спорови што произлегуваат од одреден сектор, без да се ограничуваат на тој сектор.

Предизвик

Системот за управување со спорови треба да биде во можност да ги обезбедува сите услуги еднакво за приватниот и јавниот сектор, и да осигури највисоко ниво на професионализам во спречувањето и решавањето спорови без оглед на секторот на вработување.



Обновувањето постојно одделение за труд во насока на подобрување на услугите за работни спорови покренува голем број прашања и предизвици, но воспоставувањето независна комисија која ќе обезбедува цел опсег услуги за спречување и решавање спорови покренува уште повеќе прашања.

Основањето нова институција како замена на постојната, несомнено, ќе наиде на отпор од оние што се сметаат дека се во неповолна позиција во новото окружување. Така, управувањето со процесот на промена треба да се реализира со внимание и трпеливост, но и со заложба и напор не за целите на самата промена, туку во насока на подобрување на резултатите и подобро управување.

Воспоставувањето независна комисија за управување со спорови бара осигурување финансиска поддршка за покривање на основачките и долгорочните трошоци. Барањето за институционална независност и неутралност наложува работодавачите и синдикатите, во својство на клиенти на системот, да не обезбедуваат такви средства и да остават владата да ги одобри годишните проекции на парламентот кои се засноваат на вообичаените постапки за предвидување на буџетот.

Особено, земјите во развој кои бараат реформа на системите за управување со спорови, преку зајакнување на постојната трудова администрација или основање независна комисија, бара солидни и засновани аргументи со кои ќе се убедат законодавците да ги распределат бараните ресурси. Во таа насока, важно е да се нагласат економските придобивки од новиот пристап кон управување со споровите.

[illegible]

Забелешки

[illegible]



ГЛАВА 10

Прилози

ПРИЛОГ А

Речник на клучни поими **219**

ПРИЛОГ Б

Релевантни меѓународни стандарди за трудот **237**

ПРИЛОГ В

Кодекс на однесување/професионално однесување **239**

Во оваа глава се дадени извори што може да се интересни за оние кои се вклучени во управување на системите за работни спорови. Во речниците објаснети се поимите кои често се употребуваат, наведени се соодветните меѓународни стандарди за трудот и препораки, како и два целосни примера за професионални кодекси на однесување, едниот од САД, другиот од Јужна Африка.





ПРИЛОГ А

Речник на клучни поими

Решавање со судска пресуда

Процес на решавање спор на суд пред судија или судија за прекршоци, во согласност со законски утврдените формалности и постапки.

Арбитража

Решавање спор од една или повеќе независни трети страни наместо од суд. Во текот на арбитражата, арбитерот ги сослушува аргументите на двете страни во спорот и го решава предметот со донесување арбитражна одлука.

Постапките не се толку формални во споредба со судските постапки, но постојат определени сличности, вклучувајќи го присуството на сведоци, правото на вкрстено испитување и правото на правно застапување.

Во најголемиот број случаи, арбитражната одлука е конечна и обврзувачка. Поднесувањето жалби вообичаено е ограничено на случаите кога арбитражната одлука е во спротивност со законот или ако не било почитувано правото на страните да бидат сослушани.

➤ Видете, исто така, **Помирување, Олеснување, Посредување.**

Арбитер

Лице што ја спроведува арбитражната расправа и ја донесува арбитражната одлука. Во определени случаи, арбитражната расправа се спроведува од страна на комисија или одбор што се составени од неколку членови наместо од страна на поединец.

Арб-пом

Процес во којшто на помирувањето (пом) му претходи арбитража (арб) во процесот за решавање на спорот. Арбитражната одлука се става во запечатен коверт и не им се открива на страните во спорот. Потоа започнува процесот на помирување и, ако таквиот процес е успешен, ковертот се уништува; во спротивен случај, запечатената одлука е правосилна.

Арбитражна одлука

Писмена одлука од арбитражната расправа што понекогаш се нарекува решение.

Бипартизам

Се однесува на бипартитните односи меѓу работодавачите и работниците и/или нивните организации, соодветно, во врска со прашањата од заеднички интерес од сферата на трудот;

Бипартитниот социјален дијалог може да се одвива во облик на колективно договарање или други облици на консултации и соработка меѓу двете страни во вработувањето и работните односи.

- › Видете, исто така, **Социјален дијалог, Трипартизам.**

Комбинирано договарање

Облик на договарање што комбинира елементи на традиционалното позиционо договарање со елементи на договарање за заеднички придобивки, со цел не само да се постигне спогодба, туку и да се унапреди идната соработка меѓу страните во спорот.

- › Видете, исто така, **Договарање врз основа на интереси, Позиционо договарање.**

Малтретирање

Однесување на едно код друго лице со цели за заплашување или понижување, вклучувајќи вербално навредување или физичко насилство, често пред колегите на работа.

Примерите за таквото однесување кон работникот вклучуваат:

- редовно неправедно третирање на работникот;
- обвинување на работникот за проблеми што биле предизвикани од некој друг;
- преоптоварување на работникот со работни задачи со цел тој да не успее да ги постигне зацртаните цели;
- редовно заканување на работникот со отказ;
- неправедно лишување на работникот од унапредување или од можности за обука;



- физичко или вербално малтретирање на работникот.

Малтретирањето може да се врши лично, во писмена форма, преку телефон, факс или електронска пошта.

Малтретирањето е причина за судири и спорови што вообичаено се решаваат со жалбена постапка во прв степен во претпријатието.

- › Видете, исто така, **Вознемирување**.

Кодекс на однесување

Пишан документ во кој што се наведни стандардите за однесување што се очекуваат од вработениот или од група вработени.

Некои кодекси се правно обврзувачки, додека, пак, останатите се доброволни.

Кодексот на однесување понекогаш се нарекува и кодекс на поведение, етички кодекс или кодекс на практика.

Колективно договарање

Колективното договарање се дефинира со Конвенцијата бр. 154 како договарање што се однесува на „сите преговори што се водат меѓу работодавачот, група вработени или меѓу една или повеќе организации на работодавачи, од едната страна, и една или повеќе организации на работниците, од другата страна, за целите на

(а) утврдување на работните услови и условите за вработување; и/или

(б) уредување на односите меѓу работодавачите и работниците; и/или

(в) уредување на односите меѓу работодавачите или нивните организации и организација на работниците или организации на работниците.

Резултатот на процесот на договарање вообичаено се нарекува колективен договор (КД).

- › Видете, исто така, **Слобода на здружување и заштита на правото на организирање, Преговарање**.

Колективен спор

Несогласување меѓу група работници што вообичаено, но не и задолжително, се претставувани од синдикат, и работодавач или група работодавачи во врска со постојните права или идните интереси.

- › Видете, исто така, **Индивидуален спор**.

Комуникација

Преносот на информации од една до друга страна во вид на зборови, како во писмена, така и во усна форма, слики или гестови, за целите на постигнување подобро разбирање меѓу нив.

Еднонасочната комуникација значи пренос на информации од една страна без примачот да обезбеди повратна информација, одговор, или каква било друга индикација дека пораката била разбрана.

Двонасочната комуникација е интерактивен процес во кој и испраќачот и примачот на информацијата даваат одговор на зборовите, сликите или гестовите на другата страна за целите на осигурување на заемното разбирање.

Задолжителна арбитража

Ситуација во која арбитражата е наметната со закон или од страна на државните органи.

Таа ги опфаќа и ситуациите кога арбитражата може да се поведе од која било од страните во спорот без согласност од другата страна, или да се поведе од страна на Владата врз сопствена иницијатива.

- › Видете, исто така, **Доброволна арбитража**.

Задолжително помирување

Ситуација во која од страните во спорот се бара со закон да ја користат услугата на помирување што ја обезбедува Владата.

Ова се користи во определени земји каде што процесите за преговарање и договарање не се доволно развиени, што води кон можноста за застои и прибегнување кон индустриска акција. „Задолжително“ во овој контекст значи дека е задолжително да се присуствува на состаноците за помирување, но, поради природата на самиот процес за помирување, не може да постои принуда за



постигнување или дури и обиди за постигнување решение на спорот.

- › Видете, исто така, **Доброволно помирување**.

Помирување

Процес во којшто независна и непристрасна трета страна им помага на страните во спорот да постигнат заемно прифатлива спогодба за решавање на својот спор.

Помирувањето претставува продолжение на процесот на договарање преку охрабрување на страните во спорот да постигнат консензус, но без наметнување решение за нивниот спор. Овој процес понекогаш се нарекува потпомогнато договарање.

За целите на оваа публикација, поимите помирување и посредување се користат за опишување на еден ист процес, што води кон употребата на поимите помирување/посредување и помирувач/посредник.

- › Видете, исто така, **Арбитража, Олеснување, Посредување**.

Помирувач

Независно и непристрасно лице што им помага на страните во спорот да најдат заемно прифатлив исход.

Помирувачот го помага процесот на договарање, но нема одлучувачка улога.

Поимот помирувач понекогаш се разликува од поимот посредник. На пример, може да се прави разлика меѓу помирувач што е назначен од страна на државата и приватен посредник, но нивните функции се исти.

Во определени земји (на пример, во САД) постои јасна разлика меѓу посредникот и помирувачот. Посредникот комуницира заеднички со страните во спорот за да им помогне да пронајдат заемно прифатлива спогодба; помирувачот се занимава единствено со спроведување засебни состаноци со страните во спорот и не ги спојува двете страни.

Судир

Состојба или околности на неслога, несогласување, антагонизам или спротивставеност меѓу поединечен работник и работодавачот, меѓу група

работници, како што е синдикатот, и нивниот работодавач, или меѓу синдикат или група синдикати и група работодавачи.

- › Видете, исто така, **Спор**.

Консензус

Процес во којшто страните во спорот постигнуваат заемна спогодба.

Договор за вработување

Договор врз чијашто основа лицето (вработениот) се обврзува да врши работа за друго лице (работодавач) во замена за плата или надоместок, под посебно утврдени услови.

Договорот за вработување може да биде устен или писмен. Се претпочита писмениот договор бидејќи обезбедува документиран информации што можат да помогнат во спречувањето и решавањето на споровите.

Дискриминација

Секое разликување, исклучување или давање предност, меѓу останатото, врз основа на расата, бојата на кожата, полот, верата, политичкото мислење, националното или социјалното потекло, што има дејство на поништување или нарушување на еднаквоста на можностите или третманот во вработувањето или занимањето.

Спор

Несогласување и судир меѓу две или повеќе страни во врска со некое прашање од заеднички интерес.

- › Видете, исто така, **Судир**.

Дијагноза на спор

Процес во којшто страните во спорот ги идентификуваат симптомите на судирот и причините за спорот за подобро да се оспособат за решавање на сите можни спорови.

Симптомите претставуваат знаци и обезбедуваат докази дека постои судир. Знаците ги опфаќаат очигледните работи, како што се прекини во работењето и локаути, но и не толку очигледните работи, како што е зголеменото менување на работната



сила, повисок степен на отсуствување од работа, зголемени загуби на суровините или саботирање на работното место.

Спречување спорови

Уредувања и процеси што овозможуваат решавање судири и несогласувања во врска со прашања од заеднички интерес преку активности на засегнатите страни.

Уредувања што овозможуваат брзо и правично решавање на проблемите, на тој начин елиминирајќи ја можноста за ескалирање на таквите проблеми во поголеми конфронтации меѓу страните во спорот и избегнувајќи го формалното изјавување или пријавување на спорот.

Порамнување спор

Ситуација во којашто спорот завршува и се постигнува спогодба како резултат на консензуално однесување на страните во спорот со или без помош од трета страна, односно од помирувач.

Исто така, се однесува на процесот или чекорите што треба да ги преземат страните во спорот за да ги надминат своите разлики.

- › Видете, исто така, **Решавање спор**.

Решавање спор

Ситуација во којашто спорот завршува како резултат на одлука на независна трета страна како, на пример, со арбитражна одлука или решение.

Спорот е решен на таков начин што се донесува конечна и обврзувачка одлука, но засегнатите страни може да не бидат задоволни од таквата одлука.

- › Видете, исто така, **Порамнување спор**.

Вработено лице/работник

Поимот вработено лице е правен поим што се донесува на лице кое е страна во работен однос. Поимот работник е поширок поим што може да се примени на секој работник (на пример, самовработените лица) без оглед на тоа дали работникот е вработено лице.

- › Видете, исто така, **Работодавач**.

Работодавач

Лице или институција што ангажира друго лице или лица (вработени) врз основа на договор за вработување според кој се исплаќа надоместок или плата за извршената работа.

- › Видете, исто така, **Вработено лице/работник**.

Организација на работодавачи

Организација чиешто членство се состои од поединечни работодавачи, други здруженија на работодавачи, или од двете, што првенствено се основаат за да ги заштитуваат и унапредуваат колективните интереси на членовите, да претставуваат обединет фронт во односите со организациите и/или претставниците на работниците, како и да преговараат од името на членовите и да им нудат услуги за прашања поврзани со трудот.

- › Видете, исто така, **Слобода на здружување и заштита на правото на организирање, Синдикат**.

Претпријатие

Ентитет во којшто се користат ресурси за производство на стоки и обезбедување услуги и што работи како јавно друштво, акционерско друштво, партнерство или трговец-поединец.

Едно претпријатие може да има повеќе субјекти и во тој случај вообичаено се нарекува сложено претпријатие.

Претпријатие и субјект се едно исто за друштво што се состои од само еден субјект.

Субјект

Ентитет што врши дејност која вклучува производство на стоки или обезбедување услуги, или место во коешто се вршат индустриски операции на една единствена физичка локација.

Олеснување

Еден аспект на прелиминарниот процес на помирување во којшто независен и непристрасен помирувач ги охрабрува страните во спорот да разговараат и да



се сослушуваат, но и да стекнат подобро разбирање за меѓусебните позиции пред да започнат формално да се договараат.

› Видете, исто така, **Арбитража, Помирување, Посредување.**

Утврдување фактичка состојба

Процес во којшто независна и непристрасна трета страна ги идентификува, ги анализира и ги толкува податоците во врска со некој спор (на пример, што се однесуваат на капацитетите на работодавачот да исплати зголемување на платата) и им дава препораки на страните во спорот, но без овластувања за одлучување и исклучиво во улога на експерт.

Основната цел на активностите за утврдување на фактичката состојба е да се намали и, по можност, да се елиминира судирот во однос на прашања поврзани со податоците.

Слобода на здружување и заштита на правото на организирање

Конвенцијата на МОТ бр. 87 (1948 г.) се однесува на правото што слободно го остваруваат работниците и работодавачите, без разлика, за нивното организирање за целите на унапредувањето и заштитата на своите интереси. Работниците и работодавачите, без какви било исклучоци, имаат право да основаат и да се приклучуваат кон организации по сопствен избор за целите на унапредувањето и заштитата на своите интереси. Таквите организации имаат право да изготвуваат и да донесуваат сопствени статuti и правила и целосно слободно да ги избираат своите претставници, да го организираат своето управување и активности и да ги формулираат своите програми. Јавните власти треба да се воздржат од какво било мешање што би го ограничило ова право или што би го попречило законското остварување на ова право. Организациите не може да се распуштаат или да се суспендираат од страна на административните власти.

Организациите имаат право да основаат и да се придружуваат кон федерации и сојузи што ги уживаат истите права и гаранции. Конвенцијата бр. 87, исто така, го предвидува правото на поврзување со меѓународни организации. Добивањето статус на правно лице од страна на овие организации не може да биде предмет на рестриктивни услови. При остварувањето на правата што се предвидени во конвенцијата, работодавачите и работниците и нивните соодветни организации мора да ги почитуваат законите на соодветната земја. Законите на земјата и начинот

на којшто тие се применуваат, меѓутоа, не може да бидат пречка за гаранциите што се предвидени во конвенцијата.

- › Видете, исто така, **Колективно договарање, Организација на работодавачи, Синдикат.**

Добри намери

Добрите намери повлекуваат вршење на сите напори за постигнување спогодба, водење искрени и конструктивни преговори, избегнување неоправдани доцнења, почитување на склучените спогодби и нивна добронамерна примена.

Управување

Процес на носење и спроведување одлуки во согласност со општоприфатените начела, вклучувајќи ги начелата за учество, транспарентност, подготвеност за дејствување, еднаквост, вклученост, ефикасност, ефективност, одговорност и почитување на владеењето на правото.

Вознемирување

Вознемирувањето и притисокот на работното место може да бидат во облик на различни навредливи однесувања. Тоа се одликува со постојани негативни напади од физичка или психолошка природа врз поединец или група вработени лица, што вообичаено се непредвидливи, неразумни и неправедни.

- › Видете, исто така, **Малтретирање.**

Индивидуален спор

Несогласност меѓу поединечен работник и неговиот или нејзиниот работодавач, вообичаено во врска со постојните права. Ова може да ги вклучува и ситуациите кога определен број работници не се согласуваат со својот работодавач во врска со едно исто прашање, но каде што секој работник постапува индивидуално.

- › Видете, исто така, **Колективен спор.**

Индустриски односи

Индивидуални и колективни односи меѓу работниците и работодавачите на работа и што произлегуваат од ситуацијата на работа, како и односите меѓу претставниците на работниците и работодавачите на ниво на индустрија и на национално ниво, како и нивната интеракција со државата.



Службеник за индустриски односи

Вработено лице во трудовата администрација што е вклучено во спречувањето и решавањето на трудовите спорови и поврзаните прашања.

Поимот се користи и за опишување лице вработено во приватниот сектор што има одговорност за прашања во врска со индустриските односи.

Индустија/сектор/гранка

Група претпријатија или работодавачи што произведуваат сличен производ или обезбедуваат слична услуга, како, на пример, банкарство, рударство или текстилна индустрија.

Спор околу интереси

Несогласување меѓу работниците и нивниот работодавач во врска со идни права и обврски врз основа на договорот за вработување. Таквите спорови не се засноваат врз постојни права, туку врз желбата на едната страна да добие нови права во иднина, како што се повисоки плати и дополнителни надоместоци.

Споровите околу интереси се насочени кон остварувањето нови права и се јавуваат како последица на колапс на колективното договарање.

› Видете, исто така, **Спор околу права**.

Неформална економија

Поимот неформална економија се однесува на сите економски активности што, според закон или во практиката, не се опфатени или се недоволно опфатени со формални уредувања. Поимот ја зема предвид значителната разновидност на работниците и економските единици во различните сектори на економијата и наекаде во руралните и урбаните средини што се особено ранливи и несигурни; што се соочуваат со сериозен дефицит на пристојна работа и често остануваат заробени во замката на сиромаштијата и ниската продуктивност; неформалната економија ги вклучува работниците што работат за плата и лицата што се вработени за сопствена сметка, неплатените семејни работници и оние што се движат од една во друга ситуација; таа вклучува и дел од оние лица што се ангажирани во новите флексибилни работни уредувања и што се наоѓаат на периферијата на основното претпријатие или на долниот крај на производниот синџир. Работниците во неформалната економија често имаат ограничен, или воопшто немаат пристап до услугите и процесите за решавање спорови.

Договарање врз основа на интереси

Процес во којшто страните во спорот ги признаваат потребите и проблемите на другата страна и не заземаат фиксни позиции како што би заземале во случајот на традиционалниот позиционен пристап кон договарањето.

Понекогаш се нарекува договарање за заеднички придобивки за да се нагласи заедничкото разгледување на прашањата од двете страни.

- Видете, исто така, **Комбинирано договарање, Позиционо договарање.**

Истрага

Процес во којшто независна трета страна спроведува детално испитување и поднесува извештај за некое прашање или проблем.

Процесот може да се користи за обезбедување информации како дел од жалбената постапка, особено во случаите кога предмет на спорот е дискриминација, вознемирување или технолошки вишок.

Заедничко решавање на проблемот

Ситуација во којашто страните во спорот се согласуваат да не бидат конфронтациски настроени и го разгледуваат спорното прашање на систематски и структуриран начин, често со помош од неутрална трета страна.

Овој пристап го враќа фокусот на спорните прашања наместо на протагонистите.

Заедничко истражување

Ситуација во којашто работодавачот и синдикатот се согласни да спроведат заедничко истражување на некое прашање или проблем, наместо да спроведуваат посебни истражувања на истото прашање. Истражувањето може да се изврши од трета страна, но под услови и уредувања што се договорени од двете страни.

Трудова администрација

Трудвата администрација се дефинира со Конвенцијата на МОТ бр. 150 како „активност на јавната администрација во областа на националната политика за трудот“.

Клучните функционални одговорности на трудвата администрација ги опфаќаат инспекцијата на трудот (вклучувајќи ги инспекциските надзори во врска со



безбедноста и здравјето при работа), индустриските односи, службите за вработување, аспектите на стручната обука, како и информирањето и истражувањето во областа на трудот.

Овие активности се одвиваат во систем за трудова администрација што вклучува владини министерства и одделенија, регионални и подрачни агенции, координативни и консултативни тела, законски тела и други државни агенции.

Според тоа, независната комисија за решавање спорови, како уредно конституирано државно тело, е дел од системот за трудова администрација.

Службеник за трудови прашања

Вработен во системот за трудова администрација кој може да биде вклучен во инспекцијата на трудот, индустриските односи или во функциите на службите за вработување.

Локаут

Прекин на работата во којшто работодавачот им оневозможува на работниците да работат преку затворање на претпријатието.

Локаутот се презема за да се присилат работниците да ги прифатат условите на работодавачот или да ги исполнат барањата на работодавачот.

- › Видете, исто така, **Штрајк**.

Посредување

Во најголемиот број земји, овој поим е синоним за помирување. Меѓутоа, постојат определени поакадемски аспекти на посредувањето што се фокусираат на различните пристапи кон процесот, но без да се промени основната ориентација на процесот и неговата неодлучувачка улога.

Олеснувачкото посредување се концентрира единствено на процесот, без да им нуди какви било предлози или правни лекови на страните во спорот.

Оценувачкото посредување им дава предлози и препораки на страните во спорот, но, поради самата природа на процесот, не може да биде обврзувачко.

Трансформативното посредување го вклучува посредникот за да може страните да ги признаат заедничките потреби, интереси, гледишта и вредности, но повторно без наметнување какви било решенија за спорот.

- › Видете, исто така, **Арбитража, Помирување, Олеснување.**

Следење

Прифатен дел од процесот на управување во којшто постигнатите резултати во работењето на поединци, единици, одделенија или организации во целост редовно се споредуваат со објективни стандарди и целни вредности.

- › Видете, исто така, **Арбитража, Помирување, Олеснување.**

Преговарање

Процес во којшто две или повеќе страни со заеднички, но и спротивставени интереси се сретнуваат за да разговараат и да се сослушаат за целите на постигнување заемно прифатлива спогодба.

- › Видете, исто така, **Колективно договарање.**

Позиционо договарање

Процес на преговори во којшто страните утврдуваат фиксна и предодредена цел или цели во ситуација на преговори што не се подготвени да ја напуштат или да постигнат компромис.

Вообичаено, страните заземаат конфронтациски улоги, при што секоја од нив се стреми кон исходот победа/пораз.

- › Видете, исто така, **Комбинирано договарање, Договарање врз основа на интереси.**

Признавање застапник за договарање

Прифаќање од страна на работодавачот да му допушти на синдикатот (застапник за договарање) да води преговори за спогодби во врска со условите за вработување од името на определена група работници што се нарекува „единица за договарање“.

Признавањето може да биде доброволно договорено меѓу работодавачот и синдикатот. Алтернативно, тоа може да се утврди со закон, при што вообичаено се бара од синдикатот да обезбеди докази дека претставува минимален број или процент работници на работното место.



Понекогаш е можно синдикатот да има исклучиво и единствено право за договарање со работодавачот. Алтернативно, работодавачот може да признае повеќе синдикати за целите на договарањето.

Признавањето застапник за договарање се користи првенствено во земјите со обичајно право.

Спор околу права

Несогласување меѓу работник или работници и нивниот работодавач во врска со кршењето некое постојно право што е пропишано со закон, колективен договор или со договор за вработување.

Оваа конфронтација понекогаш се нарекува правен спор.

Таквите спорови може да бидат индивидуални или колективни.

- › Видете, исто така, **Спорови околу интереси.**

Социјален дијалог

Социјален дијалог е поим што го опишува вклучувањето на работниците, работодавачите и владите во носењето одлуки за прашања поврзани со вработувањето и работното место. Тој ги вклучува сите видови преговори, консултации или размена на информации меѓу претставниците на владите, работодавачите и работниците, или меѓу претставниците на работодавачите и работниците за прашања од заеднички интерес во врска со економската и социјалната политика. Социјалниот дијалог може да се врши на различни нивоа и во различни облици, во зависност од националните околности.

Социјалниот дијалог истовремено е средство за постигнување социјален и економски напредок и цел сама по себе, бидејќи им дава глас на луѓето и овозможува да земат учество во своите општества и на работните места. Социјалниот дијалог може да биде бипартитен, меѓу работниците и работодавачите (што МОТ ги нарекува социјални партнери), или трипартитен, што ја вклучува и владата.

- › Видете, исто така, **Колективно договарање, Организации на работодавачи, Слобода на здружување и заштита на правото на организирање, Синдикат.**

Социјални партнери

Претставници на работниците и работодавачите и нивните соодветни организации.

Штрајк

Усогласено, привремено прекинување или повлекување од работниот процес од страна на група работници на едно претпријатие или повеќе претпријатија за изразување загриженост или за остварување барања како што се работните услови (плати, часови работа, работно време), сигурност на вработувањето, итн.

Акцијата на штрајкот може да биде целосна кога запира севкупниот работен процес, или делумна, на пример, кога работниците одбиваат да работат прекувременно.

- › Видете, исто така, **Локаут**.

Синдикат

Организација на работници/вработени што се здружуваат за постигнување на своите заеднички цели, особено во врска со заштитата и подобрувањето на условите на вработувањето.

Некои синдикати се здруженија на работници од иста група занимања (на пример, медицински сестри). Другите се здруженија на работници со различни занимања и работни места, но во рамките на истата индустрија или сектор, како што се транспортните работници, угостителските работници, работници во градежништвото.

Синдикатите имаат можност и се здружуваат со други синдикати за да формираат федерации и национални совети.

- › Видете, исто така, **Слобода на здружување и заштита на правото на организирање, Организација на работодавачи**.

Трипартизам

Трипартизмот е основачко начело и темелна вредност на МОТ што е во сржта на работата на организацијата. Трипартизмот може да се дефинира како „интеракција на владата, работодавачите и работниците (преку нивните претставници) како еднакви и независни партнери во изнаоѓањето решенија за прашања од заеднички интерес“.

- › Видете, исто така, **Бипартизам, Социјален дијалог**.



Доброволна арбитража

Ситуација во којашто арбитражата се поведува единствено со согласност на страните во спорот.

- › Видете, исто така, **Задолжителна арбитража**.

Доброволно помирување

Ситуација во којашто страните во спорот слободно одлучуваат дали ќе ја користат достапната услуга за помирување или не.

Тоа може да опфаќа и ситуации во кои страните во спорот се согласни да ангажираат приватна трета страна како помирувач, наместо да го користат механизмот за помирување што е воспоставен од страна на владата.

- › Видете, исто така, **Задолжително помирување**.

Соработка на работното место

Уредувања и процеси што се одвиваат во рамките на претпријатието, преку кои работниците или нивните претставници комуницираат со претставниците на раководството за решавање прашања од заеднички интерес.

Тоа претставува бипартитен процес, иако и неутрални трети страни може да играат промотивна и олеснувачка улога.

Освен размената на информации, најчестите облици на соработка се процесите на консултации, што водат кон совети за раководството, и договарањето, што води кон обврзувачка спогодба.



ПРИЛОГ Б

Релевантни меѓународни стандарди за трудот

Конвенции

Конвенција за слободата на здружување и заштита на правото на организирање, 1948 г. (бр. 87)

Конвенција за правото на организирање и колективно договарање, 1949 г. (бр. 98)

Конвенција за претставниците на работниците, 1971 г. (бр. 135)

Конвенција за трудовата администрација, 1958 г. (бр. 150)

Конвенција за работните односи (јавна служба), 1978 г. (бр. 151)

Конвенција за колективно договарање, 1981 г. (бр. 154)

Конвенција за прекин на работниот однос, 1982 г. (бр. 158)

Препораки

Препорака за доброволно помирување и арбитража, 1951 г. (бр. 92)

Препорака за соработка на ниво на претпријатие, 1952 г. (бр. 94)

Препорака за консултации (индустриско и национално ниво), 1960 г. (бр. 113)

Препорака за комуникација во рамките на претпријатието, 1967 г. (бр. 129)

Препорака за проверка на жалби, 1967 г. (бр. 130)

Препорака за трудовата администрација, 1978 г. (бр. 158)

Препорака за работните односи (јавна служба), 1978 г. (бр. 159)

Препорака за колективно договарање, 1981 г. (бр. 163)



ПРИЛОГ В

Кодекс на однесување/професионално однесување

Соединети Американски Држави - Сојузна служба за посредување, помирување и арбитража

Кодекс на професионално однесување на ПОСРЕДНИЦИТЕ ЗА РАБОТНИ СПОРОВИ

Преамбула

Посредувањето е професија со етичка одговорност и должности. Лицата вклучени во посредување мора да бидат посветени на принципите за слободно и одговорно колективно договарање. Мора да бидат свесни дека нивните должности и обврски се однесуваат на страните кои се вклучени во колективното договарање, на секој друг посредник, на агенциите кои администрираат со посредувањето и на пошироката јавност.

Се дава важност на различни законски должности и обврски на градот, државата и сојузните агенции. Меѓутоа, овој Кодекс на ниту еден начин не вклучува дефиниции за или приспособување на овие должности и одговорности, ниту, пак, има цел да дефинира кога и во кои околности треба да учествуваат посредници од повеќе од една агенција. Претставува личен кодекс кој се однесува на однесувањето на поединечниот посредник.

Со овој Кодекс се воспоставуваат принципите за сите професионални посредници кои се вработени од градот, државата или сојузните агенции и за посредниците кои се приватно ангажирани од страните.

Одговорноста на посредниците кон страните

Примарната одговорност за решавање на работниот спор лежи кај самите страни. Посредниците во секое време треба да имаат предвид дека договорите постигнати во процесот на колективно договарање се на доброволна основа. Одговорност на посредникот е да им помогне на страните да постигнат помирување.

Пожелно е да се постигне договор преку колективно договарање без посредување. Меѓутоа, во јавната политика и применливите закони се предвидува дека посредувањето е соодветен облик на учество на владата во случаите кога тоа е потребно. Дали и кога посредниците треба да посредуваат, вообичаено, зависи од желбите на страните. Посредувањето барање на посредниците треба да се ограничи во исклучителни случаи.

Посредниците не смее да си припишуваат улога за чување мир на масата за договарање. Нивната улога треба да биде ресурс на кој може да се повикаат страните и, кога е соодветно, треба да бидат подготвени да дадат процедурални и суштински предлози и алтернативи кои може да има помогнат на страните за успешно преговарање.

Бидејќи посредувањето е главно доброволен процес, неопходно е страните да го прифатат посредникот како лице со интегритет, објективност и праведност, кое ефективно ќе ги извршува должностите на посредник. Начинот на кој посредниците ги извршуваат своите професионални должности и обврски ќе служи како начин за мерење на нивната корист во улога на посредници. Квалитетот на нивниот карактер, како и нивните интелектуални, емоционални, социјални и технички одлики ќе се откријат преку однесувањето на посредниците и нивната усна и писмена комуникација со страните, другите посредници и јавноста.

Одговорноста на посредниците кон другите посредници

Посредниците не треба да влегуваат во спорови со кои посредува друг посредник или посредници без претходно да се советува со лицето или лицата што го спроведуваат посредувањето. Посредникот не треба да се вклучува во спор едноставно поради тоа што учествува друг посредник. Спротивно на тоа, не треба да се претпостави дека недостигот од посредување упатува на потребата од учество на друг посредник.

Во околности кога во еден случај учествува еден посредник, секој посредник има одговорност да ги известува другите за најважните случувања.

Посредниците треба внимателно да избегнуваат несогласувања со, или критика од колегите-посредници. Дискусиите за ставовите и дејствата што треба да ги преземат посредниците во одредени случаи треба да се водат единствено меѓу посредниците.



Одговорност на посредниците кон нивната агенција и нивната професија

Агенциите кои се одговорни за посредување меѓу страните вклучени во колективно договарање се дел од владата. Посредниците мора да прифатат дека, како такви, тие се дел од владата. Посредниците мора постојано да имаат да ум дека тие и нивната работа не се оценуваат единствено на поединечна основа, туку се оценуваат и како претставници на својата агенција. Секое несоодветно однесување или професионален недостаток се одразува не само на поединечниот посредник, туку и врз работодавачот и, како таков, ја загрозува ефективностa на агенцијата, другите владини агенции и прифаќањето на процесот на посредување.

Посредниците не треба да ја искористуваат својата позиција за лична корист или предност, и не треба да се вклучуваат во каков било работен однос или претпријатие, поради што би имале судир со нивната работа како посредници, и не треба да прифаќаат пари или предмети од вредност за извршувањето на своите должности - надвор од редовната плата - или да предизвикуваат обврски на која било страна која може да го попречува независното извршување на должностите.

Одговорност на посредниците кон јавноста

Во суштина, колективното договарање е доброволен процес. Основната цел на посредувањето е да им помогне на страните да постигнат договор. Таквата помош не го укинува правото на страните за економски и законски санкции. Меѓутоа, процесот на посредување може да вклучува одговорност за потврдување на интересот на јавноста дека одреден спор е решен; дека е надминат прекилот во работењето; и дека продолжило нормалното работење. Сепак, треба да се разбере дека посредниците не ја регулираат или не ја контролираат содржината на колективниот договор.

Разбирливо е посредниците да сметаат дека е неопходно да се повлечат од преговорите, доколку е јасно дека страните имаат намера да го искористат присуството како имплицитна владина санкција за договорот што е очигледно спротивен на јавната политика.

Се знае дека работните спорови се решаваат на преговарачка маса; сепак, посредниците може да дадат соодветна информација за (1) желбите на страните, (2) дали информацијата ќе го олесни или ќе го отежни решавањето на спорот, и (3) потребите на информираната јавност.

Посредниците не смеат да го користат публицитетот за да ја зајакнат сопствената позиција или позицијата на агенцијата. Во случаите кога двајца или повеќе посредниците работат на еден спор, информациите за јавноста треба да се обезбедуваат преку заемно договорена постапка.

Одговорноста на посредниците кон процесот на посредување

Колективното договарање е воспоставена институција во нашиот економски начин на живот. Практиката за посредување бара развој на алтернативи кои страните ќе ги прифатат доброволно како основа за решавање на нивните проблеми. Несоодветниот притисок кој го загрозува доброволното дејствување на страните не треба да биде дел од посредувањето.

Бидејќи статусот, искуството и способноста на посредниците даваат тежина на нивните предлози и препораки, тие треба внимателно да го оценат влијанието на нивните предлози и препораки и да прифатат целосна одговорност за нивната искреност и нивната заслуга.

Посредниците имаат постојана одговорност да ги проучуваат индустриските односи и техниките за решавање судири со цел да ги подобрат своите вештини и да ги надградат своите способности.

Предлозите од поединечните посредници или агенции кон страните, кои упатуваат дека префрлањето на случајот од еден „форум“ за посредување на друг ќе обезбеди подобри резултати се непрофесионални и треба да се отфрлат.

Посредниците не смеат да им ги откриваат доверливите информации што ги дознале на други лица за која било цел или во законска постапка или да ги користат директно или индиректно за лична корист или профит.

Ставовите при договарањето, предлозите или сугестиите што им се даваат на посредниците во доверба во текот на договарањето заради информирање не треба да им се откриваат на други страни без претходна дозвола од страната или лицето кои ги дале.



Јужна Африка - Комисија за помирување, посредување и арбитража

Кодекс на однесување за членовите на комисијата

Овој кодекс е изготвен во согласност со Оддел 117 од Законот за работни односи бр. 66 од 1995 година.

1. ЦЕЛ

Целта на овој кодекс е:

- 1.1 да помогне во одржувањето добра репутација на процесот за помирување, посредување и арбитража, а особено на канцеларијата на КППА.
- 1.2 да обезбеди насоки за сите членови на комисијата во однос на професионалното однесување и општата практика.

2. ОПШТИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЧЛЕНОВИТЕ НА КОМИСИЈАТА

Со цел процесите на помирување, посредување и арбитража да се сметаат за праведни, правични и да уживаат доверба кај јавноста, членовите на комисијата:

- 2.1 ќе работат чесно, непристрасно, внимателно и независно од каков било надворешен притисок во извршувањето на нивните законски функции;
- 2.2 ќе се однесуваат на начин што е праведен кон сите страни и нема да бидат поведени од стравот од критика или од сопствен интерес;
- 2.3 нема да закажуваат состанок за себе. Меѓутоа, тоа нема да ги спречи членовите на комисијата да изразат подготвеност да работат во кое било својство;
- 2.4 ќе прифатат средби само ако веруваат дека се во можност да го спроведат процесот навреме и дека се надлежни да ја прифатат задачата;
- 2.5 ќе избегнуваат вклучување во какви било финансиски, деловни или социјални односи што може да ја доведат во прашање непристрасноста или може разумно да создадат перцепција за пристрасност;
- 2.6 нема да влијаат на службениците или вработените од КППА на несоодветен начин, вклучувајќи подароци или друг вид компензација.

3 СУДИР НА ИНТЕРЕСИ И ОТКРИВАЊЕ ИНФОРМАЦИИ

- 3.1 Членовите на комисијата ќе откријат какви било интереси или односи што може да ја доведат во прашање нивната непристрасност или може да создадат перцепција на пристрасност. Членовите на комисијата имаат должност за откривање на информациите.
- 3.2 Членовите на комисијата кои се назначуваат да интервенираат по кое било прашање, пред да ја прифатат задачата, треба да пријават директно на КППА или преку нивните акредитирани агенти:
 - 3.2.1 каков било директен или индиректен финансиски или личен интерес во материјата;
 - 3.2.2 какви било постојни или минати финансиски, деловни, професионални, семејни или социјални односи што може да ја доведат во прашање непристрасноста или може да доведат до разумна перцепција за пристрасност;
 - 3.2.3 доколку околностите за кои се бара откривање на информациите не им се познати на членовите на комисијата пред прифаќање на задачата, информациите ќе бидат откриени во моментот кога членовите на комисијата ќе се запознаат со околностите. Откривањето на информациите во овој поглед, во рамките на процесот на арбитража, може да вклучува сведоци кои имаат врска со членовите на комисијата;
 - 3.2.4 по откривањето на соодветните информации, членовите на комисијата може да работат на случајот на барање на двете страни, но треба да се повлечат доколку постои судир на интереси, без оглед на ставовите што ги изразиле страните;
 - 3.2.5 во случај кога не постои консензус дали членот на комисијата да се повлече или не, членот на комисијата не треба да се повлече во следните околности:
 - ако актите предвидуваат постапка што треба да се следи при оспорување на членовите на комисијата, различна од постапките што треба да се почитуваат;
 - ако членовите на комисијата, по внимателно разгледување на прашањето, одредат дека причината за оспорување не е издржана и дека тие може да дејствуваат непристрасно и праведно, и дека повлекувањето може да предизвика неправедно одложување и може да биде спротивно на целите за правда.



4 РАСПРАВА

- 4.1 Членовите на комисијата треба да ја спроведуваат постапката праведно, внимателно и рамноправно.
- 4.2 Членовите на комисијата не треба да имаат неформален контакт со која било од страните или нивните претставници додека работат на случајот, без присуство или без согласност од другата страна.
- 4.3 Членовите на комисијата треба да бидат трпеливи и пристојни кон страните и нивните претставници или сведоци и треба да охрабрат слично однесување кај сите учесници во постапката.
- 4.4 Членовите на комисијата во својство на арбитри треба да ги почитуваат барањата на страните за користење механички снимки.
- 4.5 При одредување дали да се спроведе *ex parte* сослушување, арбитерот мора да ги земе предвид соодветните законски, договорни и други околности.
- 4.6 Членот на комисијата мора да потврди пред да продолжи со постапката *ex parte* дека одбивањето или непојавувањето на страната е соодветно заведено, наведувајќи го времето, местото и целта на расправата.
- 4.7 Во случај повеќе од еден член на комисијата да дејствува како помирувач, посредник или арбитер, членовите на комисијата треба да имаат целосна можност да присуствуваат на расправата.
- 4.8 Членовите на комисијата не треба да ја делегираат својата должност за интервенција по одредено прашање на друго лице без претходно известување до и без согласност од КППА.

5. ПОСТРАСПРАВА

- 5.1 Членовите на комисијата не треба да ја откриваат можната одлука на која било од страните пред таа да биде едновременно врачена на двете страни.
- 5.2 Одлуката на членовите на комисијата треба да биде конечна, сигурна и колку што е можно поконцизна.
- 5.3 Не се дозволува објаснување или толкување на одлуката без согласност од двете страни.
- 5.4 Согласно договорите кои дозволуваат или бараат објаснување или толкување на одлуката, членовите на комисијата ќе ѝ дадат можност на секоја од страните да го изнесе својот став.

6. ДОВЕРЛИВОСТ

Информациите што страната им ги открила на членовите на комисијата во доверба во текот на помирувањето, треба членовите на комисијата да ги чуваат во најстрога доверба и не треба да ги откриваат на другата страна или на трети страни, освен ако не добиле овластување за таквото откривање.

7. ЈУРИСДИКЦИЈА

- 7.1 Членовите на комисијата мора да ги почитуваат ограничувањата и овластувањата од јурисдикцијата кои им се доделени со договор или со закон во согласност со кој работат.
- 7.2 Доколку страните директно надминат некое или сите прашања во случајот во која било фаза од постапката, членовите на комисијата мора да прифатат дека тие се ослободени од понатамошно дејствување по тие прашања.

8. ПОМИРУВАЊЕ ОД СТРАНА НА ЧЛЕНОВИ НА КОМИСИЈАТА ВО СВОЈСТВО НА АРБИТРИ

Членовите на комисијата во својство на арбитри може да им предложат помирување на страните, доколку помирувањето е соодветно во нивниот случај. Членовите на комисијата нема да работат на материјата ако страните не се согласуваат.

9. КОРИСТЕЊЕ ОДЛУКИ НА ДРУГИ АРБИТРИ И НЕЗАВИСНИ ИСТРАЖУВАЊА

Членовите на комисијата што издаваат советодавни или обврзувачки одлуки може да земат предвид одлуки на други арбитри, решени случаи или независни истражувања, но мора да преземат целосна одговорност по секое прашање од донесената одлука.

10. ИЗБЕГНУВАЊЕ ОДЛОЖУВАЊА

- 10.1 Членовите на комисијата имаат должност да ги планираат своите работни активности на начин што ќе овозможи навремено исполнување на заложите на КППА.



- 10.2 Членовите на комисијата треба да соработуваат со страните и со КППА со цел да се избегнуваат одложувања.
- 10.3 По завршувањето на расправата, членовите на комисијата мора да се придржуваат кон роковите за издавање одлука.

11. НАДОМЕСТОЦИ И ТРОШОЦИ

- 11.1 Членовите на комисијата со пола работно време треба да се раководат од структурата на надоместоци на КППА и не треба да се договараат со страните за надоместоците.
- 11.2 Членовите на комисијата мора да водат соодветна евиденција, како прилог кон надоместоците за услугите и трошоците и мора навреме да ги достават сметките до КППА.

12. НАДЛЕЖНОСТ

- 12.1 Членовите на комисијата треба да одбијат состанок, да се повлечат или да побараат техничка помош кога ќе одлучат дека материјата не е во рамките на нивната надлежност.
- 12.2 Членовите на комисијата кои работат во својство на помирувачи треба да ги разберат прашањата кои го сочинуваат спорот, пред да се согласат да им помогнат на страните во решавањето на спорот. Во тој поглед, членовите на комисијата треба да поминат време на почетокот од постапката за да бидат сигурни дека ги разбрале ставовите, потребите и очекувањата на страните.

13. ОСНОВА ЗА ПОСТАПКАТА ЗА ПОМИРУВАЊЕ

Членовите на комисијата во својство на помирувачи, при покренувањето на материјата, треба да одредат дали постапките ќе бидат на „непристрасна“ основа и треба за тоа да осигурат согласност од страните.

Забелешки

[illegible]

[illegible]

Забелешки

[illegible]

**Social Dialogue, Labour Law and
Labour Administration Programme**

International Training Centre
of the International Labour Organization

Viale Maestri del Lavoro, 10
Turin 10127 Italy

Email: socdial@itcilo.org
Tel: + 39 011 693 6949
Fax: + 39 011 693 6350

Governance and Tripartism Department

International Labour Office

4, route des Morillons,
CH-1211 Geneva 22 Switzerland

Email: governance@ilo.org
Tel: + 41 22 799 7032

ISBN 978-92-9049-677-9



9 789290 496779