



Международная
организация
труда

► Доступность правосудия в сфере труда

Инструмент диагностики
для оценки эффективности
своей работы учреждениями
по предотвращению
и разрешению трудовых споров



► **Доступность правосудия в сфере труда**

Инструмент диагностики
для оценки эффективности
своей работы учреждениями
по предотвращению
и разрешению трудовых споров

Отдел трудового права и реформирования
трудового законодательства
Департамента административного управления
и трипартизма МОТ



Настоящая публикация распространяется на условиях лицензии Creative Commons 4.0 International. С условиями лицензии можно ознакомиться под адресу: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. Пользователю разрешается повторно использовать, распространять (копировать и делиться) и адаптировать (перерабатывать, видоизменять и создавать новое, опираясь на исходную публикацию) данную публикацию, как указано в лицензии. Пользователь должен четко указать авторство МОТ и обозначить любые изменения, которые были внесены в исходный документ. Использование эмблемы, наименования и логотипа МОТ в переводах, адаптациях и иных производных материалах не допускается.

Ссылка на источник – *Доступность правосудия в сфере труда. Инструмент диагностики для оценки эффективности своей работы учреждениями по предотвращению и разрешению трудовых споров*, Москва: Международное бюро труда, 2023. © МОТ.

Переводы – При переводе настоящей публикации на другие языки к ссылке на источник должно быть добавлено следующее примечание: *Настоящий материал представляет собой перевод защищенной авторским правом публикации Международной организации труда (МОТ). Этот перевод не был подготовлен, не проверялся и не одобрялся МОТ, и он не должен считаться официальным переводом МОТ. МОТ не несет ответственности за содержание и точность этого перевода. Ответственность за перевод лежит исключительно на авторе(-ах) указанного перевода.*

Адаптации – При адаптации исходной публикации к ссылке на источник должно быть добавлено следующее примечание: *Настоящий материал является адаптацией защищенной авторским правом публикации Международной организации труда (МОТ). Настоящая адаптация не была подготовлена, не проверялась и не одобрялась МОТ, и она не должна считаться официальной адаптацией МОТ. МОТ не несет ответственности за содержание и точность этой адаптации. Ответственность за адаптацию лежит исключительно на авторе(-ах) указанной адаптации.*

Материалы третьих сторон – Лицензия Creative Commons не распространяется на защищенные авторским правом материалы, которые включены в настоящую публикацию, но не принадлежат МОТ. Если материал принадлежит третьему лицу, пользователь такого материала несет полную ответственность за получение необходимых разрешений от правообладателя и будет нести полную ответственность за любое возможное нарушение авторских прав.

Все споры, которые возникают в связи с настоящей лицензией и которые не могут быть урегулированы по соглашению сторон, передаются на рассмотрение в арбитраж в соответствии с арбитражным регламентом Комиссии Организации Объединенных Наций по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ). Любое решение, вынесенное в результате такого арбитража в качестве окончательного по существу спора, является обязательным для сторон.

С любыми вопросами в отношении авторских прав и получения лицензии следует обращаться в Отдел публикаций (Права и разрешения) Международного бюро труда по адресу: rights@ilo.org. Информация о публикациях и цифровых продуктах МОТ размещена на сайте: <http://www.ilo.org/publns>.

ISBN: 9789220402214 (web PDF)

Также издано на английском языке: *Access to labour justice: A diagnostic tool for self-assessing the effectiveness of labour dispute prevention and resolution*, ISBN: 9789220388174 (print), 9789220388181 (web PDF); французском языке: *Accès à la justice du travail: Un outil de diagnostic pour l'auto-évaluation de l'efficacité des institutions de prévention et de résolution des conflits du travail*, ISBN: 9789220388198 (print), 9789220388204 (web PDF); и на испанском языке: *Acceso a la justicia laboral: Una herramienta de diagnóstico para la autoevaluación de la efectividad de las instituciones de prevención y resolución de conflictos laborales*, ISBN: 9789220388211 (print), 9789220388228 (web PDF), 2023.

Названия, используемые в публикациях и базах данных МОТ и соответствующие принятой в Организации Объединенных Наций практике, и изложение материала в них не являются выражением какого-либо мнения МОТ ни о правовом статусе любой страны, района или территории или их властей, ни о делимитации их границ.

Мнения и взгляды, выраженные в данной публикации, принадлежат автору(-ам) и не обязательно отражают мнения, взгляды или политику МОТ.

Упоминание названий фирм и коммерческих продуктов и процессов не означает их одобрения МОТ, равно как и отсутствие упоминания конкретной фирмы, коммерческого продукта или процесса не свидетельствует об их неодобрении.

Содержание

Выражение признательности	v
Предисловие	vii
Введение	1
Глоссарий	3
Раздел 1. Методология	5
Учреждения по предотвращению и разрешению трудовых споров, для которых предназначена данная методология	5
Оценка эффективности	5
Что из себя представляет эффективное учреждение по разрешению трудовых споров?	5
Принципы эффективности	5
От принципов к критериям оценки	6
Предупреждение	6
Применение инструмента диагностики	7
Описание процесса	7
Выбор модуля (модулей)	7
Группа специалистов по проведению оценки и роль координатора MOT	7
Оценка в баллах	9
Электронная обработка ответов	9
Обработка ответов вручную	10
Расшифровка баллов	12
Раздел 2. Инструмент диагностики – судебный модуль	17
Рациональность (экономия ресурсов)	17
Скорость	19
Прозрачность/Подотчётность	20
Доступность	22
Независимость	25

Беспристрастность	.26
Справедливость	.28
Равенство.	.30
Профессионализм	.32
Правоприменение.	.35

Раздел 3. Инструмент диагностики – несудебный модуль **37**

Рациональность (экономия ресурсов)	.37
Скорость	.39
Прозрачность/Подотчётность	.41
Доступность	.42
Независимость	.44
Беспристрастность	.46
Справедливость	.48
Равенство.	.50
Профессионализм	.51
Правоприменение.	.54
Добровольность	.55
Конфиденциальность.	.57
Профилактика/Предупреждение	.59

► Выражение признательности

Данный инструмент диагностики и оценки был подготовлен и разработан под руководством специалистов Отдела трудового права и реформирования трудового законодательства (LABOURLAW) Департамента административного управления и трипартизма (GOVERNANCE) Международного бюро труда (МБТ).

Работа над документом – это совместный труд многих специалистов и партнёров МОТ, чей вклад заслуживает признательности. Мы выражаем благодарность:

специалистам МОТ, которые отвечали за разработку концепции, проекта инструмента и его апробацию в Отделе трудового права и реформирования трудового законодательства (LABOURLAW), – Кристине Михес (Cristina Mihes), Пабло Ареллано (Pablo Arellano), Элизабет Экеверриа Манрике (Elizabeth Echeverria Manrique), Марии Каролине Мартинс да Коста (Maria Carolina Martins da Costa), Доминик Роча Маттос (Dominique Rocha Mattos), Хайке Хартник (Heike Hartnick), Твиша Шрофф (Tvisha Shroff) и Валери Ван Готем (Valérie Van Goethem); особо хотим отметить Колина Фенвика (Colin Fenwick), бывшего руководителя этого отдела, за его участие в запуске проекта;

консультантам МОТ Чарльзу Нупену (Charles Nupen) и Холтону Чидл (Halton Cheadle) (Южно-Африканская Республика) за неоценимый вклад в разработку концепции инструмента на начальном этапе;

специалистам Комиссии по справедливому труду (Австралия), особенно Офицеру Ордена Австралии Дistinguished судье И. Дж. К. Россу (IJK Ross AO), президенту и команде проекта, которые разрабатывали первую версию документа, – Наоми Снайдер (Naomi Snyder) (руководителю проекта), Тимоти Франклин (Timothy Franklin), Элис Панг (Alice Pung) и Сион Уоделтон (Sian Wadelton);

учреждениям по разрешению трудовых споров, которые участвовали в апробации инструмента в 2022 году, – Суду по трудовым спорам и Дирекции по предотвращению и разрешению споров (Лесото), Трибуналу по трудовым правам (Барбадос), Федеральному центру по примирению и трудовой регистрации (Мексика) и Департаменту труда (Бангладеш);

сотрудникам штаб-квартиры МОТ и отделений МОТ на местах за их вклад в общее дело, в том числе Гертруде Ангот (Gertrude Angote), Абдуле Азад (Abdul Azad), Розалии Баец (Rosalia Baez), Сильвен Баффи (Sylvain Baffi), Оскару Балденбро (Oscar Baldenebro), Кармен Берналес (Carmen Bernalles), Дельфин Боа (Delphine Bois), Марии Эдесо (María Edeso), Миранде Файерман (Miranda Fajerman), Фернандо Гарсия (Fernando Garcia), Валькирии Хансон (Valkyrie Hanson), Сюзанне Хайтер (Susan Hayter), Аде Хубрегсте (Ada Huibregtse), Сайдул Ислам (Saidul Islam), Коэн Компьер (Coen Kompier), Арун Кумар (Arun Kumar), Джулии Лир (Julia Lear), Лимфо Мандоро (Limpho Mandoro), Амбра Мильор (Ambra Migliore), Габриэлле Маркез (Gabriela Márquez), Эрике Мартин (Erica Martin), Шинго Мияки (Shingo Miyake), Махандра Наиду (Mahandra Naidoo), Сифо Ндлову (Sipho Ndlovu), Педро Америко Фуртадо де Оливьера (Pedro Américo Furtado de Oliveira), Сержио Пайшоу (Sergio Paixão), Йован Протик (Jovan Protic), Нееран Рамджутан (Neeran Ramjuthan), Джону Ритчот (John Ritchotte), Лео Сиббел (Lejo Sibbel), Энн Салливан (Anne Sullivan) и Деннису Зулу (Dennis Zulu);

сотрудникам Бюро МОТ по деятельности в интересах работников (ACTRAV) и Бюро МОТ по деятельности в интересах работодателей (ACT/EMP), в том числе Мелани Джинрой (Mélanie Jeanroy) (ACTRAV) и Матиасу Эспиноза (Matias Espinosa) (ACT/EMP) за их вклад и участие в доработке инструмента на завершающем этапе.

► Предисловие

Споры являются неотъемлемой частью трудовых отношений, особенно при значительных изменениях в сфере организации труда в период экономического кризиса и сокращения числа рабочих мест. Для сохранения гармоничных отношений на рабочих местах правительства многих стран совместно с социальными партнёрами разработали нормативно-правовую базу и создали учреждения для обеспечения эффективного регулирования и разрешения конфликтов в судах и за их пределами через диалог и переговоры. Действительно, доступность правосудия в сфере труда – ключевой аспект обеспечения социальной справедливости, и Международная организация труда (МОТ) признает, что совершенствование системы правосудия в сфере труда требует пересмотра нормативно-правовой базы, оптимизации процедур и сокращения издержек, а также повышения уровня подготовки и потенциала всего персонала судов и учреждений, занимающихся предотвращением и разрешением споров. Данный инструмент диагностики, который можно использовать для оценки эффективности работы учреждениями по предотвращению и разрешению трудовых споров, был разработан МОТ как шаг в этом направлении.

Эффективная система предотвращения и разрешения конфликтов – отличительная черта действенного управления рынком труда и средство обеспечения инклюзивной доступности правосудия в сфере труда в ходе разрешения индивидуальных и коллективных трудовых споров. Если такая система правильно организована и эффективно работает, все работники, работодатели и их объединения могут рассчитывать на то, что они будут услышаны, их трудовые споры будут урегулированы быстро, справедливо и без лишних издержек. Данный инструмент диагностики не только проясняет «принципы эффективности», на основе которых учреждения по предотвращению и разрешению трудовых споров могут провести оценку своей деятельности, но также предлагает понятную методологию, которую эти учреждения могут использовать. Документ будет служить ориентиром для сотрудников, задействованных в оценке эффективности работы своих учреждений. В ходе анализа предполагается проведение трёхсторонних дискуссий о работе учреждений и поиск возможностей для повышения эффективности деятельности. Инструмент может также способствовать разработке «дорожной карты» для дальнейших действий.

В работе над этим документом принимали участие специалисты учреждений по разрешению трудовых споров ряда стран, представители нескольких департаментов штаб-квартиры МБТ, а также сотрудники МОТ на местах. Апробация инструмента проходила в 2022 году в Суде по трудовым спорам и Дирекции по предотвращению и разрешению споров (Лесото), Трибунале по трудовым правам (Барбадос), Федеральном центре по примирению и трудовой регистрации (Мексика) и Департаменте труда (Бангладеш). Мы благодарны целому ряду сотрудников этих организаций за помощь в ходе совершенствования инструмента диагностики. Мы надеемся, что методология будет способствовать постоянному повышению эффективности работы учреждений по предотвращению и разрешению трудовых споров в государствах – членах МОТ и окажет положительное влияние на сами учреждения и их клиентов.

Вера Пакете-Пердигау,

директор Департамента административного управления и трипартизма
Международной организации труда

Женева, февраль 2023 г.

► Введение

Международная организация труда (МОТ) для обеспечения доступности правосудия в сфере труда в государствах-членах приняла решение о разработке методологии в рамках предоставления технической поддержки, направленной на предотвращение и разрешение трудовых споров.

Резолюция о периодическом обсуждении проблем социального диалога 2013 года содержит призыв к расширению поддержки, оказываемой МОТ, с целью повышения эффективности систем и механизмов предотвращения и разрешения трудовых споров, включая рассмотрение индивидуальных трудовых споров на основе результатов исследований, экспертной оценки, наращивания потенциала и обмена опытом¹. Эти цели были подтверждены в Плане действий, принятом на 319-й сессии Административного совета МОТ, для выполнения заключений, подготовленных по итогам периодического обсуждения вопросов социального диалога. В соответствии с планом МОТ должна способствовать проведению исследований, посвящённых вопросам разрешения трудовых споров, с целью наращивания своих возможностей в сфере предоставления эффективных технических рекомендаций и услуг по укреплению потенциала².

Участники 107-й сессии Международной конференции труда (МКТ) отметили, что государства-члены сталкиваются с многочисленными вызовами, касающимися создания и применения справедливых, эффективных и устойчивых систем урегулирования споров, особенно индивидуальных трудовых споров. Эти вызовы в том числе связаны с трудной для понимания или непоследовательной правовой базой, наличием ряда механизмов или форумов, что может приводить к невозможности определить юрисдикцию и дублированию действий, а также с исключением из сферы действия систем лиц, чей статус занятых не вполне определён³.

В Резолюции о втором периодическом обсуждении вопросов социального диалога и трипартизма⁴ также содержатся призывы к МОТ совершенствовать системы предупреждения и разрешения споров на различных уровнях, способствующие ведению действенного социального диалога и укреплению доверия.

В 2013 году в ответ на просьбу трёхсторонних участников МОТ (вместо МБТ) и Международный учебный центр МОТ (ITC/ILO) опубликовали «Руководство по совершенствованию системы урегулирования трудовых споров»⁵. Инструмент диагностики разработан на основе этого руководства и других базовых принципов оценки качества⁶.

1 МОТ, Резолюция о периодическом обсуждении проблем социального диалога, Международная конференция труда, 102-я сессия, 2013 г. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_223786.pdf

2 МОТ, Последующие меры по итогам периодического обсуждения вопросов, касающихся социального диалога, состоявшегося на 102-й сессии Международной конференции труда, 2013 г. План действий. Административный совет МОТ, 319-я сессия, Женева, стр. 3. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_222313.pdf

3 МОТ, Социальный диалог и трипартизм, Международная конференция труда, 107-я сессия, 2018 г., пункт 49. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_624015.pdf

4 Принята на 107-й сессии Международной конференции труда (июнь 2018 г.). URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_633143.pdf

5 URL: https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/publications/WCMS_211468/lang-en/index.htm

6 Примером документа, содержащего базовые принципы оценки качества, может служить Доклад МОТ с обзором малайзийской системы разрешения трудовых споров 2020 года. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_740192.pdf

В последнее время исследования МБТ были переориентированы на вопросы доступности правосудия в сфере труда с целью «упрощения доступа к правосудию в сфере труда путём пересмотра законодательной базы в целях расширения и защиты прав для всех, оптимизации процедур и сокращения затрат, а также повышения квалификации и потенциала всего персонала судов и учреждений по предотвращению и разрешению споров»⁷.

Одна из основных целей данной работы заключается в разработке и создании инструмента диагностики для оценки трёхсторонними участниками эффективности функционирования судебных и несудебных учреждений, занимающихся предотвращением и разрешением споров. Ожидается, что инструмент диагностики позволит правительствам и социальным партнёрам прийти к общему пониманию текущей ситуации, выявить потенциальные возможности и проблемы и совместно подготовить меры для их решения. А МОТ сможет использовать этот инструмент для обеспечения индивидуальной и целевой технической помощи на основе потребностей, озвученных трёхсторонними участниками.

Признавая и учитывая специфику механизмов разрешения трудовых споров и деятельности учреждений в разных странах, авторы методологии разработали её для применения в условиях любой страны.

В данном документе описано содержание инструмента диагностики, а также предлагается методология для его применения. Инструмент состоит из двух модулей: один для судебных, а второй для несудебных учреждений. Последний предназначен как для организаций, принимающих решения на основе консенсуса, так и для арбитражных учреждений. Цель предлагаемой методологии – оценить эффективность работы учреждений по разрешению трудовых споров с применением качественного анализа и выявить проблемные области, требующие улучшений.

Структура документа

В первом разделе документа представлена общая информация о предлагаемой методологии, включая принципы эффективности (критерии оценки) для судебных и несудебных учреждений и рекомендации о применении инструмента диагностики, об оценке ответов в баллах и интерпретации результатов.

Второй и третий разделы представляют собой инструменты диагностики для судебных и несудебных учреждений. Они состоят из обзора критериев оценки по каждому модулю, рекомендаций (в форме вопросов) по каждому из «принципов эффективности» или «критериев оценки» и комментария для обеспечения наиболее эффективного применения инструмента.

7 МОТ, Предварительный обзор предложений по Программе и бюджету на 2022–2023 гг., GB.340/PFA/2, Административный совет МОТ, 340-я сессия, Женева, октябрь–ноябрь 2020 г., стр. 12. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_757879.pdf. Другие публикации по данному вопросу: Рабочий документ МОТ 6: Доступность правосудия: обзор литературы по работе трудовых судов в странах Европы и Латинской Америки; Доклад с обзором малайзийской системы разрешения трудовых споров (ilo.org) и Documento de Trabajo de la OIT 10: Acceso a la tutela judicial efectiva laboral en países de América del Sur (ilo.org)

► Глоссарий

Термин	Значение
Специалист по альтернативным способам разрешения споров	Независимая и беспристрастная третья сторона (посредник, примиритель или арбитр), помогающая в разрешении трудовых споров с применением альтернативных способов урегулирования конфликтов
Альтернативные способы разрешения споров	Процесс, в ходе которого специалист по альтернативным способам разрешения споров оказывает поддержку сторонам трудового спора в разрешении конфликта без судебного вмешательства. Альтернативные способы разрешения споров включают в себя урегулирование конфликтов на основе консенсуса (посредничество, примирение) и арбитражное рассмотрение споров (арбитраж)
Лицо, принимающее решение	Лицо, наделённое полномочиями принимать обязательные для применения решения в ходе разрешения споров. Обычно эту роль выполняют судьи, мировые судьи, члены арбитражного суда и арбитры. Последняя группа лиц задействована в работе несудебных учреждений
Принципы эффективности	Общепринятые руководящие принципы, лежащие в основе: (а) эффективной работы судебных учреждений по разрешению трудовых споров, а именно: рациональность (экономия ресурсов), скорость, прозрачность/подотчётность, доступность, независимость, беспристрастность, справедливость, равенство, профессионализм и правоприменение; (б) эффективной работы несудебных учреждений по разрешению трудовых споров, а именно: рациональность (экономия ресурсов), скорость, прозрачность/подотчётность, доступность, независимость, беспристрастность, справедливость, равенство, профессионализм, правоприменение, добровольность, конфиденциальность и профилактика/предупреждение
Руководитель (руководители) учреждения	Главное должностное лицо (лица), отвечающее за управление учреждением по разрешению трудовых споров или за принятие решений в этом учреждении, например руководитель, директор, президент или верховный судья
Координатор МОТ	Эксперт МОТ, оказывающий поддержку учреждению в ходе оценки
Учреждение по разрешению трудовых споров («учреждение»)	Организация, содействующая разрешению трудовых споров. Этот термин относится как к судебным, так и несудебным учреждениям, включая организации, в которых решения принимаются на основе консенсуса, и арбитражные суды. В зависимости от национальных особенностей, этот термин может также относиться к ряду других организаций, например, это может быть министерство или департамент труда (национальный или региональный орган государственного управления, регулирующий вопросы труда), независимые официальные органы (органы, финансируемые государством, но обладающие определенной долей независимости или автономности), суды и совместные организации (когда за разрешение трудовых споров отвечает и государственный орган по труду и независимое учреждение)
Социальные партнёры	Объединения работников и работодателей
Сотрудники	Все сотрудники учреждений по разрешению трудовых споров и специалисты, сотрудничающие с этими организациями
Группа специалистов по проведению оценки	Сотрудники учреждения, назначенные для проведения оценки его работы
Клиенты	Отдельные работодатели и работники, а также объединения работодателей и работников, пользующиеся услугами учреждения

► Раздел 1. Методология

Учреждения по предотвращению и разрешению трудовых споров, для которых предназначена данная методология

Как судебные, так и несудебные учреждения, включая организации, выполняющие квазисудебные функции, могут провести диагностику эффективности своей работы с использованием данной методологии. Несудебный модуль может также применяться для механизмов разрешения трудовых споров в ходе двусторонних переговоров. Тем не менее инструмент не предназначен для оценки работы инспекций труда, чья основная деятельность, в соответствии с международными трудовыми нормами⁸, не должна включать в себя разрешение трудовых споров.

Оценка эффективности

Любая оценка эффективности должна начинаться с ответа на следующий вопрос:

Что из себя представляет эффективное учреждение по разрешению трудовых споров?

У государств – членов МОТ и социальных партнёров могут быть разные взгляды на то, что включается в понятие «эффективное учреждение по разрешению трудовых споров». Эффективное учреждение по разрешению трудовых споров обеспечивает доступ к правосудию в сфере труда и лёгкому и доступному разрешению трудовых споров, которое не допускает дискриминации. Такая организация также способствует верховенству права благодаря справедливому рассмотрению споров и наличию необходимых механизмов обеспечения соблюдения решений. Она выполняет свои функции беспристрастно, независимо, профессионально, с обеспечением прозрачности и подотчётности.

Принципы эффективности

В рамках данного инструмента диагностики принципы эффективности разделены на две категории: (а) принципы, применяемые по отношению к судебным учреждениям, и (б) принципы, касающиеся несудебных учреждений. Анализ этих принципов представлен в двух соответствующих модулях. Тем не менее, по общему признанию, подавляющее большинство этих принципов применимы как для судебных, так и для несудебных учреждений. Принципы эффективности продемонстрированы на Рисунке 1.

8 См. статью 3 Конвенции МОТ 1947 года об инспекции труда в промышленности и торговле (№ 81) и пункт 8 Рекомендации МОТ 1947 года об инспекции труда (№ 81). См. также пункты 1, 2, 5 на стр. 6 Руководства МОТ об основных принципах работы трудовой инспекции. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_dialogue/-lab_admin/documents/genericdocument/wcms_844153.pdf

► Рисунок 1. Принципы эффективности



От принципов к критериям оценки

Модули инструмента диагностики представляют собой опросники, включающие принципы эффективности в качестве критериев оценки⁹. Например, «рациональность» – это критерий оценки на основе ряда вопросов, требующих только выбора заранее подготовленных положительных или отрицательных ответов (см. ниже).

Предполагается, что участники дадут субъективные обоснованные ответы на вопросы, которые базируются на субъективных индикаторах по каждому критерию оценки. Объективные индикаторы специально не использовались, чтобы не создавать барьеров для участия в оценке тех учреждений по разрешению трудовых споров и соответствующих трёхсторонних участников в государствах-членах, у которых нет доступа к данным, а также принимая во внимание важность создания инструмента для общего использования с учётом национальной специфики. Использование субъективных индикаторов стимулирует участие трёхсторонних участников в диагностике, сохраняя при этом целостность метода оценки.

Предупреждение

Субъективный характер инструмента, по сути, ограничивает результаты оценки. Таким образом, низкая оценка по определенным критериям ещё не обязательно говорит о том, что организация неэффективна и наоборот. Результаты оценки должны позволить выявить проблемы в регулировании этой сферы и деятельности учреждений и способствовать ведению обсуждений о возможностях повышения эффективности, а также достижению консенсуса по применению специально разработанных решений. Более того, инструмент для диагностики не предполагает сравнения различных учреждений и стран.

9 Концепция «права голоса» включена в другие критерии, например, «справедливость».

Применение инструмента диагностики

Инструмент диагностики для проведения оценки разработан таким образом, чтобы у национальных трёхсторонних участников была возможность непосредственного участия в процессе оценки в рамках непрерывного совершенствования учреждения. Этот инструмент легче применять регулярно, чем единожды. Регулярная оценка позволит собирать данные на протяжении периода времени, благодаря чему можно будет сравнить текущие результаты с результатами работы в прошлом.

Описание процесса

Учреждению, участвующему в оценке, будет предложено определить группу специалистов по проведению оценки при поддержке/консультировании со стороны МБТ.

Состав группы специалистов по проведению оценки должен отражать полномочия и сферу услуг, предоставляемых учреждением. В неё должны входить лица, принимающие решения, административный персонал, менеджеры и/или директора, примирители/посредники, а также представители социальных партнёров. Группа будет отвечать за сбор и предоставление соответствующей информации, проведение консультаций с коллегами и согласование наиболее точных ответов на основе консенсуса.

По необходимости МБТ обеспечит онлайн-поддержку до начала оценки.

Выбор модуля (модулей)

До начала работы группа специалистов по проведению оценки должна выбрать необходимый модуль. Несудебным учреждениям с квазисудебными функциями будет предложено ответить на некоторые вопросы судебного модуля в дополнение к вопросам несудебного модуля (см. Рисунок 1).

Группа специалистов по проведению оценки и роль координатора MOT

В идеале диагностика должна проходить в течение двух дней при поддержке координатора MOT. Первый день отводится на проведение оценки и расстановку баллов, а во второй день предполагается обсуждение предлагаемых мер по решению проблем и утверждение плана действий с выбором приоритетов и сроков. Группа специалистов по проведению оценки может принять решение о разделении дискуссии на несколько сессий для обеспечения более качественной оценки и для того, чтобы у команды хватило времени на выполнение всех задач.

Основная функция координатора MOT заключается в объяснении целей оценки, используемой методологии и системы баллов, в ответе на возможные вопросы и обеспечении необходимой поддержки. Координатор MOT не может оценивать учреждение или указывать на наиболее подходящие ответы на вопросы. Координатор записывает ответы группы специалистов по проведению оценки в таблице Microsoft Excel, организует трёхсторонние дискуссии по результатам оценки, оказывает помощь в достижении трёхстороннего консенсуса по последующим мерам.

Как уже отмечалось, модули диагностики представляют собой опросники на основе принципов эффективности в виде критериев оценки. Анкета состоит из ряда вопросов, требующих положительного или отрицательного ответа по каждому принципу эффективности с применением субъективных индикаторов, относящихся к каждому критерию оценки. За каждым набором вопросов (например, «Рациональность» или «Скорость») следует комментарий с дополнительной информацией о возможных ответах.

Ответы оцениваются по шестибальной шкале от нуля до пяти, включая ответ «неприменимо» (н/п). Шестибальная шкала была выбрана, так как:

- ▶ с помощью такой шкалы можно получить более точные ответы;
- ▶ она не содержит «нейтрального» среднего значения.

Вопросы составлены таким образом, чтобы цифровые значения могли ассоциироваться с одной из трех следующих шкал заранее подготовленных вариантов ответов. При этом эти три шкалы разделены на шесть вариантов ответов:

0	Никогда	Нет	Совсем нет
1	Редко	Мало	Немного
2	Иногда	Несколько	Умеренно
3	Часто	Много	В основном
4	Почти всегда	Почти все	Почти полностью
5	Всегда	Все	Полностью

Команда, проводящая оценку, должна выбрать ответ, который наиболее точно отражает общее мнение членов команды. Если вопрос неприменим в условиях конкретной страны, в графе «ответ» необходимо выбрать «н/п», что можно делать, только если определенная характеристика, относящаяся к вопросу, не существует ни в каком виде, форме или на практике.

13.	Способствует ли учреждение своевременному применению альтернативных способов разрешения споров в соответствующих случаях?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Респондент обвёл ответ «3», указывая на то, что учреждение «иногда» (но не «почти всегда») способствует своевременному применению альтернативных способов разрешения споров в соответствующих случаях.

После ответа на вопрос группа специалистов по проведению оценки может записать баллы вручную, а координатор МОТ вносит баллы в электронную таблицу Microsoft Excel на основе нижеприведённых инструкций.

Оценка в баллах

Баллы можно подсчитывать в электронном виде или вручную. Преимущества электронной записи баллов (в таблице Microsoft Excel) – автоматический подсчёт и классификация данных, создание графической визуализации данных об эффективности деятельности учреждения.

Ниже приведены инструкции для каждого метода подсчёта баллов.

Электронная обработка ответов

Шаг	Инструкция	Дополнительная информация
1	Внесите балл по каждому вопросу в таблицу соответствующего принципа эффективности в файле Excel	Не вводите баллы для ответов «н/п». Вместо этого напечатайте “у” в соответствующей колонке. При вводе балла выше 5 (или вводе балла и ответа «н/п» на один и тот же вопрос) появится сообщение об ошибке
2	Проверьте общий балл и правильный ввод данных. Исправьте ошибки при появлении сообщения об ошибках	Подсчёт баллов производится автоматически. В примере ниже продемонстрирована заполненная таблица для принципа «Беспристрастность». У учреждения в этом примере нет интегрированной системы рассмотрения дел, поэтому на вопрос 1 был дан ответ «н/п»
3	Перейдите на вкладку «Результаты» для просмотра результатов	Результаты подсчитываются в реальном времени и отображаются в виде графика. В Примере 1 ниже представлен общий график результатов. Пример 2 содержит график результатов для принципа «Рациональность»

► Пример 1.



Пример 2.



Обработка ответов вручную

Шаг	Инструкция	Дополнительная информация
1	Запишите отдельные баллы для ответов напротив каждого принципа эффективности	Используйте распечатанную версию модулей инструмента диагностики этого документа
2	Подсчитайте баллы по каждому принципу эффективности – <i>Балл по критерию (предварительный)</i>	Сложите отдельные баллы по каждому принципу эффективности. Ответы «н/п» равны нулю баллов
3	Подсчитайте количество «н/п» для каждого принципа эффективности	
4	Скорректируйте общее количество баллов по каждому принципу эффективности – <i>Итого</i>	Это наиболее высокий возможный балл по каждому принципу эффективности. <i>Например, если принцип эффективности содержит 10 вопросов, а наиболее высокий балл по каждому вопросу равен 5, то общее количество баллов будет равно 50 (10 x 5).</i> Сократите общее количество баллов на пять за каждый ответ «н/п». <i>Продолжая пример, приведённый выше, если в данном принципе эффективности был отмечен один ответ «н/п», то общее количество баллов будет равно 45 [(10 x 5) – 5]</i>
5	Подсчитайте итоговый балл по каждому принципу эффективности – <i>Балл по критерию (итоговый)</i>	Используйте следующее уравнение для подсчёта итогового балла по критерию: [Балл по критерию (предварительный)] ÷ [Итого] × 100 = [Балл по критерию (итоговый)] Округлите балл до целого числа. Этот балл позволяет сравнить результаты по разным критериям
6	Подсчитайте общий балл – <i>Общий балл</i>	Общий балл – это среднее значение, рассчитанное путём сложения итоговых баллов по критерию и деления этого числа на 10 (общее количество принципов эффективности)

► Пример заполнения таблицы с вводом данных вручную

Баллы по критериям (предварительные) – это сумма баллов по каждому критерию. При этом ответы «н/п» равны нулю

Количество ответов «н/п» по каждому критерию

Итого – это общий возможный балл по каждому критерию, уменьшенный на 5 за каждый ответ «н/п»

*Баллы по критериям (итоговые) рассчитываются следующим образом:
[Балл по критерию (предварительный)] + [Итого] x 100 = [Балл по критерию (итоговый)]
Округлены до целых чисел*

Критерий оценки	Баллы по критериям (предварительные)	Ответы «н/п»	Итого	Баллы по критериям (итоговые)
Рациональность	26	1	35	74
Скорость	19	1	40 - 5 = 35	54
Прозрачность	48	0	65	74
Доступность	59	0	80	74
Независимость	15	2	35 - 10 = 25	60
Беспристрастность	14	0	40	35
Справедливость	22	0	30	73
Равенство	38	0	60	63
Профессионализм	43	0	70	61
Правоприменение	15	1	25 - 5 = 20	75
Общий балл	29			

*Общий балл получен путём сложения всех итоговых баллов по критериям и деления на количество критериев (10).
Округлён до целого числа*

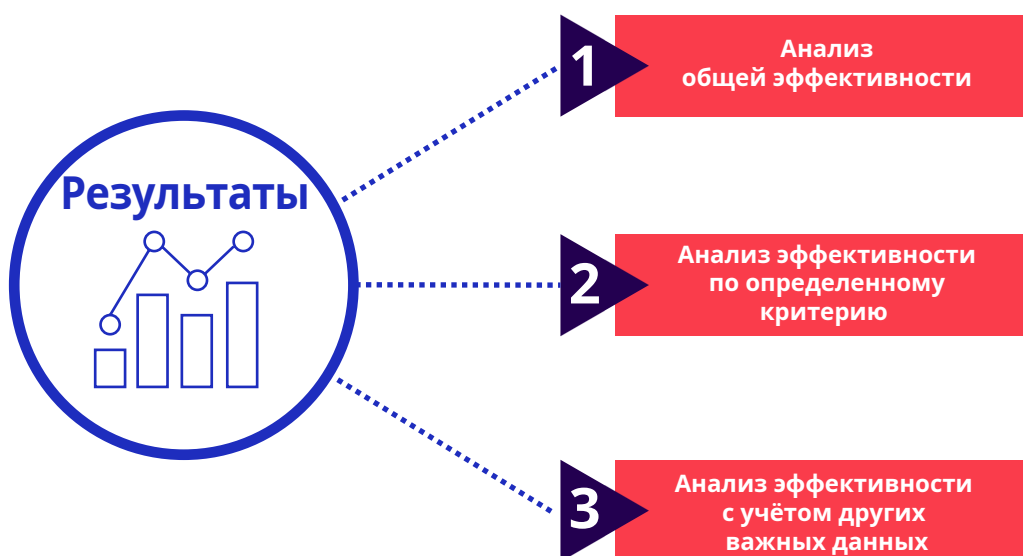
Расшифровка баллов

Общий балл представляет собой среднюю оценку деятельности учреждения по всем критериям оценки. Этот балл служит ориентиром для сравнения с баллами по отдельным критериям оценки. Если по отдельному критерию оценки учреждение получило балл ниже общего балла, то данный аспект деятельности требует большего внимания с точки зрения повышения эффективности, чем тот аспект, по которому учреждение получило оценку выше общего балла.

Так как модули инструмента диагностики представляют собой опросники на основе субъективных индикаторов по каждому критерию оценки, отдельные баллы по каждому вопросу могут служить источником более точной обратной связи, которая позволит выявить возможности для повышения эффективности работы учреждения. Учитывая опыт апробации инструмента, некоторые вопросы имеют больше веса для корректировки итоговых результатов.

Координатор МОТ должен использовать полученные результаты в качестве аналитического инструмента для направления трёхсторонних дискуссий по вопросам эффективности работы учреждений по разрешению трудовых споров и возможностям для её повышения. Дискуссии направлены на достижение трёхстороннего консенсуса по предлагаемой «дорожной карте» действий.

Анализ результатов поможет направить ход обсуждения с трёхсторонними участниками об эффективности работы учреждения, возможностях для её повышения и приоритетных направлениях необходимой технической помощи. Работа будет проходить в три этапа.



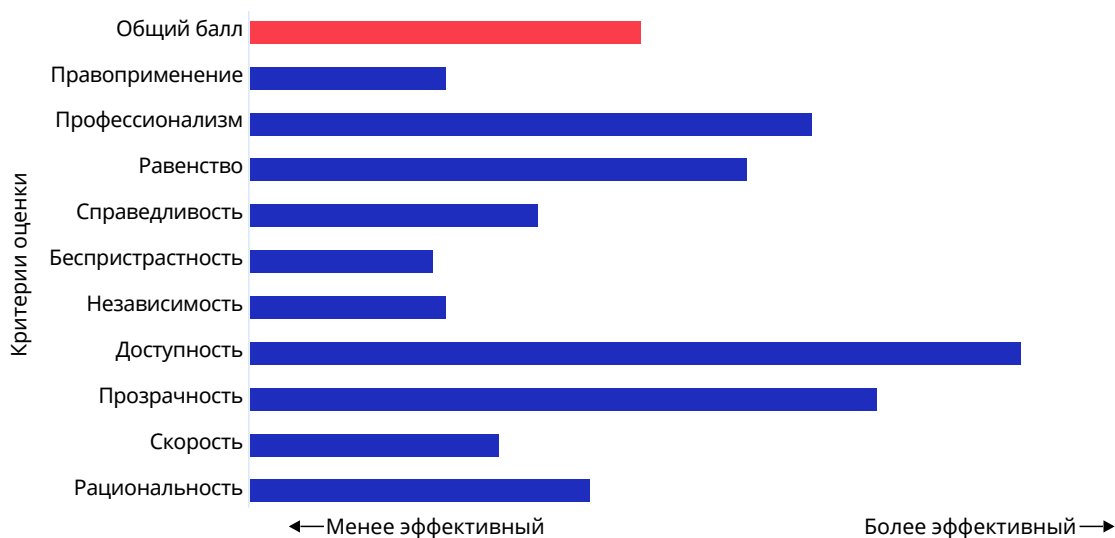
1

Анализ общей эффективности

Шаг 1. Сравнение баллов по критериям оценки друг с другом и с общим баллом для получения общего представления об эффективности работы учреждения по разрешению трудовых споров.

Рекомендации

- ▶ Если балл по определенному критерию оценки ниже общего балла, данный аспект требует большего внимания.
- ▶ Если балл по определенному критерию оценки выше общего балла, данный аспект не требует незамедлительных действий.
- ▶ Критерий оценки с самым низким баллом может потребовать особого внимания и разработки рекомендаций, направленных на повышение эффективности деятельности учреждения.

Общие результаты

На графике представлен пример, судя по которому, больше внимания необходимо уделить таким аспектам как «Правоприменение», «Беспристрастность», «Независимость» и «Скорость». При этом «Беспристрастность» требует особого внимания.

2

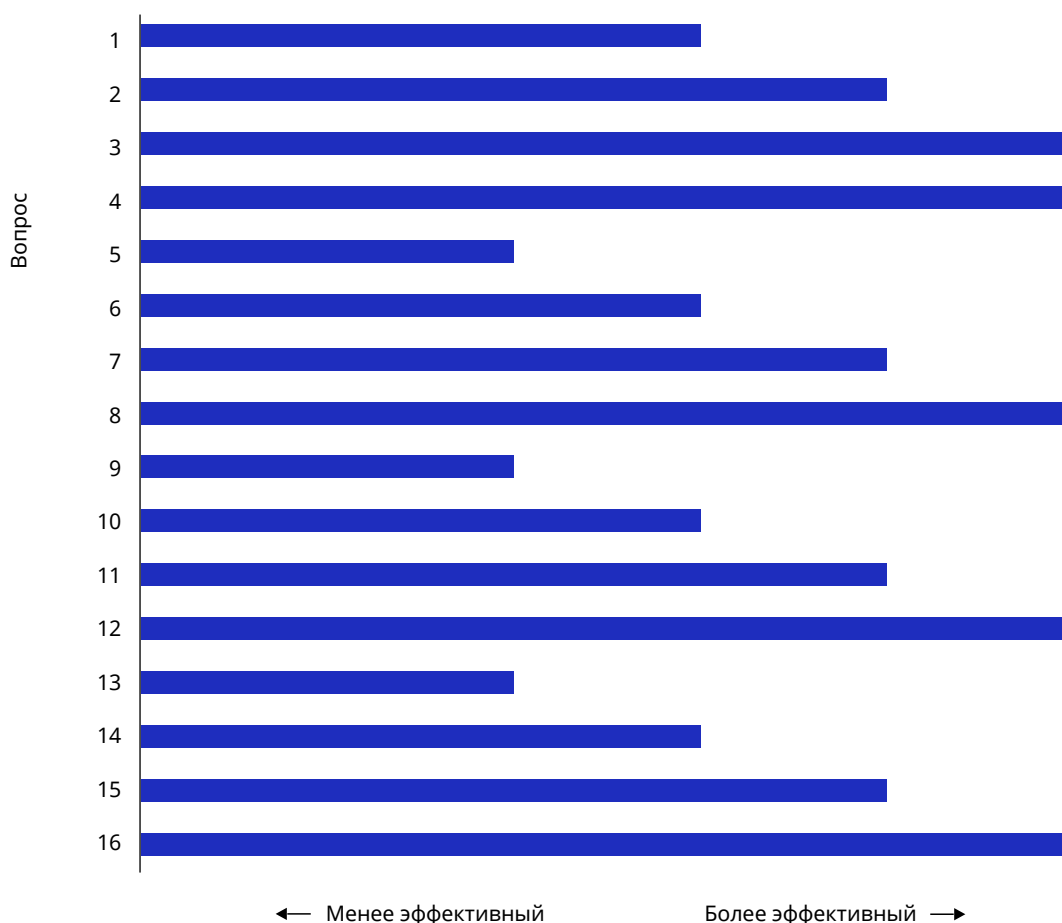
Анализ эффективности по определенному критерию

Шаг 2. Сравнение баллов по каждому вопросу для получения более подробной информации об эффективности учреждения по разрешению трудовых споров по определенному критерию оценки.

Рекомендации

- ▶ Более низкий балл указывает на потенциальные возможности для развития с целью повышения эффективности по определённому критерию оценки.
- ▶ Более высокие баллы говорят о том, что по рассматриваемым аспектам учреждение показывает достаточно высокие результаты, означающие, что в технической помощи в этой сфере нет необходимости.

Результаты: «Доступность»



На графике представлен пример по критерию оценки «Доступность». Данные показывают, что возможности для развития существуют по вопросам 5, 9 и 13. А вопросы 3, 4, 8, 12 и 16 не являются приоритетными направлениями при принятии мер по повышению эффективности.

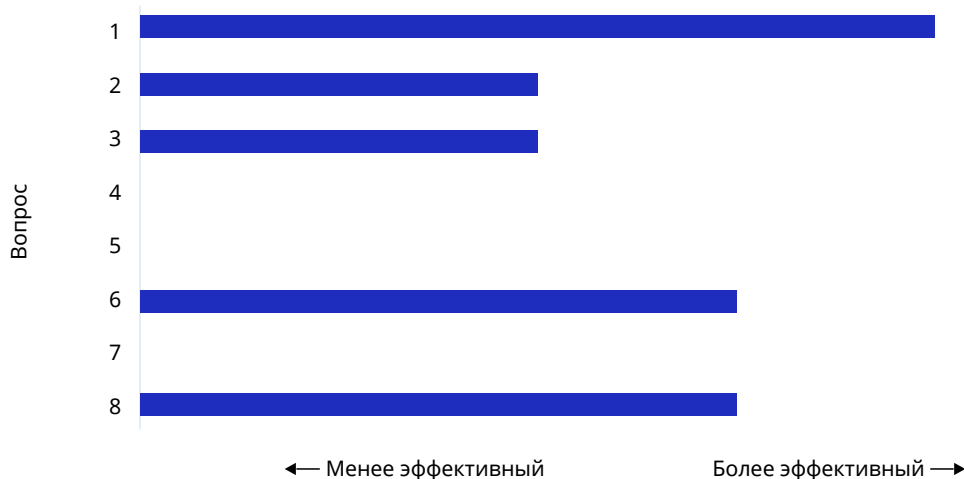
3

Анализ эффективности с учётом других важных данных

Шаг 3. Анализ другой важной информации, полученной во время применения инструмента диагностики, включая количество ответов «н/п» и их потенциального значения.

Рекомендации

- ▶ Количество ответов «н/п» может помочь понять национальную специфику, которую необходимо учитывать при разработке рекомендаций о мерах по повышению эффективности. Чем больше было получено ответов «н/п», тем менее надёжными будут результаты.
- ▶ Во время оценки ответов в баллах координатор МОТ анализирует любые технические проблемы, которые могут исказить общие результаты.

Результаты: «Скорость»

Судя по этому графику, на вопросы по критерию оценки «Скорость» было получено много ответов «н/п». Это означает, что результаты по критерию «Скорость» могут быть не такими надёжными, как результаты по другим принципам, по которым было получено меньше ответов «н/п».

Раздел 2. Инструмент диагностики – судебный модуль

► Рациональность (экономия ресурсов)

Эффективное учреждение разрешает споры с минимальным использованием ресурсов (соотношение «цена-качество»), при этом максимально увеличивая выгоду для своих клиентов. На экономию ресурсов влияют другие важные факторы, такие как сложность и значимость спора и необходимость оказания содействия процессуальному и субстантивному правосудию.

1.	Учреждение использует «ручную» систему рассмотрения дел?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
2.	Учреждение использует цифровую систему рассмотрения дел?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
3.	Учреждение ведёт точный учёт необходимой информации?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
4.	Могут ли сотрудники учреждения по необходимости получить доступ к материалам дела?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
5.	Использует ли учреждение стандартизированные методы рассмотрения дел?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
6.	Использует ли учреждение информационные технологии для оптимизации процессов и процедур?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
7.	Применяет ли учреждение стратегические методы управления ресурсами для сокращения количества нерассмотренных дел?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
8.	Учреждение пересматривает свои процессы и процедуры для обеспечения их эффективности и рациональности?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Вопрос 1 связан с использованием «ручной» системы рассмотрения дел, например с помощью регистрации дел и ведения таблицы Microsoft Excel, в то время как в вопросе 2 упоминается полностью цифровая система. Учреждение может использовать обе системы, но не может получить высокие баллы по двум вопросам одновременно, то есть рациональное учреждение получит низкий балл при ответе на вопрос 1, но высокий балл при ответе на второй вопрос.

Вопросы 1 и 2 касаются наличия в учреждении функциональной, точной и доступной системы рассмотрения дел. Такая система может в значительной мере повысить эффективность и рациональность учреждения благодаря:

- ▶ предоставлению информации о делах в реальном времени;
- ▶ выводу данных о событиях и датах по каждому делу от подачи заявления до разрешения спора;
- ▶ отслеживанию дела в процессе его рассмотрения на основе обязательных процедур с установленными сроками;
- ▶ хранению статистических данных, которые легко сортировать и извлекать.

Эффективное и рациональное учреждение ведёт точный учёт необходимой информации по делам в рамках стандартных административных процедур (вопрос 3). В частности, этот вопрос касается соответствующих данных по каждому делу и правильного ввода таких данных.

Ответ на вопрос 4 характеризует доступность материалов дела для сотрудников учреждения, если у них возникает необходимость в такой информации, и то, как легко они могут получить доступ к материалам. Для получения высокого балла при ответе на этот вопрос не обязательно иметь электронную систему, но она обеспечивает эффективный учёт и обработку данных, что в свою очередь облегчает использование информации сотрудниками.

Вопрос 5 связан с применением прецедентов, шаблонов и стандартных инструкций для повышения эффективности управления в учреждении. Например, использование шаблонов писем для рассылки запросов на отправку стандартных документов в установленные сроки может сократить время на подготовку переписки с клиентами. Это расширит возможности сотрудников для выполнения более сложных и важных задач.

Эффективное использование технологий – это ещё один индикатор рациональности (вопрос 6), при этом особую роль переход к предоставлению услуг через сеть Интернет стал играть во время действия ограничений, введённых в связи с пандемией COVID-19. Примером использования информационных технологий для повышения эффективности работы могут служить:

- ▶ проведение судебных заседаний в удалённом режиме с использованием телефона или аудиовизуальных устройств;
- ▶ наличие онлайн-портала для подачи заявок, ответов и других необходимых материалов;
- ▶ рассылка напоминаний через мобильные текстовые сообщения о предстоящих мероприятиях, обязательных к посещению;
- ▶ веб-сайт с удобным поиском информации об учреждении, его работе и других имеющихся ресурсах.

Ответ на вопрос 7 описывает текущий объём работы учреждения. Большое количество нерассмотренных дел приводит к задержкам в разрешении споров, что в свою очередь снижает эффективность работы. Более высокий балл получит то учреждение, которое следит за своим объёмом работы и имеет стратегический план по использованию ресурсов для сокращения задержек в рассмотрении дел.

Вопрос 8 показывает, насколько активно учреждение пересматривает свои методы работы для постоянного обеспечения эффективности. Организация может получить высокую оценку, если она пересматривает свои процессы и процедуры в ответ на внутреннюю и внешнюю обратную связь. Это в свою очередь должно повысить эффективность с точки зрения качества предоставляемых услуг и стратегического использования ресурсов.

► **Скорость**

Эффективное учреждение обеспечивает разрешение трудовых споров без лишних задержек с применением оптимизированных процедур и процессов, избегая бюрократических проволочек.

1.	Учреждение соблюдает сроки, связанные с рассмотрением дел?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
2.	Учреждение проводит обучение своих сотрудников правилам, касающимся сроков процессов и процедур?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
3.	Есть ли в учреждении внутренний документ с рекомендациями относительно своевременного рассмотрения дел?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
4.	При рассмотрении дел учреждение учитывает их приоритетность (применяется ли механизм ускоренного рассмотрения дел или другие процедуры)?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
5.	Учреждение применяет механизмы внутреннего мониторинга для осуществления контроля за соблюдением сроков?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
6.	Учреждение позволяет сторонам спора подавать жалобы на задержки процедур или процессов?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
7.	Принимает ли учреждение внутренние меры в ответ на жалобы и при возникновении проблем, связанных со скоростью процессов и процедур?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Ответ на вопрос 1 позволяет понять, сталкивается ли учреждение с проблемами на практике при соблюдении сроков рассмотрения дел.

Вопрос 2 касается проведения обучения и инструктажа для сотрудников по решению практических проблем, связанных с соблюдением сроков рассмотрения дел.

Ответ на вопрос 3 демонстрирует, есть ли в учреждении внутренние документы с рекомендациями и целевые показатели эффективности для обеспечения высокой скорости рассмотрения дел. Правила зависят от местных условий и необходимости найти правильный баланс между качеством и количеством предоставляемых услуг. В учреждении должны быть рекомендации с описанием обязательных шагов для их выполнения, способствующих соблюдению сроков, установленных законодательством. Учреждения, устанавливающие чёткие и измеримые показатели для соблюдения сроков рассмотрения споров и разрабатывающие понятные рекомендации о выполнении этих показателей, смогут лучше оценить свою эффективность.

Ответ на вопрос 4 позволяет понять, как учреждение ускоряет рассмотрение дел, учитывая их приоритетность, например срочность решения некоторых важных вопросов или особые условия для некоторых сторон (например, работников в сложной ситуации, работников с инвалидностью, работающих беременных женщин и др.).

Вопрос 5 касается механизма сбора, сравнения, мониторинга и обработки данных, а также механизма принятия мер, обеспечивающих соблюдение сроков разрешения споров в рамках процедур и процессов. Если в учреждении есть политика хранения и обработки данных или система для сравнительного анализа, такое учреждение получит более высокий балл при ответе на этот вопрос.

Ответы на вопросы 6 и 7 должны показать, могут ли стороны подать жалобу в связи с задержкой в предоставлении услуг и, если такая возможность имеется, как эти вопросы решаются внутри организации для совершенствования услуг, предоставляемых сторонам и обществу.

► Прозрачность/Подотчётность

Эффективное учреждение по разрешению трудовых споров содействует прозрачности и имеет механизмы подотчётности, чтобы организация, отдельные лица, принимающие решения, и персонал несли ответственность перед обществом за свою работу.

1.	В учреждении обычно проводятся открытые заседания?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
2.	Существуют ли механизмы для подачи апелляции на принятые решения?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
3.	Апелляционный орган публикует информацию о результатах пересмотра дел или рассмотрения апелляций?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
4.	Отчитывается ли учреждение о результатах своей деятельности перед гражданами?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

5.	Подвергаются ли счета учреждения аудиту?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
6.	Учреждение публикует результаты проведения аудита?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
7.	Учреждение реагирует на жалобы со стороны клиентов?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
8.	Учреждение следит за соблюдением сотрудниками кодекса поведения (или положений другого подобного документа)?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
9.	Учреждение проводит опросы клиентов об удовлетворённости качеством предоставляемых услуг?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Вопрос 1 касается прозрачности судебных заседаний. Хотя судебные заседания чаще всего публичны, могут существовать законные причины для ограничения доступа общественности к заседаниям. Такие причины включают в себя защиту частной жизни участников или обеспечение конфиденциальности коммерческой информации, касающейся важных вопросов, или защиту личных данных участников коллективного спора, если это необходимо по соображениям безопасности.

Механизм для подачи апелляции – это открытый и недорогой механизм, включающий в себя понятные шаги для своевременного запуска пересмотра результатов рассмотрения дела (вопрос 2).

Вопрос 3 касается работы апелляционного органа и раскрытия информации о результатах пересмотра дел и рассмотрения апелляций. Эффективный процесс рассмотрения апелляций, например, предусматривает чёткое разграничение процедур принятия первоначального решения и решения по апелляции, а также обеспечивает своевременные и справедливые результаты рассмотрения апелляций. Публикация информации о результатах рассмотрения апелляций и возможное включение этой информации в ежегодный отчёт способствуют восприятию учреждения как легитимного органа в целом.

Вопрос 4 связан с обеспечением учреждением общественного контроля своей работы и результатов. Подробная отчётность о результатах деятельности учреждения с применением установленных индикаторов указывает на прозрачность. Чем чаще публикуются отчёты, тем выше будет балл. Тем не менее, если учреждение не включает подробную и точную информацию в свои отчёты, то оно получит ноль баллов вне зависимости от частоты публикации отчётов.

Если деятельность учреждения регулярно подвергается проверке со стороны внешнего аудитора и результаты проверок публикуются в ежегодном отчёте, эта организация получит более высокие баллы при ответе на вопросы 5 и 6, чем учреждение, в котором проводятся только внутренние проверки, результаты которых не придаются огласке.

Вопрос 7 касается рассмотрения жалоб и публикации отчётности для повышения прозрачности деятельности за счёт обеспечения более эффективного общественного контроля. Эффективные процедуры рассмотрения жалоб должны, например, чётко разграничивать процесс принятия первоначального решения и рассмотрения жалобы, что позволит обеспечить своевременное достижение справедливых результатов и обратную связь для лиц, подавших жалобу, что в свою очередь сделает учреждение подотчётным за свои действия или бездействие.

Ответ на вопрос 8 демонстрирует прозрачность деятельности учреждения благодаря использованию кодекса поведения или другого подобного документа. Ценность такого документа ограничена тем, в какой мере сотрудники, руководители и лица, принимающие решения, соблюдают установленные нормы. Соответственно, если учреждение вводит меры за несоблюдение положений таких документов, например через систему управления служебной деятельностью или с помощью организации дополнительного обучения, прозрачность деятельности такого учреждения повышается.

Эффективный судебный орган активно взаимодействует с общественностью и отчитывается перед ней о своей деятельности. Учреждение может получить высокий балл при ответе на вопрос 9, если оно регулярно проводит опросы сторон споров, представителей сторон и других лиц о степени удовлетворённости предоставляемыми услугами.

► Доступность

Эффективное учреждение по разрешению трудовых споров принимает меры, направленные на устранение барьеров для разрешения споров или сокращение их числа. Такие меры включают в себя упреждающие действия для решения проблем, которые в противном случае могли бы препятствовать доступности услуг или демотивировать клиентов обращаться в учреждение.

1.	Учреждение предоставляет клиентам информацию о своих услугах и процедурах?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
2.	Удобно ли для клиентов получение этой информации?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
3.	Бланки и документы учреждения написаны простым языком?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
4.	Бланки и документы учреждения доступны на большинстве наиболее распространённых языков?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
5.	Учреждение обеспечивает бесплатный перевод, если клиенту это необходимо?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
6.	Есть ли возможность подать иск разными способами (например, по почте, факсу, электронной почте, онлайн, при личном обращении, по телефону)?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Нет	Немного	Несколько	Много	Почти все	Все
7.	Иск в учреждение можно подать бесплатно?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

8.	Если клиент должен оплатить административные сборы, учреждение отменяет оплату для лиц, испытывающих финансовые трудности?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
9.	Как часто учреждение предоставляет бесплатный доступ к внесудебным альтернативным способам разрешения споров (например, к услугам посредничества и примирения)?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
10.	Учреждение обеспечивает доступ к государственным юридическим консультациям для тех, кто особо в них нуждается?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
11.	Процедуры, которые учреждение использует, адаптированы для людей с особыми потребностями (включая лиц с ограниченными возможностями)?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
12.	Помещение учреждения оборудовано для лиц с особыми потребностями (включая лиц с ограниченными возможностями)?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
13.	Учреждение использует информационные технологии для обеспечения более активного участия клиентов в мероприятиях?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
14.	Учреждение предоставляет услуги по разрешению трудовых споров в очном формате не только в крупных городах для обеспечения доступности?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
15.	В учреждении проводится обучение сотрудников по вопросам инклюзивности?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Вопросы 1 и 2 касаются доступности информации. Эффективное учреждение по разрешению трудовых споров предоставляет общую информацию о своих услугах и понятные инструкции о подаче и обработке исков. Организация может получить высокие оценки при ответе на вопросы 1 и 2, если она предоставляет своевременную, точную и понятную информацию, которую легко найти (например, в разделе «Часто задаваемые вопросы»). Данные также должны быть доступными для тех, кто не может получить их обычным путём. Информация, предоставляемая в различных форматах (например, онлайн, в распечатанном виде либо по телефону «горячей линии»), будет доступнее информации, которую можно получить только одним способом. Условия в стране, например уровень грамотности, обычно также влияют на формат предоставляемой информации.

Вопрос 3 касается использования простого языка при подготовке бланков, документов и при взаимодействии с клиентами. Простой язык позволяет читателю или слушателю понять документ или сообщение быстро, с лёгкостью и полностью, насколько это возможно. Простой язык подразумевает использование действительного залога и отказ от технических юридических терминов и профессионального жаргона.

Вопросы 4 и 5 – о лингвистических барьерах, которые могут помешать доступности информации. Эффективное учреждение предоставляет бланки и документы на наиболее распространённых языках, а также на официальных языках юрисдикции (вопрос 4). Эффективное учреждение также часто предлагает бесплатные переводческие услуги (вопрос 5).

Вопрос 6 касается различных способов подачи иска или жалобы. Учреждение может получить высокий балл при ответе на этот вопрос в том случае, если оно использует целый ряд вариантов в зависимости от специфики страны.

Вопросы 7–10 направлены на оценку финансовой доступности. Услуги учреждения можно назвать доступными, если процесс разрешения трудовых споров не связан со значительными издержками, а учреждение само оплачивает большую часть административных расходов или берёт их полностью на себя. Более эффективное учреждение предоставляет клиентам возможность бесплатно подать иск (вопрос 7). Доступность услуг ниже, если все издержки ложатся на плечи клиентов без возможности отмены оплаты (вопрос 8). Кроме того, в соответствии с другими принципами, такими как скорость и рациональность, эффективное учреждение с точки зрения доступности обеспечивает бесплатный доступ к внесудебным альтернативным способам разрешения споров (вопрос 9).

Финансовые барьеры могут препятствовать доступности юридических консультаций для сторон, а значит и доступности услуг по разрешению трудовых споров, особенно если стороны не могут участвовать в этих процедурах самостоятельно. Эффективное учреждение обеспечивает бесплатное консультирование по юридическим вопросам для сторон, которые в этом нуждаются. Право на такие консультации предоставляется на основе ряда общедоступных критериев. Эти критерии могут включать в себя способность человека заплатить, дисбаланс сил между сторонами и возможность представления интересов сторон (например, через профсоюз или объединение работодателей). Вопрос 10 включает в себя слова «обеспечивает доступ» к юридическим консультациям, потому что непосредственное предоставление консультаций могло бы поставить под сомнение независимость и беспристрастность учреждения.

Вопрос 11 – о том, может ли учреждение адаптировать свои процедуры для людей с особыми потребностями, включая лиц с ограниченными возможностями. В эффективном учреждении лица, принимающие решения (и технический персонал, когда это необходимо), могут изменить процедуры в зависимости от особых потребностей. Примерами этого может служить увеличение количества перерывов, учёт перенесённых травм клиентов и отказ от некоторых формальностей, например от требования выступать стоя на слушании.

Вопрос 12 касается физической доступности и посещения мероприятий. В учреждении, получившем высокий балл при ответе на этот вопрос, есть специальные приспособления для удовлетворения особых потребностей тех, кто в этом нуждается, например, это могут быть пандусы для доступа в помещение, таблички на языке Брайля для лиц с нарушениями зрения и специально оборудованные места для родителей с маленькими детьми.

Тем не менее некоторые лица не могут посещать заседания в учреждении лично из-за большого расстояния, по болезни или в силу других объективных причин. Ответ на вопрос 13 указывает на то, может ли учреждение в этих обстоятельствах обеспечить удалённый доступ к своим услугам по телефону, видеосвязи или через сеть Интернет.

Вопрос 14 касается предоставления услуг в регионах. Учреждение может получить высокий балл при ответе на этот вопрос, если у него есть мобильные суды, функционирующие за пределами крупных городов.

Ответ на последний вопрос 15 должен продемонстрировать, насколько сотрудники учреждения обучены инклюзивным практикам, принимая во внимание особенности страны и населения. Учёт культурных факторов повышает доступность посредством устранения культурных барьеров и повышения качества обслуживания клиентов.

► Независимость

Эффективное учреждение по разрешению трудовых споров выполняет свои функции на основе правовых норм и обеспечивает кадровую политику с учётом личных заслуг специалистов, не подвергаясь при этом неправомерному внешнему влиянию.

1.	Независимость учреждения закреплена законом?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
2.	Учреждение может выполнять свою работу, не подвергаясь политическому давлению?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
3.	Обладает ли учреждение финансовой независимостью?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
4.	Учреждение принимает внутренние антикоррупционные меры?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
5.	Учреждение реагирует на жалобы или обвинения, касающиеся внутренней коррупции?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
6.	Рекламирует ли учреждение свои вакансии в общедоступных источниках информации?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
7.	Назначение и повторное назначение на должности осуществляются на основе личных заслуг сотрудников?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
8.	Назначение и повторное назначение руководителя (руководителей) учреждения осуществляются на основе его личных заслуг?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Ответ на вопрос 1 показывает степень независимости учреждения в соответствии с официальными документами. Независимость, закреплённая в конституции, выше независимости, закреплённой в законе, которая в свою очередь прочнее гарантий, содержащихся в подзаконных актах или только актах исполнительной власти.

Ответ на вопрос 2 демонстрирует независимость методов и процедур, используемых учреждением. Учреждение, которое выполняет свою работу в качестве независимого законного органа, например суд в правовой системе, в основе которой лежит доктрина разделения властей, получит высокий балл при ответе на этот вопрос.

Вопрос 3 связан с отсутствием у учреждения внешнего финансирования, которое могло бы влиять на принимаемые решения. Финансовая независимость имеет своей целью обеспечить самостоятельную работу учреждения.

Вопросы 4 и 5 касаются внутренних антикоррупционных мер. Такие меры включают в себя обеспечение механизмов для подачи жалоб, связанных с проблемами коррупции, и организацию специальной подготовки по данному вопросу с выработкой чётких инструкций о том, какие действия считаются приемлемыми и неприемлемыми (вопрос 4). Если в учреждении есть понятные и безопасные процедуры для сообщения о фактах коррупции, если за коррупционное поведение предусмотрены санкции, если организация принимает меры профилактики и сдерживания, то при ответе на вопрос 5 будет получен высокий балл.

Вопросы 6–8 связаны с назначением на должности. Учреждение сможет получить высокие баллы при ответе на эти вопросы, если оно применяет прозрачный и справедливый подход к найму персонала на основе личных заслуг. Например, назначением лиц на высшие должности может заниматься независимый консультативный совет или специальная комиссия по отбору персонала.

► Беспристрастность

Эффективное учреждение по разрешению трудовых споров принимает меры, направленные против реальной или воспринимаемой необъективности в ходе применения процедур или принятия решений по урегулированию споров, в том числе с помощью развития культуры в области управления конфликтами интересов и информирования об их возникновении.

1.	Существуют ли в учреждении ограничения на принятие пожертвований и спонсорскую помощь?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
2.	Есть ли правила, ограничивающие получение сотрудниками подарков?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
3.	В учреждении сформулирована ясная политика для выявления конфликтов интересов и управления ими?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
4.	Учреждение использует методы управления конфликтами интересов и их предотвращения?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
5.	В ходе рассмотрения дела стороны могут подать жалобу на необъективность или конфликт интересов?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

6.	Учреждение анализирует влияние используемых процедур на реальную или воспринимаемую беспристрастность?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
7.	В учреждении проводится обучение сотрудников по вопросам беспристрастности при выполнении должностных обязанностей?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Ответ на вопрос 1 показывает, какие правила регулируют получение учреждением финансовой помощи в форме пожертвований и подарков для обеспечения беспристрастности. Пожертвованием могут считаться деньги, товары или услуги, переданные лицу или учреждению. Спонсорство похоже на пожертвование, за исключением того, что деньги, товары и услуги обычно ассоциируются с определенным проектом или программой. Ограничения могут выражаться в политике, правилах или рекомендациях, требующих официальной декларации финансовой помощи; могут касаться суммы предоставляемой поддержки, требования совместного и равного участия в спонсорстве заинтересованных сторон или использования пожертвований на определённые цели. В идеале такие ограничения применяются вне зависимости от источника финансирования, чтобы обеспечить применение единого подхода и правил для всех и избежать реальной или воспринимаемой необъективности. Чем больше ограничений действует в учреждении, тем выше будет балл при ответе на этот вопрос.

Ответ на вопрос 2 характеризует правила учреждения в отношении получения подарков сотрудниками. Такие правила могут включать в себя необходимость декларирования подарков, ограничение на максимально возможную сумму или вид подарка. Чем сложнее эти правила, тем выше балл получит учреждение. 5 баллов при ответе на этот вопрос означают, что сотрудникам учреждения запрещено принимать подарки в связи с профессиональной деятельностью.

Вопросы 3 и 4 касаются конфликтов интересов. Ответ на вопрос 3 демонстрирует, существует ли в организации культура беспристрастности. Ориентиры могут быть заданы с помощью политики, которая:

- ▶ объясняет, что такое конфликт интересов;
- ▶ содержит ключевые критерии для оценки наличия конфликта интересов;
- ▶ показывает, как действовать в распространённых ситуациях, которые могут стать причиной конфликта интересов;
- ▶ распределяет ответственность за выявление потенциальных конфликтов интересов и информирование о них;
- ▶ предусматривает необходимость подачи заявления для получения сотрудниками разрешения на выполнение внешней работы.

При ответе на вопрос 3 высокий балл получит учреждение с обязательными для соблюдения сотрудниками чёткими ориентирами, направленными на выявление и эффективное регулирование конфликтов интересов.

Ответ на вопрос 4 демонстрирует, насколько успешно учреждение справляется с возникающими или возможными конфликтами интересов во время подачи и рассмотрения заявления. Высокий балл получают те организации, которые устраняют любую предвзятость, требуя от лиц, принимающих решения, по необходимости взять самоотвод или, если речь идёт о сотрудниках, создать барьеры между представителями учреждения и сторонами дела. В некоторых случаях самоотвод может стать причиной возникновения трудностей, например задержек, препятствующих

отправлению правосудия. Организация должна учитывать вид предвзятости, серьёзность вопроса и стратегии для снижения уровня необъективности. Даже если учреждение позволяет лицам, принимающим решения, продолжать участвовать в судебном процессе в таких ситуациях, оно может получить высокий балл при условии высокой степени прозрачности процедур и получения согласия со стороны заинтересованных сторон.

Ответ на вопрос 5 показывает, есть ли у клиентов возможность подать жалобу на необъективность и возникновение конфликтов интересов в ходе рассмотрения спора. Сторона, к которой относятся необъективно, может не знать о потенциальных проблемах, пока на это не обратит внимание третья сторона. Механизмы, обеспечивающие беспристрастность учреждения, становятся более эффективными, если у клиентов есть возможность подать жалобу о потенциальной необъективности. Учреждение получит высокий балл при ответе на этот вопрос, если создан доступный механизм подачи жалоб, позволяющий клиентам обращать внимание на проблемы, связанные с работой сотрудников, процедурами, используемыми в ходе рассмотрения дела, и принимаемыми решениями.

Вопрос 6 касается беспристрастности лиц, принимающих решения в учреждении, в отношении клиентов. Более того, ответ на этот вопрос позволяет понять, насколько в организации понимают влияние необъективности на беспристрастность и какие инструменты имеются у сотрудников для управления этими рисками. Если большая часть жалоб на необъективность подаётся в форме апелляций, учреждение получит низкий балл при ответе на этот вопрос. Учреждение может получить высокий балл, если влияние процедур на реальную и воспринимаемую беспристрастность регулярно пересматривается.

Вопрос 7 – об организации специального обучения сотрудников учреждения по данным вопросам. Если в учреждении не предусмотрено обучение, оно получает 0. Высокий балл означает, что тщательная подготовка касается широкого круга вопросов, включая реальную и воспринимаемую необъективность, конфликты интересов, когнитивные и социальные предубеждения.

► Справедливость

Эффективное учреждение по разрешению трудовых споров гарантирует не только справедливость самих решений, но также то, что процесс их принятия действительно справедливый и воспринимается таковым.

1.	Есть ли у сторон спора право на проведение закрытых слушаний в некоторых ситуациях?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
2.	Учреждения есть процедуры, которые позволяют сторонам вызывать для дачи показаний свидетелей и подвергать перекрёстному допросу свидетелей других сторон?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Нет	Немного	Несколько	Много	Почти все	Все
3.	Учреждение принимает меры, гарантирующие, что обе стороны понимают процедуры и получают понятную информацию в необходимом объёме о правилах разрешения спора?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

4.	Учреждение имеет возможность по своему усмотрению принимать решение об отказе в рассмотрении дела в случае недобросовестных действий или злоупотреблений?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
5.	В учреждении принимаются меры для предотвращения реальной или воспринимаемой необъективности в процессе предоставления услуг и борьбы с ней?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Нет	Немного	Несколько	Много	Почти все	Все
6.	В учреждении применяется инклюзивный подход к урегулированию споров при участии лиц, принадлежащих к разным культурам и говорящих на разных языках?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Ответы на вопросы 1 и 2 показывают, насколько процесс принятия решений справедливый и воспринимается таковым. Вопрос 1 касается закрытых слушаний с ограниченным числом участников из-за частного характера спора. Например, обвинения в запугивании или домогательствах на рабочем месте могут потребовать особого внимания к защите одной из сторон. При ответе на этот вопрос организация может получить высокий балл, если она разрешает проведение закрытых слушаний в делах, требующих повышенного внимания. Вопрос 2 – об активном участии сторон и их возможности повлиять на процедуры, применяемые в ходе рассмотрения дела. Организация получит высокий балл при ответе на этот вопрос, если она предусматривает дачу свидетельских показаний и возможность для свидетелей рассказать о том, что они знают о деле. Высокий балл также будет означать, что организация позволяет проводить перекрёстный допрос для проверки достоверности и надёжности показаний свидетелей.

Ответ на вопрос 3 демонстрирует то, в какой мере учреждение обеспечивает справедливость разрешения спора за счёт предоставления понятной, точной и непротиворечивой информации. В эффективном учреждении есть стандартные формы подачи заявления и ответа на него, понятные информационные материалы с описанием правил и процедур, чтобы помочь сторонам разобраться в процессе разрешения трудовых споров. Учреждение может получить высокий балл при ответе на этот вопрос, если оно предоставляет подробную информацию:

- ▶ о времени и месте проведения слушаний;
- ▶ о том, как будут происходить слушания и какие шаги необходимы для подготовки к нему (например, принести удостоверение личности с фотографией);
- ▶ о том, что учреждение может сделать и чего сделать не может;
- ▶ о других службах, которые могут помочь с решением проблемы.

Ответ на вопрос 4 позволяет понять, может ли учреждение по своему усмотрению отказать в рассмотрении дела в случае злоупотреблений. Организация может получить высокий балл при ответе на вопрос 4, если в некоторых ситуациях она может отказать в рассмотрении дела, например, если были выявлены недобросовестные действия или злоупотребления; если дело связано с судебными издержками для сторон или представителей за действия, которые подрывают принципы справедливости в отношениях между сторонами; если заявление требует изменения стандартных процедур для удовлетворения особых потребностей.

Вопрос 5 – о судебных и внесудебных мерах, принимаемых организацией для преодоления реальной и воспринимаемой необъективности. Эти меры могут включать в себя:

- ▶ процедуры получения согласия на основе предоставления полной информации;
- ▶ прозрачность и открытость информации о конфликтах интересов;
- ▶ самоотвод в случае конфликта интересов;
- ▶ упреждающую дисквалификацию;
- ▶ необходимую профессиональную подготовку;
- ▶ кодексы поведения.

Чем эффективнее меры учреждения по преодолению необъективности, тем выше оценку оно получит при ответе на этот вопрос.

Вопрос 6 – о справедливом отношении к клиентам и о том, в какой мере организация учитывает этнокультурные различия. Вопрос касается применения инклюзивного подхода к урегулированию конфликтов, в которых участвуют люди, принадлежащие к различным культурам и говорящие на разных языках. При ответе на этот вопрос учреждение может получить высокий балл, если оно проводит обучение по вопросам культурной компетентности и если в организации есть понимание проблем, стоящих перед лицами с особыми потребностями. Высокий балл также может означать, что организация обеспечивает бесплатный письменный и устный перевод при работе с людьми, говорящими на разных языках.

▶ Равенство

Эффективное учреждение по разрешению трудовых споров гарантирует равенство, содействуя справедливому и беспристрастному рассмотрению споров.

1.	Учреждение обязывает своих сотрудников содействовать равному обращению со всеми клиентами?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
2.	Услуги по разрешению трудовых споров доступны всем работодателям и работникам?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Нет	Немного	Несколько	Много	Почти все	Все
3.	Как часто учреждение получает жалобы о дискриминации в процессе предоставления услуг?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Всегда	Почти всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда
4.	Как часто учреждение рассматривает жалобы о дискриминации в процессе предоставления услуг?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
5.	Учреждение вносит изменения в свою деятельность в ответ на подкреплённые фактами жалобы о дискриминации?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

6.	Соблюдается ли гендерный баланс в кадровом составе организации?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
7.	Соблюдается ли гендерный баланс среди лиц, принимающих решения в учреждении?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
8.	Интересы социальных партнёров представлены в руководящих органах учреждения?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Ответ на вопрос 1 показывает, насколько в учреждении развита культура содействия равному обращению со всеми клиентами. Правила могут быть изложены, например, в кодексе поведения. В организации может быть введено требование к сотрудникам следовать политике и применять процедуры, которые позволяют всем клиентам в равной мере реализовывать свои права. Чем более обязательными являются требования обеспечения равенства, тем выше балл получит учреждение при ответе на этот вопрос.

Вопрос 2 демонстрирует, в какой мере организация предоставляет работодателям и работникам равный доступ к услугам. Более низкий балл получит то учреждение, которое вводит несправедливые и необоснованные ограничения, препятствующие доступу к услугам некоторых групп. Чем больше разных групп работодателей и работников имеют право на получение услуг учреждения, тем выше будет балл. Такие группы могут включать в себя трудящихся-мигрантов, домашних работников, сезонных работников, работников по контракту, работников неформального сектора экономики и других незащищённых работников.

В вопросе 3 внимание обращается на обратную связь от клиентов как способ оценки степени дискриминации во время взаимодействия клиентов с учреждением. Ответ на вопрос 4 позволяет понять, реагирует ли учреждение на жалобы, полученные от клиентов. Учреждение получит высокий балл при ответе на вопрос 4 в том случае, если оно продемонстрирует восприимчивость к такой обратной связи и использование этих данных для повышения качества предоставляемых услуг при отказе от дискриминации. Вопрос 5 поможет оценить способность учреждения принимать конкретные меры для решения проблем, на которые ему указали клиенты.

Вопросы 6 и 7 – о кадровом составе организации и о лицах, принимающих решения. Вопрос 6 касается гендерного баланса в кадровом составе. Вопрос 7 показывает гендерный баланс среди лиц, принимающих решения. Наличие разных групп с отличающимися друг от друга подходами позволяет обеспечить понимание различных потребностей своей целевой аудитории и способность реагировать на них. Учреждение с разнообразным кадровым составом чаще выполняет свои функции беспристрастно и справедливо. Таким образом, высокий балл получит то учреждение, в котором кадровый состав и состав лиц, принимающих решения, отличается разнообразием с точки зрения гендера, возраста, национальности, сексуальной ориентации, религии и языка.

Ответ на вопрос 8 демонстрирует, участвуют ли в работе руководящих органов учреждения наравне с профессиональными судьями непрофессиональные судьи, представляющие интересы объединений работников и работодателей. То есть вопрос о том, в равной ли мере они представлены и насколько к их мнению прислушиваются в процессе принятия решений. Вопрос не преследует цель сравнить участие непрофессиональных и профессиональных судей в процессе принятия решений (например, имеют ли непрофессиональные судьи право голоса или выступают только в роли консультантов).

► Профессионализм

В эффективном учреждении по разрешению трудовых споров работают профессионалы, обладающие особыми экспертными знаниями. Найм персонала и лиц, принимающих решения, с необходимыми техническими и коммуникативными умениями и аккредитацией происходит с применением справедливых процедур на основе заслуг и с предоставлением возможностей профессионального роста. Сотрудники и лица, принимающие решения, должны выполнять положения внутренних нормативов и общедоступных кодексов поведения.

1.	Учреждение специализируется по трудовым вопросам?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
2.	У лиц, принимающих решения, и сотрудников есть специальные знания в сфере трудовых отношений?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
3.	Учреждение использует единые требования или определенную должностную инструкцию при найме персонала?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
4.	Процедуру отбора при найме и повышении по службе сотрудников можно назвать независимой и основанной на заслугах?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
5.	При назначении и продвижении по службе лиц, принимающих решения, организация использует независимую и основанную на заслугах процедуру отбора?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
6.	Сотрудники получают понятную информацию о своей должности и обязанностях?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
7.	Для новых сотрудников проводят вводный инструктаж?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
8.	Учреждение поддерживает и расширяет возможности для обучения внутри организации?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
9.	Учреждение поддерживает и расширяет возможности для профессионального роста сотрудников?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

10.	Руководители имеют возможность пройти специальное обучение в сфере менеджмента?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
11.	Лица, принимающие решения, имеют возможность пройти курсы переподготовки?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
12.	В учреждении есть программы наставничества для новых лиц, принимающих решения?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
13.	Проводится ли регулярная оценка эффективности работы сотрудников?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
14.	Проводится ли регулярная оценка эффективности работы лиц, принимающих решения?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Учреждение, специализирующееся на разрешении трудовых споров, получит высокие баллы при ответе на вопросы 1 и 2. Тем не менее более широкопрофильная организация может также показать высокие результаты, если в ней есть специальный отдел со специалистами, обладающими экспертными данными в сфере разрешения трудовых споров, и специально разработанными процедурами для разрешения трудовых споров.

Вопросы 3–5 касаются найма и адаптации персонала в учреждении. Набор персонала на основе заслуг предполагает общедоступную рекламу вакансий. Для привлечения высококлассных специалистов необходимо разработать должностную инструкцию с описанием умений, знаний и квалификации, необходимых для выполнения работы. Независимая комиссия по отбору персонала должна оценить каждого кандидата отдельно на основе должностной инструкции и имеющихся данных о специалисте, сравнить кандидатов друг с другом и выбрать наиболее подходящего из них. Учреждение может получить высокую оценку при ответе на вопросы 4 и 5, если все решения о найме и продвижении по службе сотрудников учитывают их индивидуальные способности и достоинства. Низкую оценку получают те учреждения, чьи решения о найме или продвижении по службе сотрудников основаны на других факторах, например семейном родстве или связях.

Учреждение может получить высокую оценку при ответе на вопрос 6, если, например, сотрудники получают должностную инструкцию с подробным описанием должности и соответствующих обязанностей. Такие документы могут повысить профессионализм/компетентность организации, так как они указывают на то, чего можно от неё ожидать и какие стандарты она устанавливает.

Учреждение получит высокий балл при ответе на вопрос 7, если для сотрудников проводят вводный инструктаж перед началом работы в организации. Такое обучение помогает сориентировать сотрудников, обеспечивает согласованность работы и повышает качество услуг, предоставляемых учреждением. Вводный инструктаж может включать в себя обучение основам права

для лиц, принимающих решения, без специального юридического образования, что повысит справедливость работы.

Ответы на вопросы 8–12 позволяют оценить, насколько учреждение повышает свой профессионализм через организацию профессиональной подготовки и обучения. При ответе на вопрос 8 получит высокий балл то учреждение, которое обеспечивает сотрудникам возможности обмена знаниями и опытом, временного перевода для работы в другие отделы и на другие должности и возможности участия в программах наставничества.

Благодаря организации профессиональной подготовки, обучения и курсов с целью совершенствования знаний и умений в ряде сфер, удовлетворённость сотрудников и клиентов повышается. Например, учреждение может провести специальные курсы по таким темам, как трудовое законодательство и разрешение споров, обслуживание клиентов и технологические возможности. Учреждение получит высокую оценку при ответе на вопрос 9, если оно проводит оценку потребностей в обучении, отбирает подходящие программы, финансирует эти программы и разрешает сотрудникам участвовать в них в рабочее время. Организация может получить высокий балл при ответе на вопрос 10, если руководители проходят специальное обучение менеджменту, направленное на повышение эффективности работы за счёт экономии ресурсов и времени, предоставления услуг высокого качества и адаптации к меняющимся условиям.

Учреждение получит высокий балл при ответе на вопрос 11, если в нём организованы курсы переподготовки, предназначенные для того, чтобы обеспечить сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для выполнения своих должностных обязанностей, включая информацию об изменениях законодательства и о передовом опыте. Примеры таких мероприятий включают в себя курсы профессиональной подготовки и техническое обучение, например по вопросам изменения трудового законодательства (включая важные прецеденты) и методам разрешения споров.

Высокий балл при ответе на вопрос 12 предполагает организацию в учреждении программ наставничества для новых лиц, принимающих решения. В ходе реализации этих программ опытные специалисты помогут новым специалистам понять свои обязанности и то, как устроена работа учреждения.

Ответ на вопрос 13 показывает, в какой мере учреждение повышает компетентность своих сотрудников за счёт разработки внутренних стандартов эффективности работы. В ходе оценки может проверяться соответствие сотрудников стандартам компетентности или достижение ими ожидаемых результатов в рамках их должностных обязанностей в соответствии с должностной инструкцией. Оценка может включать в себя получение обратной связи из самых разных источников, например напрямую от сотрудников, их непосредственных руководителей, коллег и клиентов. Оценка также может предусматривать разработку плана по совершенствованию умений или стратегии по выполнению определённых задач или достижению целей карьерного роста.

Ответ на вопрос 14 демонстрирует, в какой мере учреждение повышает профессионализм за счёт разработки внутренних стандартов эффективности работы лиц, принимающих решения. Хотя организация мероприятий по оценке эффективности работы лиц, принимающих решения, может повысить профессионализм учреждения, важно, чтобы система не ставила под угрозу их независимость. Таким образом, организация получит высокий балл при ответе на вопрос 14, если в ней создана система управления этим риском и у лиц, принимающих решения, есть возможность самостоятельно оценить свою эффективность и определить направления своего развития. Например, лица, принимающие решения, могут проводить самостоятельную оценку эффективности своей работы одновременно с оценкой их эффективности другими специалистами учреждения с применением стандартов компетентности.

► Правоприменение

В эффективном учреждении по разрешению трудовых споров есть механизмы для обеспечения исполнения решений, принятых организацией.

1.	Учреждение применяет процедуры обеспечения исполнения своих решений?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
2.	Учреждение использует специальный механизм для сбора данных об исполнении решений?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
3.	Сотрудничает ли учреждение с другими государственными органами для обеспечения исполнения решений (например, с полицией, налоговой службой и др.)?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
4.	Учреждение применяет специальные технологии для обеспечения более быстрого исполнения решений, включая электронные или онлайн-инструменты?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Очень редко	Редко	Иногда	Часто	Очень часто

Комментарии

Вопрос 1 касается способности учреждения обеспечивать исполнение своих решений, применяя стандартные процедуры, которые могут предусматривать участие сторон конфликта. Право на обеспечение исполнения решений – это основополагающее право на справедливые и эффективные процедуры. Учреждение получит высокий балл при ответе на вопрос 1, если оно содействует обеспечению исполнения своих решений посредством понятных процедур, предусматривающих быстрое и эффективное обеспечение исполнения окончательных решений при соблюдении надлежащих процедур.

Ответ на вопрос 2 позволяет оценить способность учреждения контролировать соблюдение своих решений, а также собирать и обрабатывать соответствующие данные для накопления информации и создания внутренней базы данных об эффективности принимаемых решений.

Вопросы 3 и 4 связаны со способностью учреждения использовать различные механизмы и передовой опыт для обеспечения полного исполнения решений. Это, например, могут быть особые договорённости с государственными органами, в том числе помощь с арестом виновных лиц полицией или налоговыми службами, а также сотрудничество с банковскими организациями для получения необходимой информации об активах и местонахождении должника. Кроме того, использование электронных и онлайн-процедур для обеспечения исполнения решений позволит учреждению добиться своих целей быстрее.

Раздел 3. Инструмент диагностики – несудебный модуль

Учреждение должно указать, какой вид услуг оно предоставляет: а) только услуги по урегулированию конфликтов на основе консенсуса; б) только арбитражное рассмотрение споров; в) оба вида услуг.

► Рациональность (экономия ресурсов)

Эффективное учреждение разрешает споры с минимальным использованием ресурсов (соотношение «цена–качество»), при этом максимально увеличивая выгоду для своих клиентов. На экономию ресурсов влияют другие важные факторы, такие как сложность и значимость спора и необходимость оказания содействия процессуальному и субстантивному правосудию.

1.	Учреждение использует «ручную» систему рассмотрения дел?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
2.	Учреждение использует цифровую систему рассмотрения дел?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
3.	Учреждение ведёт точный учёт необходимой информации?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
4.	Могут ли сотрудники учреждения по необходимости получить доступ к материалам дела?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
5.	Использует ли учреждение стандартизированные методы рассмотрения дел?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
6.	Использует ли учреждение информационные технологии для оптимизации процессов и процедур?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
7.	Учреждение пересматривает свои процессы и процедуры для обеспечения их эффективности и рациональности?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
8.	Позволяет ли учреждение сторонам начать новую процедуру в случае провала первой попытки?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

9.	В случае невозможности урегулировать спор учреждение выдаёт документ, подтверждающий это, позволяющий сторонам обратиться в другую инстанцию для урегулирования конфликта?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
10.	Имеет ли учреждение возможность назначить новых специалистов по альтернативным способам разрешения споров в ответ на изменение количества рассматриваемых дел?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Вопрос 1 связан с использованием «ручной» системы рассмотрения дел, например с помощью регистрации дел и ведения таблицы Microsoft Excel, в то время как в вопросе 2 упоминается полностью цифровая система. Учреждение может использовать обе системы, но не может получить высокие баллы по двум вопросам одновременно, то есть рациональное учреждение получит низкий балл при ответе на вопрос 1, но высокий балл при ответе на второй вопрос.

Вопросы 1 и 2 касаются наличия в учреждении функциональной, точной и доступной системы рассмотрения дел. Такая система может в значительной мере повысить эффективность и рациональность учреждения благодаря:

- ▶ предоставлению информации о делах в реальном времени;
- ▶ выводу данных о событиях и датах по каждому делу от подачи заявления до разрешения спора;
- ▶ отслеживанию дела в процессе его рассмотрения на основе обязательных процедур с установленными сроками;
- ▶ хранению статистических данных, которые легко сортировать и извлекать.

Эффективное и рациональное учреждение ведёт точный учёт необходимой информации по делам в рамках стандартных административных процедур (вопрос 3). В частности, этот вопрос касается соответствующих данных по каждому делу и правильный ввод таких данных.

Ответ на вопрос 4 характеризует доступность материалов дела для сотрудников учреждения, если у них возникает необходимость в такой информации, и то, как легко они могут получить доступ к материалам. Для получения высокого балла при ответе на этот вопрос не обязательно иметь электронную систему, но она обеспечивает эффективный учёт и обработку данных, что в свою очередь облегчает использование информации сотрудниками.

Вопрос 5 связан с применением прецедентов, шаблонов и стандартных инструкций для повышения эффективности управления в учреждении. Например, использование шаблонов писем для рассылки запросов на отправку стандартных документов в установленные сроки может сократить время на подготовку переписки с клиентами. Это расширит возможности сотрудников для выполнения более сложных и важных задач.

Эффективное использование технологий – это ещё один индикатор рациональности (вопрос 6), при этом особую роль переход к предоставлению услуг через сеть Интернет стал играть во время действия ограничений, введённых в связи с пандемией COVID-19. Примером использования информационных технологий для повышения эффективности работы могут служить:

- ▶ проведение судебных заседаний в удалённом режиме с использованием телефона или аудиовизуальных устройств;
- ▶ наличие онлайн-портала для подачи заявок, ответов и других необходимых материалов;
- ▶ рассылка напоминаний через мобильные текстовые сообщения о предстоящих мероприятиях, обязательных к посещению;
- ▶ веб-сайт с удобным поиском информации об учреждении, его работе и других имеющихся ресурсах.

Вопрос 7 показывает, насколько активно учреждение пересматривает свои методы работы для постоянного обеспечения эффективности. Организация может получить высокую оценку, если она пересматривает свои процессы и процедуры в ответ на внутреннюю и внешнюю обратную связь. Это в свою очередь должно повысить эффективность с точки зрения качества предоставляемых услуг и стратегического использования ресурсов.

Вопрос 8 касается своевременного доступа к различным альтернативным способам разрешения споров, к которым могут обратиться стороны в случае неудачной первой попытки урегулировать конфликт (например, немедленный переход к добровольному арбитражу, если посредничество не удалось). Доступность альтернативных способов разрешения споров является важным показателем эффективности и рациональности, так как стороны могут получить возможность разрешить спор на раннем этапе, что избавит их от больших издержек. Также большое значение имеет способность адаптироваться к меняющейся среде.

Ответ на вопрос 9 позволяет понять, получают ли стороны документ, подтверждающий их участие в альтернативных способах разрешения споров и неспособность прийти к соглашению. В некоторых юрисдикциях такие документы необходимы для подачи иска, и они скорее всего помогут сторонам воспользоваться другими возможностями для разрешения спора.

Вопрос 10 связан с рациональным использованием человеческих и других ресурсов и способностью гибко реагировать на изменение ситуации. Высокий балл при ответе на вопрос 10 получит то учреждение, которое меняет примирителей, посредников и арбитров в ответ на увеличение или уменьшение количества дел.

► Скорость

Эффективное учреждение обеспечивает разрешение трудовых споров без лишних задержек с применением оптимизированных процедур и процессов, избегая бюрократических проволочек.

1.	Учреждение соблюдает сроки, связанные с рассмотрением дел?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
2.	Учреждение проводит обучение своих сотрудников правилам, касающимся сроков процессов и процедур?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
3.	Есть ли в учреждении внутренний документ с рекомендациями относительно своевременного рассмотрения дел?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Нет	Немного	Несколько	Много	Почти все	Все

4.	При рассмотрении дел учреждение учитывает их приоритетность (применяется ли механизм ускоренного рассмотрения дел или другие процедуры)?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
5.	Учреждение применяет механизмы внутреннего мониторинга для осуществления контроля за соблюдением сроков?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
6.	Учреждение позволяет сторонам спора подавать жалобы на задержки процедур или процессов?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
7.	Принимает ли учреждение внутренние меры в ответ на жалобы и при возникновении проблем, связанных со скоростью процессов и процедур?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Ответ на вопрос 1 позволяет понять, сталкивается ли учреждение с проблемами на практике при соблюдении сроков рассмотрения дел.

Вопрос 2 касается проведения обучения и инструктажа для сотрудников по решению практических проблем, связанных с соблюдением сроков рассмотрения дел.

Ответ на вопрос 3 демонстрирует, есть ли в учреждении внутренние документы с рекомендациями и целевые показатели эффективности для обеспечения высокой скорости рассмотрения дел. Правила зависят от местных условий и необходимости найти правильный баланс между качеством и количеством предоставляемых услуг. В учреждении должны быть рекомендации с описанием обязательных шагов для их выполнения, способствующих соблюдению сроков, установленных законодательством. Учреждения, устанавливающие чёткие и измеримые показатели для соблюдения сроков рассмотрения споров и разрабатывающие понятные рекомендации о выполнении этих показателей, смогут лучше оценить свою эффективность.

Ответ на вопрос 4 позволяет понять, как учреждение ускоряет рассмотрение дел, учитывая их приоритетность, например срочность решения некоторых важных вопросов или особые условия для некоторых сторон (например, работников в сложной ситуации, работников с инвалидностью, работающих беременных женщин и др.).

Вопрос 5 касается механизма сбора, сравнения, мониторинга и обработки данных, а также механизма принятия мер, обеспечивающих соблюдение сроков разрешения споров в рамках процедур и процессов. Если в учреждении есть политика хранения и обработки данных или система для сравнительного анализа, такое учреждение получит более высокий балл при ответе на этот вопрос.

Ответы на вопросы 6 и 7 должны показать, могут ли стороны подать жалобу в связи с задержкой в предоставлении услуг и, если такая возможность имеется, как эти вопросы решаются внутри организации для совершенствования услуг, предоставляемых сторонам и обществу.

► Прозрачность/Подотчётность

Эффективное учреждение по разрешению трудовых споров содействует прозрачности и имеет механизмы подотчётности, чтобы организация, отдельные специалисты по альтернативным способам разрешения споров и персонал несли ответственность перед обществом за свою работу.

			0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
1.	Могут ли стороны воспользоваться доступным механизмом подачи апелляции на арбитражные решения по ограниченному ряду причин?	н/п						
2.	Учреждение ведёт учёт количества обжалованных арбитражных решений?	н/п						
3.	Отчитывается ли учреждение о результатах своей деятельности перед гражданами?	н/п						
4.	Подвергаются ли счета учреждения аудиту?	н/п						
5.	Учреждение публикует результаты проведения аудита?	н/п						
6.	Учреждение следит за соблюдением сотрудниками кодекса поведения (или положений другого подобного документа)?	н/п						
7.	Учреждение проводит опросы клиентов об удовлетворённости качеством предоставляемых услуг?	н/п						
8.	Учреждение реагирует на жалобы со стороны клиентов?	н/п						

Комментарии

Механизм для подачи апелляции – это открытый и недорогой механизм, включающий в себя понятные шаги для своевременного запуска пересмотра результатов рассмотрения дела по ряду определенных причин (например, по вопросу права, по причине недееспособности, оказания давления или в связи с процессуальным вопросом) (вопрос 1).

Высокий балл при ответе на вопрос 2 получит то учреждение, которое ведёт учёт количества апелляций на принятые решения для использования этих данных при публикации информации об эффективности своей работы.

Вопрос 3 связан с тем, в какой мере учреждение обеспечивает общественный контроль своей работы и результатов. Отчётность о результатах деятельности учреждения с применением установленных индикаторов указывает на прозрачность. Чем чаще публикуются отчёты, тем выше будет балл.

Если деятельность учреждения регулярно подвергается проверке со стороны внешнего аудитора и результаты проверок публикуются в ежегодном отчёте, эта организация получит более высокие баллы при ответе на вопрос 4.

Учреждение, публикующее результаты аудита, получит более высокие оценки при ответе на вопрос 5, чем учреждение, в котором проводятся только внутренние проверки, результаты которых не придаются огласке.

Ответ на вопрос 6 демонстрирует прозрачность деятельности учреждения благодаря использованию кодекса поведения или другого подобного нормативного документа. Ценность такого документа ограничена тем, в какой мере персонал, руководители и лица, принимающие решения, соблюдают установленные нормы.

Эффективное учреждение по разрешению трудовых споров активно взаимодействует с общественностью и отчитывается перед ней о своей деятельности. Учреждение может получить высокий балл при ответе на вопрос 7, если оно регулярно проводит опросы сторон споров, представителей сторон и других лиц о степени удовлетворённости предоставляемыми услугами.

Вопрос 8 касается рассмотрения жалоб и отчётности для повышения прозрачности деятельности. Эффективные процедуры рассмотрения жалоб должны, например, чётко разграничивать процесс принятия первоначального решения и рассмотрения жалобы, что позволит обеспечить своевременную обратную связь и достижение справедливых результатов.

► Доступность

Эффективное учреждение по разрешению трудовых споров принимает меры, направленные на устранение барьеров для разрешения споров или сокращение их числа. Такие меры включают в себя упреждающие действия для решения проблем, которые в противном случае могли бы препятствовать доступности услуг или демотивировать клиентов обращаться в учреждение.

1.	Учреждение предоставляет клиентам информацию о своих услугах и процедурах?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
2.	Удобно ли для клиентов получение этой информации?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
3.	Бланки и документы учреждения написаны простым языком?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
4.	Бланки и документы учреждения доступны на большинстве наиболее распространённых языков?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
5.	Учреждение обеспечивает бесплатный перевод, если клиенту это необходимо?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

6.	Есть ли возможность подать иск/заявку в учреждение разными способами (например, по почте, факсу, электронной почте, онлайн, при личном обращении, по телефону)?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Нет	Немного	Несколько	Много	Почти все	Все
7.	Иск в учреждение можно подать бесплатно?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
8.	Процедуры, которые учреждение использует, адаптированы для людей с особыми потребностями (включая лиц с ограниченными возможностями)?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
9.	Помещение учреждения оборудовано для лиц с особыми потребностями (включая лиц с ограниченными возможностями)?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
10.	Учреждение использует информационные технологии для обеспечения более активного участия клиентов в мероприятиях?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
11.	Учреждение предоставляет услуги по разрешению трудовых споров в очном формате не только в крупных городах для обеспечения доступности?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
12.	В учреждении проводится обучение сотрудников по вопросам инклюзивности?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Вопросы 1 и 2 касаются доступности информации. Эффективное учреждение по разрешению трудовых споров предоставляет общую информацию о своих услугах и понятные инструкции о подаче и обработке исков. Организация может получить высокие оценки при ответе на вопросы 1 и 2, если она предоставляет своевременную, точную и понятную информацию, которую легко найти (например, в разделе «Часто задаваемые вопросы»). Данные также должны быть доступными для тех, кто не может получить их обычным путём. Информация, предоставляемая в различных форматах (например, онлайн, в распечатанном виде либо по телефону «горячей линии»), будет доступнее информации, которую можно получить только одним способом. Условия в стране, например уровень грамотности, обычно также влияют на формат предоставляемой информации.

Вопрос 3 касается использования простого языка при подготовке бланков, документов и при взаимодействии с клиентами. Простой язык позволяет читателю или слушателю понять документ или сообщение быстро, с лёгкостью и полностью, насколько это возможно. Простой язык подразумевает использование действительного залога и отказ от технических юридических терминов и профессионального жаргона.

Вопросы 4 и 5 – о лингвистических барьерах, которые могут помешать доступности информации. Эффективное учреждение предоставляет бланки и документы на наиболее распространённых языках, а также на официальных языках юрисдикции (вопрос 4). Эффективное учреждение также часто предоставляет бесплатные переводческие услуги (вопрос 5).

Вопрос 6 касается различных способов подачи иска или жалобы. Учреждение может получить высокий балл при ответе на этот вопрос в том случае, если оно предлагает целый ряд вариантов в зависимости от специфики страны.

Вопрос 7 направлен на оценку финансовой доступности. Услуги учреждения можно назвать доступными, если процесс разрешения трудовых споров не связан со значительными издержками, а учреждение само оплачивает большую часть административных расходов или берёт их полностью на себя. Более эффективное учреждение предоставляет клиентам возможность бесплатно подать иск и участвовать в процессе.

Вопрос 8 – о том, может ли учреждение адаптировать свои процедуры для людей с особыми потребностями, включая лиц с ограниченными возможностями. В эффективном учреждении специалисты по альтернативным способам разрешения споров (и технический персонал, когда это необходимо) могут изменить процедуры в зависимости от особых потребностей. Примерами этого может служить увеличение количества перерывов или учёт перенесённых травм клиентов при организации работы.

Вопрос 9 касается физической доступности и посещения мероприятий. В учреждении, получившем высокий балл при ответе на этот вопрос, есть специальные приспособления для удовлетворения особых потребностей тех, кто в этом нуждается, например, это могут быть пандусы для доступа в помещение, таблички на языке Брайля для лиц с нарушениями зрения и специально оборудованные места для родителей с маленькими детьми.

Ответ на вопрос 10 указывает на то, может ли учреждение обеспечить удалённый доступ к своим услугам по телефону, посредством видеосвязи или через сеть Интернет.

Вопрос 11 касается предоставления услуг в регионах. Учреждение может получить высокий балл при ответе на этот вопрос, если у него есть отделения за пределами крупных городов.

Ответ на вопрос 12 должен продемонстрировать, насколько сотрудники учреждения обучены инклюзивным практикам, принимая во внимание особенности страны и населения. Учёт культурных факторов повышает доступность посредством устранения культурных барьеров и повышения качества обслуживания клиентов.

► Независимость

Эффективное учреждение по разрешению трудовых споров выполняет свои функции на основе правовых норм и обеспечивает кадровую политику с учётом личных заслуг специалистов, не подвергаясь при этом неправомерному внешнему влиянию.

1.	Независимость учреждения закреплена законом?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
2.	Учреждение может выполнять свою работу, не подвергаясь политическому давлению?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
3.	Обладает ли учреждение финансовой независимостью?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью

4.	Учреждение принимает внутренние антикоррупционные меры?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
5.	Учреждение реагирует на жалобы или обвинения, касающиеся внутренней коррупции?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
6.	Рекламирует ли учреждение свои вакансии в общедоступных источниках информации?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
7.	Назначение и повторное назначение на должности осуществляются на основе личных заслуг сотрудников?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
8.	Назначение и повторное назначение руководителя (руководителей) учреждения осуществляются на основе его личных заслуг?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
9.	Социальные партнёры принимают участие в управлении учреждением?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Ответ на вопрос 1 показывает степень независимости учреждения в соответствии с официальными документами. Независимость, закреплённая в конституции, выше независимости, закреплённой в законе, которая в свою очередь прочнее гарантий, содержащихся в подзаконных актах или только актах исполнительной власти.

Вопрос 2 касается методов работы и процедур, используемых учреждением. Учреждение, обладающее самостоятельностью при осуществлении своей деятельности и не зависящее от внешнего влияния, получит высокий балл при ответе на этот вопрос.

Ответ на вопрос 3 должен продемонстрировать, есть ли у учреждения отдельный бюджет, даже если деятельность организации финансируется государством, или есть ли у учреждения источник стабильного и регулярного финансирования, что позволит обеспечить самостоятельную работу учреждения.

Вопросы 4 и 5 касаются внутренних антикоррупционных мер. Такие меры включают в себя обеспечение механизмов для подачи жалоб, связанных с проблемами коррупции, и организацию специальной подготовки по данному вопросу с выработкой чётких инструкций о том, какие действия считаются приемлемыми и неприемлемыми (вопрос 4). Если в учреждении есть понятные и безопасные процедуры для сообщения о фактах коррупции, если за коррупционное поведение предусмотрены санкции, если организация принимает меры профилактики и сдерживания, то при ответе на вопрос 5 будет получен высокий балл.

Вопросы 6–8 связаны с назначением на должности. Учреждение сможет получить высокие баллы при ответе на эти вопросы, если оно применяет прозрачный и справедливый подход к найму персонала на основе личных заслуг. Например, назначением лиц на высшие должности может заниматься независимый консультативный совет или специальная комиссия по отбору персонала.

В вопросе 9 рассматривается роль социальных партнёров в управлении учреждением (например, есть ли в организации трёхсторонний управляющий совет).

► **Беспристрастность**

Эффективное учреждение по разрешению трудовых споров принимает меры, направленные против реальной или воспринимаемой необъективности в ходе применения процедур или принятия решений по урегулированию споров, в том числе с помощью развития культуры в области управления конфликтами интересов и информирования об их возникновении.

1.	Существуют ли в учреждении ограничения на принятие пожертвований и спонсорскую помощь?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
2.	Есть ли правила, ограничивающие получение подарков сотрудниками?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
3.	В учреждении сформулирована ясная политика для выявления конфликтов интересов и управления ими?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
4.	Учреждение использует методы управления конфликтами интересов и их предотвращения?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
5.	В ходе рассмотрения дела стороны могут подать жалобу на необъективность или конфликт интересов?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
6.	Учреждение анализирует влияние используемых процедур на реальную или воспринимаемую беспристрастность?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
7.	В учреждении проводится обучение сотрудников по вопросам беспристрастности при выполнении должностных обязанностей?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
8.	Обязует ли учреждение своих сотрудников выполнять свои функции беспристрастно?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Ответ на вопрос 1 показывает, какие правила регулируют получение учреждением финансовой помощи в форме пожертвований и подарков для обеспечения беспристрастности. Пожертвованием могут считаться деньги, товары или услуги, переданные лицу или учреждению. Спонсорство похоже на пожертвование, за исключением того, что деньги, товары и услуги обычно ассоциируются с определенным проектом или программой. Ограничения могут выражаться в политике, правилах или рекомендациях, требующих официальной декларации финансовой помощи; могут касаться суммы предоставляемой поддержки, требования совместного и равного участия в спонсорстве заинтересованных сторон или использования пожертвований на определённые цели. В идеале такие ограничения применяются вне зависимости от источника финансирования, чтобы обеспечить применение единого подхода и правил для всех и избежать реальной или воспринимаемой необъективности. Чем больше ограничений действует в учреждении, тем выше будет балл при ответе на этот вопрос.

Ответ на вопрос 2 характеризует правила учреждения в отношении получения подарков сотрудниками. Такие правила могут включать в себя необходимость декларирования подарков, ограничение на максимально возможную сумму или вид подарка. Чем сложнее эти правила, тем выше балл получит учреждение. 5 баллов при ответе на этот вопрос означают, что сотрудникам учреждения запрещено принимать подарки в связи с профессиональной деятельностью.

Вопросы 3 и 4 касаются конфликтов интересов. Ответ на вопрос 3 демонстрирует, существует ли в организации культура беспристрастности. Ориентиры могут быть заданы с помощью политики, которая:

- ▶ объясняет, что такое конфликт интересов;
- ▶ содержит ключевые критерии для оценки наличия конфликта интересов;
- ▶ показывает, как действовать в распространённых ситуациях, которые могут стать причиной конфликта интересов;
- ▶ распределяет ответственность за выявление потенциальных конфликтов интересов и информирование о них;
- ▶ предусматривает необходимость подачи заявления для получения сотрудником разрешения на выполнение внешней работы.

При ответе на вопрос 3 высокий балл получит учреждение с обязательными для соблюдения сотрудниками чёткими ориентирами, направленными на выявление и эффективное регулирование конфликтов интересов.

Ответ на вопрос 4 демонстрирует, насколько успешно учреждение справляется с возникающими или возможными конфликтами интересов во время подачи и рассмотрения заявления. Высокий балл получают те организации, которые устраняют любую предвзятость, требуя от специалистов по альтернативным способам разрешения споров по необходимости взять самоотвод или, если речь идёт о сотрудниках, создать барьеры между представителями учреждения и сторонами дела. Организация должна учитывать вид предвзятости, серьёзность вопроса и стратегии для снижения уровня необъективности. Даже если учреждение позволяет специалистам по альтернативным способам разрешения споров продолжать участвовать в процессе в таких ситуациях, оно может получить высокий балл при условии высокой степени прозрачности процедур и получения согласия заинтересованных сторон.

Ответ на вопрос 5 показывает, есть ли у клиентов возможность подать жалобу на необъективность и возникновение конфликтов интересов в ходе рассмотрения спора. Сторона, к которой относятся необъективно, может не знать о потенциальных проблемах, пока на это не обратит внимание третья сторона. Механизмы, обеспечивающие беспристрастность учреждения, становятся более эффективными, если у клиентов есть возможность подать жалобу о потенциальной необъективности. Учреждение получит высокий балл при ответе на этот вопрос, если создан доступный механизм подачи жалоб, позволяющий клиентам обращать внимание на проблемы,

связанные с работой сотрудников, процедурами, используемыми в ходе рассмотрения дела, и принимаемыми решениями.

Вопрос 6 касается беспристрастности специалистов по альтернативным способам разрешения споров в отношении клиентов. Более того, ответ на этот вопрос позволяет понять, насколько в организации понимают влияние необъективности на беспристрастность и какие инструменты имеются у сотрудников для управления этими рисками.

Вопрос 7 – об организации специального обучения сотрудников учреждения по данным вопросам. Если в учреждении не предусмотрено обучение, оно получает 0. Высокий балл означает, что тщательная подготовка касается широкого круга вопросов, включая реальную и воспринимаемую необъективность, конфликты интересов, когнитивные и социальные предрассудки.

Ответ на вопрос 8 показывает, обязывает ли организация своих сотрудников оставаться беспристрастными при выполнении своих обязанностей.

► Справедливость

Эффективное учреждение по разрешению трудовых споров гарантирует не только справедливость самих решений, но также то, что процесс их принятия действительно справедливый и воспринимается таковым.

		0	1	2	3	4	5
1.	Учреждение принимает меры, гарантирующие, что обе стороны понимают процедуры и получают понятную информацию в необходимом объеме о правилах разрешения спора?	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
2.	Учреждение имеет возможность по своему усмотрению принимать решение об отказе в рассмотрении дела в случае недобросовестных действий или злоупотреблений?	Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
3.	В учреждении принимаются меры для предотвращения реальной или воспринимаемой необъективности в процессе предоставления услуг и борьбы с ней?	Нет	Немного	Несколько	Много	Почти все	Все
4.	Арбитры обосновывают свои решения?	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
5.	В учреждении применяется инклюзивный подход к урегулированию споров при участии лиц, принадлежащих к разным культурам и говорящих на разных языках?	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Ответ на вопрос 1 демонстрирует то, в какой мере учреждение обеспечивает справедливость разрешения спора за счёт предоставления понятной, точной и непротиворечивой информации. В эффективном учреждении есть стандартные формы подачи заявления и ответа на него, понятные информационные материалы с описанием правил и процедур, чтобы помочь сторонам разобраться в процессе разрешения трудовых споров. Учреждение может получить высокий балл при ответе на этот вопрос, если оно предоставляет подробную информацию:

- ▶ о времени и месте проведения слушаний;
- ▶ о том, как будут происходить слушания и какие шаги необходимы для подготовки к нему (например, принести удостоверение личности с фотографией);
- ▶ о том, что учреждение может сделать и чего сделать не может;
- ▶ о других службах, которые могут помочь с решением проблемы.

Учреждение может получить высокий балл при ответе на вопрос 2, если в некоторых ситуациях оно может отказать в рассмотрении дела, например, если были выявлены недобросовестные действия или злоупотребления; если дело связано с судебными издержками для сторон или представителей за действия, которые подрывают принципы справедливости в отношениях между сторонами; если заявление требует изменения стандартных процедур для удовлетворения особых потребностей.

Вопрос 3 – о мерах, принимаемых организацией для преодоления реальной и воспринимаемой необъективности, включая:

- ▶ процедуры получения согласия на основе предоставления полной информации;
- ▶ прозрачность и открытость информации о конфликтах интересов;
- ▶ самоотвод в случае конфликта интересов;
- ▶ необходимую профессиональную подготовку;
- ▶ кодексы поведения.

Чем эффективнее меры учреждения по преодолению необъективности, тем выше оценку оно получит при ответе на этот вопрос.

Вопрос 4 позволяет оценить справедливость при содействии разрешению трудовых споров. В несудебном процессе стороны скорее всего считают процедуру более справедливой, если они могут достигнуть устраивающих их договорённостей наиболее удобным им способом с беспристрастным участием учреждения. Организация может получить высокий балл при ответе на вопрос 4, если она в целом воспринимается как нейтральная и беспристрастная в процессе содействия разрешению трудовых споров. Это в том числе означает, что арбитры не встают на чью-либо сторону или не поддерживают позицию одной из сторон и их не связывают ни с одной из сторон никакие личные или профессиональные отношения (в прошлом или настоящем).

Вопрос 5 – о справедливом отношении к клиентам и о том, в какой мере организация учитывает этнокультурные различия. Вопрос касается применения инклюзивного подхода к урегулированию конфликтов, в которых участвуют люди, принадлежащие к различным культурам и говорящие на разных языках. При ответе на этот вопрос учреждение может получить высокий балл, если оно проводит обучение по вопросам культурной компетентности и если в организации есть понимание проблем, стоящих перед лицами с особыми потребностями. Высокий балл также может означать, что организация обеспечивает бесплатный письменный и устный перевод при работе с людьми, говорящими на разных языках.

► Равенство

Эффективное учреждение по разрешению трудовых споров гарантирует равенство, содействуя справедливому и беспристрастному рассмотрению споров.

1.	Учреждение обязывает своих сотрудников содействовать равному обращению со всеми клиентами?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
2.	Услуги по разрешению трудовых споров доступны всем работодателям и работникам?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
3.	Как часто учреждение получает жалобы о дискриминации в процессе предоставления услуг?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Всегда	Почти всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда
4.	Как часто учреждение рассматривает жалобы о дискриминации в процессе предоставления услуг?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
5.	Учреждение вносит изменения в свою деятельность в ответ на подкреплённые фактами жалобы о дискриминации?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
6.	Соблюдается ли гендерный баланс в кадровом составе организации?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
7.	Соблюдается ли гендерный баланс среди специалистов по альтернативным способам разрешения споров?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
8.	С социальными партнёрами проводят консультации при разработке политики учреждения и его реформировании?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
9.	С социальными партнёрами проводят консультации по вопросам функционирования учреждения?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Ответ на вопрос 1 показывает, насколько в учреждении развита культура содействия равному обращению со всеми клиентами. Правила могут быть изложены, например, в кодексе поведения. В организации может быть введено требование к сотрудникам следовать политике и применять процедуры, которые позволяют всем клиентам в равной мере реализовывать свои права. Чем более обязательными являются требования обеспечения равенства, тем выше балл получит учреждение при ответе на этот вопрос.

Вопрос 2 демонстрирует, в какой мере организация предоставляет работодателям и работникам равный доступ к услугам. Более низкий балл получит то учреждение, которое вводит несправедливые и необоснованные ограничения, препятствующие доступу к услугам некоторых групп. Чем больше разных групп работодателей и работников имеют право на получение услуг учреждения, тем выше будет балл. Такие группы могут включать в себя трудящихся-мигрантов, домашних работников, сезонных работников, работников по контракту, работников неформального сектора экономики и других незащищённых работников.

В вопросе 3 внимание обращается на обратную связь от клиентов как способ оценки степени дискриминации во время взаимодействия клиентов с учреждением.

Ответ на вопрос 4 позволяет понять, реагирует ли учреждение на жалобы, полученные от клиентов. Учреждение получит высокий балл при ответе на вопрос 4 в том случае, если оно продемонстрирует восприимчивость к такой обратной связи и использование этих данных для повышения качества предоставляемых услуг при отказе от дискриминации.

Вопрос 5 поможет оценить способность учреждения принимать конкретные меры для решения проблем, на которые ему указали клиенты.

Вопросы 6 и 7 о кадровом составе организации и о специалистах по альтернативным способам разрешения споров. Вопрос 6 касается гендерного баланса в кадровом составе. Вопрос 7 показывает гендерный баланс среди специалистов по альтернативным способам разрешения споров. Учреждение с разнообразным кадровым составом чаще выполняет свои функции беспристрастно и справедливо. Таким образом, высокий балл получит то учреждение, в котором кадровый состав и состав специалистов по альтернативным способам разрешения споров отличается разнообразием с точки зрения гендера, возраста, национальности, сексуальной ориентации, религии и языка.

Вопросы 8 и 9 касаются роли социальных партнёров в процессе разработки политики учреждения, его реформирования и функционирования.

► Профессионализм

В эффективном учреждении по разрешению трудовых споров работают профессионалы, обладающие особыми экспертными знаниями. Найм персонала и лиц, принимающих решения, с необходимыми техническими и коммуникативными умениями и аккредитацией происходит с применением справедливых процедур на основе заслуг и с предоставлением возможностей профессионального роста. Персонал и лица, принимающие решения, должны выполнять положения внутренних нормативов и общедоступных кодексов поведения.

1.	Учреждение специализируется по трудовым вопросам?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
2.	У специалистов по альтернативным способам разрешения споров есть специальные знания в сфере трудовых отношений?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью

3.	Специалисты по альтернативным способам разрешения споров должны проходить аттестацию в соответствии с профессиональными стандартами?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
4.	Специалисты по альтернативным способам разрешения споров должны иметь сертификат о специальной профессиональной подготовке (например, диплом или сертификат вне зависимости от выдавшей его организации)?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
5.	Учреждение использует единые требования или определенную должностную инструкцию при найме персонала?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
6.	Процедуру отбора при найме и повышении по службе сотрудников можно назвать независимой и основанной на заслугах?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
7.	При назначении и продвижении по службе специалистов по альтернативным способам разрешения споров применяется независимая и основанная на заслугах процедура отбора?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
8.	Сотрудники получают понятную информацию о своей должности и обязанностях?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
9.	Для новых сотрудников проводят вводный инструктаж?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
10.	Учреждение поддерживает и расширяет возможности для обучения внутри организации?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
11.	Учреждение поддерживает и расширяет возможности для профессионального роста сотрудников?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
12.	Руководители имеют возможность пройти специальное обучение в сфере менеджмента?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
13.	Специалисты по альтернативным способам разрешения споров имеют возможность пройти курсы переподготовки?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
14.	В учреждении есть программы наставничества для новых специалистов по альтернативным способам разрешения споров?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

15.	Проводится ли регулярная оценка эффективности работы сотрудников?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
16.	Проводится ли регулярная оценка эффективности работы специалистов по альтернативным способам разрешения споров?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Учреждение, специализирующееся на разрешении трудовых споров, получит высокие баллы при ответе на вопросы 1 и 2.

Вопросы 3 и 4 касаются квалификации, необходимой специалистам по альтернативным способам разрешения споров, в рамках профессиональных стандартов или профессионального обучения, их профессиональной аттестации или сертификации, подтверждающих компетентность. Высокий балл получит то учреждение, которое требует профессиональной аккредитации от своих специалистов по альтернативным способам разрешения споров.

Вопросы 5–7 касаются найма и адаптации персонала в учреждении. Набор персонала на основе заслуг предполагает общедоступную рекламу вакансий. Для привлечения высококлассных специалистов необходимо разработать должностную инструкцию с описанием умений, знаний и квалификации, необходимых для выполнения работы. Независимая комиссия по отбору персонала должна оценить каждого кандидата отдельно на основе должностной инструкции и имеющихся данных о специалисте, сравнить кандидатов друг с другом и выбрать наиболее подходящего из них. Учреждение может получить высокую оценку при ответе на вопросы 6 и 7, если все решения о найме и продвижении по службе сотрудников учитывают их индивидуальные способности и достоинства. Низкую оценку получают те учреждения, чьи решения о найме или продвижении по службе сотрудников основаны на других факторах, например семейном родстве или связях.

Учреждение может получить высокую оценку при ответе на вопрос 8, если, например, сотрудники получают должностную инструкцию с подробным описанием должности и соответствующих обязанностей. Такие документы могут повысить профессионализм/компетентность организации, так как они указывают на то, чего можно от неё ожидать и какие стандарты она устанавливает.

Учреждение получит высокий балл при ответе на вопрос 9, если для сотрудников проводят вводный инструктаж перед началом работы в организации. Такое обучение помогает сориентировать сотрудников, обеспечивает согласованность работы и повышает качество услуг, предоставляемых учреждением. Вводный инструктаж может включать в себя обучение основам права для специалистов по альтернативным способам разрешения споров без специального юридического образования, что повысит справедливость работы.

Ответы на вопросы 10–14 позволяют оценить, насколько учреждение повышает свой профессионализм через организацию профессиональной подготовки и обучения. При ответе на вопрос 10 получит высокий балл то учреждение, которое обеспечивает своим сотрудникам возможности обмена знаниями и опытом, временного перевода для работы в другие отделы и на другие должности и возможности участия в программах наставничества.

Благодаря организации профессиональной подготовки, обучения и курсов с целью совершенствования знаний и умений в ряде сфер, удовлетворённость сотрудников и клиентов повышается. Например, учреждение может провести специальные курсы по таким темам, как трудовое законодательство и разрешение споров, обслуживание клиентов и технологические возможности. Учреждение получит высокую оценку при ответе на вопрос 11, если оно проводит оценку потребностей в обучении, отбирает подходящие программы, финансирует эти программы и разрешает сотрудникам участвовать в них в рабочее время.

Организация может получить высокий балл при ответе на вопрос 12, если руководители проходят специальное обучение менеджменту, направленное на повышение эффективности работы за счёт экономии ресурсов и времени, предоставления услуг высокого качества и адаптации к меняющимся условиям.

Учреждение получит высокий балл при ответе на вопрос 13, если в нём организованы курсы переподготовки, предназначенные для того, чтобы обеспечить сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для выполнения должностных обязанностей, включая информацию об изменениях законодательства и о передовом опыте. Примеры таких мероприятий включают в себя курсы профессиональной подготовки и техническое обучение, например по вопросам изменения трудового законодательства (включая важные прецеденты) и методам разрешения споров.

Высокий балл при ответе на вопрос 14 предполагает организацию в учреждении программ наставничества для новых специалистов по альтернативным способам разрешения споров. В ходе реализации этих программ опытные специалисты помогут новым специалистам понять свои обязанности и то, как устроена работа учреждения.

Ответ на вопрос 15 показывает, в какой мере учреждение повышает компетентность своих сотрудников за счёт разработки внутренних стандартов эффективности работы. В ходе оценки может проверяться соответствие сотрудников стандартам компетентности или достижение ими ожидаемых результатов в рамках их должностных обязанностей в соответствии с должностной инструкцией. Оценка может включать в себя получение обратной связи из самых разных источников, например напрямую от сотрудников, их непосредственных руководителей, коллег и клиентов. Оценка также может предусматривать разработку плана по совершенствованию умений или стратегии по выполнению определённых задач или достижению целей карьерного роста.

Ответ на вопрос 16 демонстрирует в какой мере учреждение повышает профессионализм за счёт разработки внутренних стандартов эффективности работы специалистов по альтернативным способам разрешения споров. Хотя организация мероприятий по оценке эффективности работы специалистов по альтернативным способам разрешения споров может повысить профессионализм учреждения, важно, чтобы система не ставила под угрозу их независимость. Таким образом, организация получит высокий балл при ответе на вопрос 16, если в ней создана система управления этим риском и у специалистов по альтернативным способам разрешения споров есть возможность самостоятельно оценить свою эффективность и определить направления своего развития. Например, специалисты по альтернативным способам разрешения споров могут проводить самостоятельную оценку эффективности своей работы одновременно с оценкой их эффективности другими специалистами учреждения с применением стандартов компетентности.

► Правоприменение

В эффективном учреждении по разрешению трудовых споров есть механизмы для обеспечения исполнения решений, принятых организацией.

1.	К соглашению об урегулировании спора автоматически прилагается исполнительный лист?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
2.	Соглашение об урегулировании спора должно быть ратифицировано судьёй, нотариусом или другим официальным лицом для того, чтобы сделать его обязательным для исполнения?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Всегда	Почти всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда

3.	Сотрудничает ли учреждение с другими государственными органами для обеспечения исполнения решений (например, с органами по вопросам труда, налоговой службой и др.)?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Ответы на вопросы 1 и 2 показывают, имеют ли соглашения об урегулировании спора обязательную юридическую силу или для обеспечения их соблюдения необходима их ратификация другим официальным лицом, например судьёй или нотариусом.

Вопрос 3 связан со способностью учреждения использовать различные механизмы и передовой опыт для обеспечения полного исполнения решений. Это, например, могут быть особые договорённости с государственными органами, в том числе с инспекцией труда, налоговыми органами и судами по трудовым вопросам.

► Добровольность

Добровольность подразумевает, что у сторон конфликта есть свобода выбора метода урегулирования своего конфликта и что они полностью контролируют весь процесс и его результаты¹⁰. Положения соглашения об урегулировании спора на основе консенсуса соблюдаются добровольно и с меньшей вероятностью будут оспорены, что способствует долгосрочной эффективности. Добровольность – это не абсолютный принцип, так как в некоторых спорах разногласия по поводу правовых аспектов, норм или положений коллективного договора могут потребовать применения определенного метода разрешения трудового спора.

1.	Учреждение рассматривает заявления на применение процедур добровольного посредничества или примирения для разрешения индивидуальных споров?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
2.	Учреждение рассматривает заявления на применение процедур добровольного посредничества или примирения для разрешения коллективных споров?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

10 В соответствии с Рекомендацией МОТ 1951 года о добровольном примирении и арбитраже (№ 92) для «предупреждения и разрешения трудовых конфликтов между работодателями и работниками должны создаваться органы по добровольному примирению, соответствующие национальным условиям» (пункт 1).

3.	Есть ли дела, в отношении которых учреждение рассматривает заявления на применение процедур обязательного посредничества или примирения в ходе разрешения индивидуальных споров?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Все	Почти все	Много	Несколько	Немного	Нет
4.	Есть ли дела, в отношении которых учреждение рассматривает заявления на применение процедур обязательного посредничества или примирения в ходе разрешения коллективных споров?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Все	Почти все	Много	Несколько	Немного	Нет
5.	Учреждение рассматривает заявления на применение процедур добровольного арбитража для разрешения коллективных споров?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
6.	Есть ли дела, в отношении которых учреждение рассматривает заявления на применение процедур обязательного арбитража для разрешения индивидуальных споров?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Все	Почти все	Много	Несколько	Немного	Нет
7.	Есть ли дела, в отношении которых учреждение рассматривает заявления на применение процедур обязательного арбитража для разрешения коллективных споров?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Все	Почти все	Много	Несколько	Немного	Нет
8.	Учреждение принимает заявления от одной стороны (одной из сторон в споре)?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Всегда	Почти всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда
9.	Учреждение прикладывает усилия для того, чтобы убедить сторону, не участвовавшую в подаче заявления, присоединиться к нему или подать отдельное заявление?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
10.	Прибегает ли учреждение к применению коллективных переговоров для того, чтобы стороны самостоятельно разрешили спор между собой?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
11.	Учреждение позволяет сторонам самим выбирать посредника или примирителя?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
12.	Учреждение позволяет сторонам самим выбирать арбитра?	н/п	0	1	2	3	4	5
				Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Вопросы 1–7 касаются видов альтернативных способов разрешения споров (только добровольные, добровольные и обязательные, только обязательные), применяемых учреждением, и качественного указания на количество дел с обязательными процедурами альтернативных способов разрешения споров. Например, учреждение может применять почти всегда добровольное посредничество/примирение/арбитраж, но также прибегать к обязательному посредничеству/примирению/арбитражу в некоторых случаях, если по закону, нормативно-правовому акту или условиям коллективного договора эти процедуры необходимы до передачи дела в суд или объявления о забастовке, или если дело касается спора в жизненно важных службах. Если учреждение получило балл выше трёх, это означает, что оно эффективно применяет принцип добровольности. От 0 до 2 баллов при ответе на вопросы 6 и 7 указывают на чрезмерно частое применение обязательного арбитража и требуют дополнительного изучения причин этого и самих дел.

Ответ на вопрос 8 позволяет понять, запускает ли учреждение процедуру рассмотрения дела даже в случае, если одна из сторон не подала заявление или не присоединилась к нему, а вопрос 9 связан с политикой (активной или пассивной) учреждения в отношении таких дел. Таким образом, хотя балл при ответе на вопрос 8 является исключительно информативным, высокий балл при ответе на вопрос 9 будет указывать на то, что учреждение прилагает усилия для привлечения всех заинтересованных сторон к участию в процедурах на основе консенсуса.

Вопрос 10 касается процедур, технологий и методов, применяемых сотрудниками учреждения во время разрешения споров альтернативными способами, чтобы заинтересовать стороны в самостоятельном поиске решения своей проблемы. Например, высокий балл получит то учреждение, в котором есть процедуры, позволяющие посреднику или примирителю участвовать в коллективных переговорах по просьбе сторон.

Ответы на вопросы 11 и 12 позволят понять, в какой мере учреждение влияет на решения о том, каким образом будет организовано рассмотрение дела.

► Конфиденциальность

Эффективное учреждение по разрешению трудовых споров гарантирует конфиденциальность процесса. Сохранение конфиденциальности способствует повышению доверия к процессу рассмотрения спора. Конфиденциальность означает, что раскрытие любой информации¹¹, полученной в ходе рассмотрения спора, сторонам, не участвовавшим в процессе, запрещено, за исключением некоторых случаев¹².

1.	Учреждение гарантирует конфиденциальность процесса?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
2.	Учреждение предоставляет сторонам информацию для обеспечения сохранения конфиденциальности в ходе процесса?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

11 В широком смысле этого слова, включая содержание дискуссий, общения, документов и данные, представленные сторонами.

12 [Национальный консультативный совет по альтернативным способам разрешения споров, Сохранение и повышение честности и надёжности](#), 2011 г., стр. 41.

3.	Учреждение проводит обучение сотрудников по вопросам конфиденциальности процессов с применением альтернативных способов разрешения споров?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
4.	Учреждение применяет механизмы, позволяющие сторонам указать на случаи нарушения конфиденциальности?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
5.	В случае арбитража учреждение хранит материалы процесса, обеспечивая при этом его конфиденциальность?	н/п	0	1	2	3	4	5
				Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

Комментарии

Ответ на вопрос 1 позволит понять, сохраняется ли конфиденциальность и закрытость всех процессов с применением альтернативных способов разрешения споров. Если процедуры рассмотрения спора закрытые, а содержание переговоров носит конфиденциальный характер, участие сторон будет активнее и конструктивнее и будет обеспечена защита информации частного характера. Более высокий балл при ответе на этот вопрос получит учреждение, гарантирующее закрытость и конфиденциальность всех процессов.

Вопросы 2–4 касаются механизмов и рекомендаций учреждения для сохранения конфиденциальности информации сторонами спора и сотрудниками организации. Учреждение получит высокие баллы при ответах на вопросы 2 и 3, если оно предоставляет необходимую информацию сторонам и проводит обучение своих сотрудников по вопросам конфиденциальности материалов дела и содержания дискуссий в ходе разрешения спора с помощью альтернативных способов. Такая информация может включать в себя предложения по урегулированию спора и варианты решений, содержание обсуждений обстоятельств, которые, вероятно, привели к возникновению спора, расчёт суммы компенсаций, организационные вопросы.

Высокий балл при ответе на вопрос 4 означает, что учреждение гарантирует сторонам наличие специального механизма для подачи жалобы на возможные случаи нарушения конфиденциальности и для решения этих проблем.

Ответ на вопрос 5 позволяет понять, сохраняются ли материалы дела в случае применения арбитража, и если да, то гарантирована ли их конфиденциальность.

► Профилактика/Предупреждение

Эффективное учреждение по разрешению трудовых споров содействует предупреждению споров ¹³ .								
1.	Сотрудники учреждения проходят обучение методам предотвращения споров?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
2.	Учреждение имеет возможность принимать превентивные меры?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Совсем нет	Немного	Умеренно	В основном	Почти полностью	Полностью
3.	Учреждение организует обучение работников, представителей профсоюзов и работодателей по вопросам ведения коллективных переговоров?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
4.	Учреждение содействует переговорам и коллективным переговорам между сторонами?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
5.	Учреждение проводит информационные кампании для укрепления сотрудничества в сфере труда между работниками и работодателями в целях предотвращения споров?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
6.	Учреждение проводит консультации по вопросам предотвращения споров для отделов кадров?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
7.	Учреждение предоставляет консультации работникам и работодателям о том, как можно разрешить споры в сфере труда благодаря укреплению сотрудничества и процедурам подачи и рассмотрения жалоб?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда
8.	Учреждение осуществляет сбор информации о видах споров или о наиболее распространённых спорах для использования этих данных при разработке рекомендаций по предотвращению споров?	н/п	0	1	2	3	4	5
			Никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

13 Смотри сноску 10.

Комментарии

Ответ на вопрос 1 показывает, проводит ли учреждение обучение по методам и технологиям, содействующим контактам между работниками (и представителями работников) и работодателями, по консультациям на рабочем месте (особенно, если их проведение обязательно по закону), по ведению коллективных переговоров, включая технологии, инструменты или процедуры, способствующие укреплению диалога в сфере труда. Все вопросы в рамках данного принципа касаются механизмов в сфере труда, которые не могут заменить коллективные переговоры, что означает, что такие механизмы (когда в них участвуют представители работников, например) ни в коем случае не подрывают работу профсоюзов.

Ответ на вопрос 2 позволяет понять, есть ли у учреждения технические и финансовые возможности для применения превентивных мер.

Ответы на вопросы 3–7 демонстрируют, проводит ли учреждение информационные мероприятия или предоставляет услуги, касающиеся определенных методов предотвращения споров в соответствии с вопросом 1 (включая консультации и сотрудничество в сфере труда, коллективные переговоры и их технологии и другие средства укрепления диалога в сфере труда).

Вопрос 3 касается организации учреждением учебных курсов (которые могут быть совместными или отдельными) для работников и работодателей с целью дальнейшего совершенствования их умений вести переговоры.

Ответ на вопрос 4 показывает, предоставляет ли учреждение услуги по урегулированию спора до начала примирительной процедуры для налаживания хороших отношений между сторонами (или восстановления отношений, которые были испорчены в прошлом), а также выступает ли учреждение в качестве координатора для оказания поддержки сторонам в ходе переговоров о заключении первого соглашения.

Вопрос 5 – об организации учреждением информационных кампаний для распространения информации о различных средствах предотвращения споров (см. вопрос 1).

В то время как вопрос 6 касается консультаций по предотвращению споров для сотрудников отделов кадров, вопрос 7 связан с методами предотвращения споров на рабочих местах, чтобы отдельный работодатель, профсоюзы и работники могли лучше понять механизмы проведения консультаций и сотрудничества в сфере труда, например создание комитетов по вопросам труда и процедуры для подачи и рассмотрения жалоб.

Вопрос 8 – о сборе данных для повышения эффективности. Сбор данных важен, так как полученная информация может помочь скорректировать услуги учреждения по предотвращению споров, а именно сконцентрировать их на наиболее распространенных видах споров в определенных условиях и повысить рациональность использования ограниченных ресурсов.

