Εγχειρίδιο συλλογικών διαπραγματεύσεων και επίλυσης διαφορών στη Δημόσια Διοίκηση

ΤΜΗΜΑ ΤΟΜΕΑΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Διεθνές Γραφείο Εργασίας – Γενεύη

Copyright © Διεθνής Οργάνωση Εργασίας 2013

Πρώτη δημοσίευση 2013

Οι δημοσιεύσεις του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας καλύπτονται από δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας σύμφωνα με το Πρωτόκολλο 2 της Παγκόσμιας Σύμβασης περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας (Universal Copyright Convention). Εντούτοις, σύντομα αποσπάσματα αυτών μπορούν να αναπαραχθούν άνευ εξουσιοδότησης, υπό την προϋπόθεση ότι θα αναφέρεται η πηγή. Για δικαιώματα αναπαραγωγής ή μετάφρασης, πρέπει να αποστέλλεται σχετική αίτηση στην ταχυδρομική διεύθυνση ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland, ή στη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου pubdroit@ilo.org. Οι εν λόγω αιτήσεις είναι ευπρόσδεκτες στο Διεθνές Γραφείο Εργασίας.

Βιβλιοθήκες, ιδρύματα και άλλοι χρήστες εγγεγραμμένοι σε οργανισμούς δικαιωμάτων αναπαραγωγής μπορούν να κάνουν αντίγραφα σύμφωνα με τις άδειες οι οποίες τους εκδίδονται για το σκοπό αυτόν. Επισκεφθείτε την ιστοσελίδα www.ifrro.org για να βρείτε τον οργανισμό δικαιωμάτων αναπαραγωγής της χώρας σας.

Εγχειρίδιο συλλογικών διαπραγματεύσεων και επίλυσης διαφορών στη Δημόσια Διοίκηση

978-92-2-828041-8 (έντυπο)
978-92-2-828042-5 (διαδικτυακό pdf)

Καταλογοποίηση ΔΓΕ στα Δεδομένα Δημοσιεύσεων

Οι ορισμοί που χρησιμοποιούνται στις δημοσιεύσεις του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας (ΔΓΕ), οι οποίοι συνάδουν με την πρακτική των Ηνωμένων Εθνών, καθώς και το υλικό που παρουσιάζεται σε αυτές, δεν συνεπάγονται την έκφραση καμίας απολύτως άποψης εκ μέρους του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας σχετικά με το νομικό καθεστώς οιασδήποτε χώρας, περιοχής ή επικράτειας ή των αρχών αυτής, ή σχετικά με τον καθορισμό των συνόρων της.

Την ευθύνη για τις απόψεις οι οποίες εκφράζονται σε υπογεγραμμένα άρθρα, μελέτες και άλλες συνεισφορές φέρουν αποκλειστικά οι συντάκτες τους, και η δημοσίευση δεν συνιστά υιοθέτηση των απόψεων τις οποίες εκφράζουν από το Διεθνές Γραφείο Εργασίας.

Η αναφορά σε ονόματα εταιρειών και εμπορικών προϊόντων και διαδικασιών δεν συνεπάγεται υποστήριξή αυτών από το Διεθνές Γραφείο Εργασίας, και τυχόν παράλειψη μνείας συγκεκριμένης εταιρείας, εμπορικού προϊόντος ή διαδικασίας δεν συνιστά αποδοκιμασία τους.

Οι δημοσιεύσεις και τα ηλεκτρονικά προϊόντα του ΔΓΕ διατίθενται σε μεγάλα βιβλιοπωλεία ή στα τοπικά γραφεία του ΔΓΕ σε πολλές χώρες, ή απευθείας στο Τμήμα Εκδόσεων του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας στη Γενεύη: ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. Κατάλογοι ή λίστες νέων δημοσιεύσεων διατίθενται δωρεάν από την παραπάνω διεύθυνση, ή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου: pubvente@ilo.org

Επισκεφθείτε την ιστοσελίδα μας: www.ilo.org/publns

Εκτυπώθηκε στην Ιταλία από το Διεθνές Κέντρο Κατάρτισης της ΔΟΕ, Τορίνο

Προοίμιο

Ο κοινωνικός διάλογος, συμπεριλαμβανομένης της συλλογικής διαπραγμάτευσης, είναι μία από τις βασικές αρχές της ΔΟΕ. Θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ρύθμισης των εργασιακών σχέσεων στο δημόσιο τομέα. Ο διάλογος και η διαπραγμάτευση μπορούν και πρέπει να έχουν καθοριστική συμβολή στην αποδοτικότητα, την απόδοση και την ισότητα στο δημόσιο τομέα. Επειδή όμως εμπλέκονται αντικρουόμενα συμφέροντα, κανένα από τα δύο δεν είναι άνευ συγκρούσεων. Εάν το ζητούμενο είναι να ενθαρρυνθούν οι κυβερνήσεις και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις του δημοσίου τομέα να εισαγάγουν αυτές τις δυναμικές στην εργασία στο δημόσιο τομέα, όπου η εργασιακή ειρήνη έχει ιδιαίτερη αξία στο νου των πολιτών, πρέπει να δοθεί ύψιστη σημασία στη διαχείριση συγκρούσεων. Σήμερα, σε καιρούς δημοσιονομικής εξυγίανσης και μέτρων λιτότητας, αυτό καθίσταται πιο επίκαιρο από κάθε άλλη φορά στο παρελθόν.

Το 2005, το Τμήμα Τομεακών Δραστηριοτήτων του ΔΓΕ δημοσίευσε το *Practical guide for strengthening social dialogue in public service reform [Πρακτικός οδηγός για την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου στη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης]*,[1] το οποίο πρότεινε μηχανισμούς συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, και διαμόρφωσε τη βάση του Προγράμματος Δράσης που εγκρίθηκε το Μάρτιο του 2005 από το Διοικητικό Συμβούλιο της ΔΟΕ. Σκοπός του Προγράμματος Δράσης είναι να βελτιώσει την ικανότητα των εταίρων στη δημόσια διοίκηση να συμμετέχουν σε ουσιαστικό κοινωνικό διάλογο και να θεσπίζουν κατάλληλους και βιώσιμους μηχανισμούς κοινωνικού διαλόγου για εθνική

1 V. Ratnam και S.Tomoda: *Practical guide for strengthening social dialogue in public service reform [Πρακτικός οδηγός για την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου στη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 2005).

ανάπτυξη και καταπολέμηση της φτώχιας. Το παρόν εγχειρίδιο εκπονήθηκε κατόπιν αιτήματος του Τμήματος Τομεακών Δραστηριοτήτων και του Τμήματος Εργασιακών Σχέσεων και Σχέσεων Απασχόλησης ως μία από τις δραστηριότητες παρακολούθησης αυτού του Προγράμματος Δράσης, και περιλαμβάνει πρακτικά παραδείγματα, καθώς και τις προτάσεις των θεσμικών οργάνων και των ειδικών.

Τον Αύγουστο του 2008, το Τμήμα Κοινωνικού Διαλόγου, Εργατικού Δικαίου και Διοίκησης Εργασίας του ΔΓΕ δημοσίευσε το Έγγραφο Αρ. 17, *Public service labour relations: A comparative overview [Εργασιακές σχέσεις στη δημόσια διοίκηση: Συγκριτική επισκόπηση]* το οποίο περιέγραψε τις διαδικασίες για τον καθορισμό των όρων απασχόλησης και των μηχανισμών επίλυσης διαφορών σε διάφορες χώρες. Η έκθεση τόνισε ακόμα περισσότερο την ανάγκη να αναπτυχθούν αποτελεσματικά συστήματα για την αποφυγή των εργασιακών προστριβών και την επίλυση των συγκρούσεων κατά τα οριζόμενα στο Άρθρο 8 της Σύμβασης 151 για τις Εργασιακές Σχέσεις (στη Δημόσια Διοίκηση), του 1978:

> “Ο διακανονισμός των διαφορών που προκύπτουν κατά των καθορισμό των όρων απασχόλησης θα επιδιώκεται με τρόπο που να προσαρμόζεται στις εθνικές συνθήκες, με διαπραγματεύσεις μεταξύ των μερών, ή με διαδικασία που να εγγυάται την ανεξαρτησία και αμεροληψία, όπως είναι η μεσολάβηση, η συνδιαλλαγή και η διαιτησία, και θα καθιερώνεται με τρόπο που να εμπνέει εμπιστοσύνη στα εμπλεκόμενα μέρη.

Το Νοέμβριο του 2010, το Τμήμα Τομεακών Δραστηριοτήτων του ΔΓΕ δημοσίευσε το Έγγραφο Εργασίας Αρ. 277, *Dispute prevention and resolution in public services labour relations: Good policy and practice [Πρόληψη και επίλυση διαφορών στις εργασιακές σχέσεις στη δημόσια διοίκηση: Καλή πολιτική και πρακτική],* το οποίο περιέγραψε τους διαφόρους μηχανισμούς οι οποίοι χρησιμοποιούνται ανά τον κόσμο για την αντιμετώπιση των ζητημάτων που θίγονται στο Έγγραφο Αρ. 17.

Το παρόν εγχειρίδιο επιδιώκει, αξιοποιώντας την εργασία που έγινε στις εν λόγω δημοσιεύσεις, να προσφέρει μία συλλογή καλών πρακτικών στην πρόληψη διαφορών και την επίλυση διαφορών στη δημόσια διοίκηση. Η πρόθεση είναι να αναδειχθεί μία σειρά μηχανισμών, κυρίως αλληλένδετων, τους οποίους έχουν αναπτύξει οι κυβερνήσεις και οι κοινωνικοί εταίροι σε όλο τον κόσμο προκειμένου να ελαχιστοποιούν και να επιλύουν τις διαφορές – και ιδιαιτέρως τις προστριβές συμφερόντων στις συλλογικές διαπραγματεύσεις – στη δημόσια διοίκηση. Ειδικότερα, σκοπός του εγχειριδίου είναι να προσδιορίσει εκείνες τις προσεγγίσεις και πρακτικές ανά τον κόσμο που έχουν δώσει τη δυνατότητα στις συνδικαλιστικές οργανώσεις και τους εργοδότες του δημοσίου τομέα να διεξάγουν διαπραγματεύσεις σχετικά με τους μισθούς και τους όρους εργασίας επί ίσοις όροις και χωρίς να διαταράσσεται η δημόσια διοίκηση.

Ταυτόχρονα, το παρόν εγχειρίδιο εκπροσωπεί ένα από τα πονήματα που αναπτύχθηκαν κάτω από ένα παγκόσμιο προϊόν για την «Υποστήριξη των Συλλογικών Διαπραγματεύσεων και των Υγιών Εργασιακών Σχέσεων και Σχέσεων Απασχόλησης», υπό το οποίο το Γραφείο έχει συγκεντρώσει τις προσπάθειες που καταβάλλονται στα διάφορα τμήματά του, με σκοπό την παραγωγή παγκοσμίων εργαλείων τα οποία να συμβάλλουν στην πρόληψη και επίλυση των εργασιακών διαφορών. Το Τμήμα Τομεακών Δραστηριοτήτων και το Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων και Σχέσεων Απασχόλησης θέλουν να ευχαριστήσουν τον Κύριο Clive Thompson για τη συμβολή του στην ανάδειξη αυτής της σημαντικής πλευράς του έργου της ΔΟΕ. Θα θέλαμε επίσης να ευχαριστήσουμε τους συντονιστές αυτής της έρευνας, Carlos R. Carrión-Crespo και Susan Hayter, οι οποίοι προσέφεραν την εμπειρία και την τεχνική συμβολή τους. Τέλος, αναγνωρίζουμε την έρευνα και υποστήριξη την οποία παρείχε ο Roosa Mäkipää στην εκπόνηση του παρόντος Εγχειριδίου. Επιπλέον, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τα στελέχη του ΔΓΕ που συνέβαλαν στην οριστικοποίηση του Εγχειριδίου, καθώς και όσους συμμετείχαν στο εργαστήριο επικύρωσης που διεξήχθη στο Τορίνο της Ιταλίας στις 27-29 Ιουλίου 2011. Ιδιαιτέρως ευχαριστούμε τους Fernando Fonseca

από το Διεθνές Κέντρο Κατάρτισης και Minawa Ebisui από το Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων και Σχέσεων Απασχόλησης για την ευρύτατη και ουσιαστική συμβολή τους.

Alette van Leur
Διευθύντρια
Τμήμα Τομεακών Δραστηριοτήτων (SECTOR)
Διεθνές Γραφείο Εργασίας

Πρόλογος

Ο *Πρακτικός οδηγός για την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου στη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης* όρισε τις δημόσιες υπηρεσίες ως εξής: "Είτε παρέχονται δημοσίως είτε ιδιωτικώς, υπηρεσίες όπως η υγεία, η παιδεία, οι υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, τα ταχυδρομεία, οι τηλεπικοινωνίες, οι μεταφορές, η αστυνομία και η πυροσβεστική θεωρούνται δημόσιες υπηρεσίες διότι παρέχονται με σκοπό τη διατήρηση της ευημερίας κάθε πολίτη και συμβάλλουν στην ανάπτυξη της κοινωνίας εν συνόλω.»[2] Η έννοια του «δημοσίου υπαλλήλου» ενδέχεται να διαφέρει σημαντικά μεταξύ των διαφόρων εθνικών νομικών συστημάτων. Σύμφωνα με την Επιτροπή Εμπειρογνωμόνων για την Εφαρμογή των Συμβάσεων και Συστάσεων (CEACR) και την Επιτροπή συνδικαλιστικών ελευθεριών (CFA), πρέπει να γίνεται διάκριση μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι, λόγω των καθηκόντων τους, εμπλέκονται άμεσα στη διοίκηση του Κράτους, καθώς και υπαλλήλων οι οποίοι λειτουργούν υποστηρικτικά στις εν λόγω δραστηριότητες, και εργαζομένων οι οποίοι απασχολούνται από την κυβέρνηση, από δημόσιες επιχειρήσεις ή από αυτόνομους δημόσιους οργανισμούς.[3]

Οι εργασιακές σχέσεις στο δημόσιο τομέα είναι βασικό συστατικό ενός συνολικού δικτύου κοινωνικών σχέσεων και θεσμών, που έχουν μελετηθεί εκτενώς. Μία μελέτη η οποία συγχρηματοδοτήθηκε από τη Διαμερικανική Τράπεζα Ανάπτυξης και το Λατινο-Αμερικανικό Κέντρο Διοίκησης και Ανάπτυξης πρότεινε το ακόλουθο διάγραμμα για την αναπαράσταση των σχέσεων μεταξύ των επιμέρους παραγόντων εντός του υποσυστήματος εργασιακών σχέσεων στο δημόσιο τομέα:

Πηγή: Bonifacio και Favilene, σελ. 14.

2 V. Ratnam και S. Tomoda: *Practical guide for strengthening social dialogue in public service reform [Πρακτικός οδηγός για την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου στη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 2005), σελ. 1.

3 ΔΓΕ: *Digest of decisions and principles of the Freedom of Association Committee of the Governing Body of the ILO [Σύνοψη αποφάσεων και αρχών της Επιτροπής για την Ελευθερία του Συνεταιρίζεσθαι του Διοικητικού Συμβουλίου της ΔΟΕ]*, πέμπτη (αναθεωρημένη) έκδοση (Γενεύη, 2006), Παράγραφος 887.

Σκοπός του διαγράμματος αυτού δεν είναι να συμπεριλάβει άλλα υποσυστήματα, όπως το πολιτικό, το νομικό ή το οικονομικό. Παρουσιάζει το διαχωρισμό μεταξύ πολιτικού και διοικητικού πεδίου. Το πολιτικό πεδίο ορίζει τους κανόνες και τις προτεραιότητες, τα πρότυπα ποιότητος και την κατανομή των πόρων, ενώ το διοικητικό πεδίο φέρει την ευθύνη για την εφαρμογή των στόχων πολιτικής. Οι πολιτικοί εκπροσωπούν την εξουσία του Κράτους και τα διευθυντικά στελέχη είναι οι σύνδεσμοι μέσω των οποίων ασκείται η εξουσία. Τα στελέχη αυτά χωρίζονται σε οργανικά στελέχη, κατ' ουσίαν διοικούντες, οι οποίοι εφαρμόζουν τη δημόσια πολιτική, και "ρυθμιστικά" στελέχη, αρμοδίους ρύθμισης, οι οποίοι διαχειρίζονται τις εργασιακές σχέσεις.

Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων στο δημόσιο τομέα επιδιώκουν συχνά να μεγιστοποιήσουν την κοινωνική πρόνοια αποδοτικά αλλά και δίκαια. Ως εκ τούτου, ενδέχεται να επιλέγουν πολιτικές απασχόλησης που ελαχιστοποιούν το κόστος παροχής δημοσίων υπηρεσιών, ή να επιλύουν τις ατέλειες της αγοράς εργασίας σε άλλους τομείς της οικονομίας. Σε αυτήν τους την προσπάθεια, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής έχουν αναπόφευκτα λάβει αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν τους

όρους απασχόλησης και τα συμφέροντα των εργαζομένων. Η ΔΟΕ παροτρύνει τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να λαμβάνουν υπ' όψιν τα συμφέροντα των εργαζομένων προκειμένου να ελαχιστοποιούνται οι αντιπαραθέσεις. Με αυτόν το σκοπό, τα όργανα της ΔΟΕ υιοθέτησαν τη Σύμβαση για τις Εργασιακές Σχέσεις (στη Δημόσια Διοίκηση), 1978 (Αρ. 151) και τη Σύσταση για τις Εργασιακές Σχέσεις (στη Δημόσια Διοίκηση), 1978 (Αρ. 159), οι οποίες παρέχουν τα ελάχιστα πρότυπα και τις κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθούν οι εργοδότες του δημοσίου.

Όπως και τα όργανα της ΔΟΕ το 1978, έτσι και το παρόν εγχειρίδιο έχει βασιστεί στην παραδοχή ότι οι εργασιακές σχέσεις στη δημόσια διοίκηση ανταποκρίνονται σε δυναμικές οι οποίες διαφέρουν από αυτές σε άλλους τομείς. Η ΔΟΕ έχει ορίσει τις ιδιαιτερότητες των εργασιακών σχέσεων στη δημόσια διοίκηση ως εξής:

> "Η σχέση μεταξύ των μερών δεν θεσπίζεται πάντοτε βάσει σύμβασης, αλλά είναι συχνά διοικητική σχέση και, παρ' ότι κάποιες πτυχές των όρων απασχόλησης είναι παρόμοιες για όλες τις κατηγορίες εργαζομένων ανεξαρτήτως του τομέα στον οποίον απασχολούνται, τουλάχιστον η έναρξη και η λήξη της σχέσης έχουν συνήθως διαφορετικά χαρακτηριστικά.
>
> …
>
> "Λόγω της γενίκευσης της μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα η οποία ξεκίνησε τη δεκαετία του 1980, διαφοροποιείται το νομικό καθεστώς που διέπει πολλούς κλάδους του Δημοσίου και σε κάποιο βαθμό έχει αρχίσει πλέον να παρατηρείται μία τάση υπαγωγής της δημόσιας διοίκησης στο γενικότερο εργασιακό καθεστώς. Ένας συγγραφέας έχει επισημάνει ότι οι διαδικασίες μεταρρύθμισης ή αναδιάρθρωσης στο δημόσιο τομέα έχουν οδηγήσει σε βίαιη αναμόρφωση του τρόπου με τον οποίο γινόταν η διαχείριση της δημόσιας διοίκησης και σε επιβολή τρόπων και δομών διοίκησης του ιδιωτικού τομέα.
>
> …

> “Επιπλέον, θεσμοί έως πρόσφατα ανύπαρκτοι εντός της δημόσιας διοίκησης, όπως π.χ. όργανα εκπροσώπησης των εργαζομένων, έχουν πλέον δημιουργηθεί ανάλογα με το εργασιακό καθεστώς. Το ίδιο συνέβη και με κανονισμούς που δημιούργησαν φόρουμ για τη συμμετοχή των εργαζομένων … χάρη στη συνδικαλιστική εκπροσώπηση και την ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι, υπάρχει αυξανόμενη συμμετοχή στον καθορισμό των όρων απασχόλησης, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και, ολοένα και περισσότερο, ακόμα και στο δικαίωμα απεργίας.[4]

Οι εργασιακές σχέσεις στη δημόσια διοίκηση συνεχίζουν σήμερα αυτή τη μετάβαση, και όλο και περισσότερες χώρες υιοθετούν συναινετικούς μηχανισμούς για τον καθορισμό των όρων απασχόλησης. Επί παραδείγματι, από το 2008 η Μοζαμβίκη, η Μποτσουάνα και η Ουρουγουάη έχουν υιοθετήσει καθεστώτα που επιτρέπουν τις συλλογικές διαπραγματεύσεις στη δημόσια διοίκηση. Οι τέσσερις από τις 48 χώρες που έχουν επικυρώσει τη Σύμβαση 151 το έκαναν μετά τον Οκτώβριο του 2009: η Γκαμπόν τον Οκτώβριο του 2009, η Σλοβακία το Φεβρουάριο του 2010, η Βραζιλία τον Ιούνιο του 2010 και η Σλοβενία το Σεπτέμβριο του 2010. Τα Εθνικά Προγράμματα για την Αξιοπρεπή Εργασία (ΕΠΑΕ) για την Μπενίν, τη Μαδαγασκάρη, την ΠΓΔΜ και τη Ναμίμπια έχουν ορίσει την κύρωση της Σύμβασης 151 ως προτεραιότητα για τους τριμερείς εταίρους, και η ΔΟΕ έχει προγραμματίσει δραστηριότητες με σκοπό την προώθηση της εφαρμογής της Σύμβασης 151 στο Ελ Σαλβαδόρ, το οποίο την επικύρωσε το 2006. Τα ΕΠΑΕ στο Κιριμπάτι, το Τουβαλού και τα Νησιά Μάρσαλ περιλαμβάνουν και μία δέσμευση εφαρμογής νομοθεσίας στην ίδια κατεύθυνση.

4 J.L. Daza: *Social dialogue in the public service [Κοινωνικός διάλογος στη δημόσια διοίκηση]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 2002).

Όπως έχει σημειώσει ο ΟΟΣΑ, "Σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, οι σχέσεις απασχόλησης στο δημόσιο τομέα είναι βαθιά ριζωμένες στις επιμέρους νομικές, κανονιστικές και θεσμικές παραδόσεις της κάθε χώρας, γεγονός το οποίο δυσχεραίνει τις συγκρίσεις."[5] Με αυτήν την παρατήρηση σχετίζονται τόσο η ιστορία, όσο και η κουλτούρα και τα νομικά πλαίσια. Το παρόν εγχειρίδιο παρέχει παραδείγματα θεσμών που έχουν χρησιμοποιηθεί για την πρόληψη και την επίλυση διαφορών στο εν λόγω πλαίσιο, και έχει πρόθεση να ενθαρρύνει μία συζήτηση με σκοπό την ανάπτυξη μηχανισμών οι οποίοι να σέβονται τα εθνικά χαρακτηριστικά τηρώντας παράλληλα τα ισχύοντα πρότυπα της ΔΟΕ.

Carlos R. Carrión-Crespo
Ανώτερος Τομεακός Εμπειρογνώμων, Δημόσια Διοίκηση
Τμήμα Τομεακών Δραστηριοτήτων
ΔΓΕ, Γενεύη

5 Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας: *Industrial relations in the public sector [Εργασιακές σχέσεις στο δημόσιο τομέα]* (Δουβλίνο, 2007), σελ. 2, παράθεμα από ΟΟΣΑ: *Management in government: Feasibility report on the development of comparative data [Διοίκηση στο Δημόσιο Τομέα: Έκθεση σκοπιμότητας για την ανάπτυξη συγκριτικών στοιχείων]* (Παρίσι, 2005), σελ. 7, http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0611028s/tn0611028s.pdf (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

Περιεχόμενα

Προοίμιο III
Πρόλογος VII
Περιεχόμενα XII
Συντομογραφίες και αρκτικόλεξα XIV
Εισαγωγή 1
Μέρος Ι: Πρόληψη διαφορών 20
1. Ο κοινωνικός διάλογος ως αφετηρία 20
2. Δυνατότητα λειτουργίας ενός καλοσχεδιασμένου συστήματος διαπραγμάτευσης: αυτονομία και κατάλληλη παρέμβαση 25
3. Διάρθρωση των διαπραγματεύσεων: εκπρόσωποι στις διαπραγματεύσεις 28
4. Διάρθρωση των διαπραγματεύσεων: επίπεδα διαπραγμάτευσης και συντονισμός μεταξύ επιπέδων 33
5. Προσεγγίσεις και μοντέλα διαπραγμάτευσης 38
6. Προετοιμασία για διαπραγμάτευση 59
7. Προώθηση προτύπων χώρων εργασίας 66
8. Διάσταση του φύλου και συλλογική διαπραγμάτευση 68
9. Ευάλωτες ομάδες 77
10. Κατάρτιση και ανάπτυξη ικανοτήτων 79
11. Ενεργός διευκόλυνση των διαπραγματεύσεων 80
12. Από κοινού διερεύνηση/έρευνα 84
13. Κώδικες καλής πρακτικής 84
14. Από κοινού επίλυση προβλημάτων 85
15. Καθήκον καλόπιστης διαπραγμάτευσης 86
16. Διάρκεια συμφωνιών 87
17. Σαφήνεια και διάρθρωση των συμβάσεων 89
18. Τήρηση των συμβάσεων 92
19. Αντιμετώπιση των αλλαγών στα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων 96

Μέρος II. Επίλυση διαφορών 105

20. Μηχανισμοί επίλυσης διαφορών 108
21. Σχεδιασμός συστήματος επίλυσης διαφορών 115
22. Εξασφάλιση της συνδρομής υψηλόβαθμων προσώπων . . 120
23. Συζητήσεις με μεσολάβηση διευκόλυνσης 121
24. Από κοινού επίλυση προβλημάτων 122
25. Συμβιβασμός και διαμεσολάβηση 123
26. Συγκέντρωση στοιχείων 133
27. Δαιτησία 134
28. Εργατικές κινητοποιήσεις 150
29. Διάσταση του φύλου και επίλυση διαφορών 163
30. Ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης συγκρούσεων . . . 165
31. Με λίγα λόγια 168
32. Διατήρηση της ευέλικτης ανταπόκρισης των συστημάτων επίλυσης διαφορών: η ανάγκη διαρκούς ανασκόπησης και ανανέωσης 169

Καταληκτικά σχόλια 171

Σύμβαση Αρ. 87: Αποσπάσματα 173
Σύμβαση Αρ. 98: Αποσπάσματα 179
Σύμβαση Αρ. 151: Αποσπάσματα 184
Σύμβαση Αρ. 154: Αποσπάσματα 189
Σύσταση No. 159: Αποσπάσματα 194
Σύσταση Αρ. 163: Αποσπάσματα 195

Συντομογραφίες και αρκτικόλεξα

ACAS	Υπηρεσία Παροχής Συμβουλών, Συμβιβασμού και Διαιτησίας (Ηνωμένο Βασίλειο)
BATNA	καλύτερη εναλλακτική λύση μιας συμφωνίας υπό διαπραγμάτευση
CCMA	Επιτροπή Συμβιβασμού, Μεσολάβησης και Διαιτησίας (Νότιος Αφρική)
DyADS	δυναμικά προσαρμοστικά συστήματα επίλυσης διαφορών
ECN	ενισχυμένη συνεργατική διαπραγμάτευση
FMCS	Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Διαμεσολάβησης και Συμβιβασμού (Ηνωμένες Πολιτείες)
Med-Arb	συνδυασμός διαμεσολάβησης-διαιτησίας
MTB	τροποποιημένη παραδοσιακή διαπραγμάτευση
Nedlac	Εθνικό Συμβούλιο Οικονομικής Ανάπτυξης και Εργασίας (Νότιος Αφρική)
NCPP	Εθνικό Κέντρο Εταιρικών Σχέσεων & Επιδόσεων (Ιρλανδία)
PSLRB	Συμβούλιο Εργασιακών Σχέσεων στη Δημόσια Διοίκηση (Καναδάς)
REP	πρόγραμμα βελτίωσης σχέσεων
SER	Sociaal-Economische Raad [Κοινωνικό & Οικονομικό Συμβούλιο] (Κάτω Χώρες)
ΔΟΕ	Διεθνής Οργάνωση Εργασίας
ΕΕΔ	εναλλακτική επίλυση διαφορών
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

Εισαγωγή

Προώθηση αποτελεσματικής αποφυγής και επίλυσης διαφορών σε έναν καίριο τομέα απασχόλησης

Ο δημόσιος τομέας αντιπροσωπεύει πολύ σημαντικό ποσοστό απασχόλησης σε όλες τις χώρες του κόσμου. Δεν προκαλεί έκπληξη, λοιπόν, το γεγονός ότι η ΔΟΕ ενδιαφέρεται ιδιαίτερα να προωθήσει διεθνείς νόρμες για τις καλές εργασιακές σχέσεις σε αυτόν τον καίριο τομέα του κόσμου της εργασίας. Είναι, όμως, επίσης αλήθεια ότι εδώ υπεισέρχονται και πολύ ειδικοί παράγοντες δημοσίου συμφέροντος, που χαρακτηρίζονται κυρίως από την ανάγκη απρόσκοπτης παροχής των βασικών υπηρεσιών. Η Διεθνής Διάσκεψη Εργασίας υιοθέτησε τη Σύμβαση 151 για τις Εργασιακές Σχέσεις (στη Δημόσια Διοίκηση), το 1978, λαμβάνοντας υπ' όψιν τα μοναδικά χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα. Η Σύμβαση εφαρμόζεται για όλα τα πρόσωπα που απασχολούνται από τις δημόσιες αρχές.[6] Τα Άρθρα 7 και 8 ασχολούνται με τα θεμελιώδη θέματα του καθορισμού των όρων απασχόλησης και της διευθέτησης των διαφορών αντιστοίχως:

> “Θα πρέπει να λαμβάνονται, αν είναι αναγκαίο, μέτρα σύμφωνα με τις εθνικές συνθήκες για να ενθαρρύνουν και να προωθούν την ευρύτερη ανάπτυξη και χρησιμοποίηση διαδικασιών που να επιτρέπουν τη διαπραγμάτευση των όρων απασχόλησης ανάμεσα στις ενδιαφερόμενες δημόσιες αρχές και τις οργανώσεις δημοσίων υπαλλήλων ή κάθε άλλης μεθόδου που να επιτρέπει στους αντιπροσώπους των δημοσίων υπαλλήλων να συμμετέχουν στον καθορισμό των όρων αυτών. (Άρθρο 7)

> “Ο διακανονισμός των διαφορών που προκαλούνται κατά τον καθορισμό των όρων απασχόλησης θα επιδιώκεται, με τρόπο που να προσαρμόζεται στις εθνικές συνθήκες, με διαπραγματεύσεις

6 Η Σύμβαση 151 ορίζει τον όρο «δημόσιος υπάλληλος» ως κάθε πρόσωπο που απασχολείται από τις δημόσιες αρχές. Μόνον υπάλληλοι ανωτέρου επιπέδου τα καθήκοντα των οποίων θεωρούνται κανονικά ότι σχετίζονται με τη διαμόρφωση των πολιτικών ή με διευθυντικά καθήκοντα, ή υπάλληλοι των οποίων τα καθήκοντα είναι πολύ εμπιστευτικού χαρακτήρα μπορούν να εξαιρεθούν από τις εγγυήσεις που προβλέπονται από τη Σύμβαση – βλ. S. Olney και M. Rueda: *Convention No. 154: Promoting collective bargaining [Σύμβαση 154: Προώθηση της συλλογικής διαπραγμάτευσης]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 2005), σελ. 14.

> των μερών ή με διαδικασία που να παρέχει εγγυήσεις ανεξαρτησίας και αμεροληψίας, όπως είναι η μεσολάβηση, η συνδιαλλαγή ή η διαιτησία, και θα καθιερώνεται με τρόπο που να εμπνέει εμπιστοσύνη στα ενδιαφερόμενα μέρη. (Άρθρο 8)

Τα δύο θέματα είναι στενά συνδεδεμένα: η επιτυχία των διαπραγματευτικών διευθετήσεων είναι δυνατόν να εξαρτάται από τα μέτρα επίλυσης διαφορών που τις στηρίζουν. Προκειμένου να προωθήσει τους στόχους που ορίζει το Άρθρο 7, το παρόν εγχειρίδιο επιδιώκει να δώσει κατευθύνσεις σε κυβερνήσεις και συνδικαλιστικές οργανώσεις για τρόπους με τους οποίους μπορούν να προαχθούν οι στόχοι διευθέτησης των διαφορών που διαφαίνονται στο Άρθρο 8.

Τα διάφορα πολιτικά συστήματα ανά τον κόσμο έχουν αναπτύξει ποικίλες διεργασίες που άπτονται των εργασιακών σχέσεων στη δημόσια διοίκηση.[7] Ωστόσο, μία εξέταση των προσεγγίσεων και μηχανισμών που συναντώνται σε διάφορα εθνικά συστήματα παρέχει πειστικές ενδείξεις ότι υπάρχουν και καλύτεροι τρόποι. Το εγχειρίδιο παρέχει προτάσεις: εντός ενός σχήματος που συνάδει με τις νόρμες της ΔΟΕ, καλεί τις κυβερνήσεις και τις συνδικαλιστικές οργανώσεις να εξετάσουν διάφορες επιλογές, κάποιες σχετικά ενοποιημένες, άλλες ίσως εναλλακτικές η μία της άλλης.

Η ΔΟΕ έχει προωθήσει σταθερά μία κοινή πλατφόρμα προτύπων τόσο για το δημόσιο όσο και για τον ιδιωτικό τομέα, η οποία στην πράξη σήμανε τη γεφύρωση ενός ιστορικού χάσματος. Η Σύμβαση 154/1981 για την προώθηση της Συλλογικής Διαπραγμάτευσης και η Σύστασή της Αρ. 163 διεύρυναν την έννοια των συλλογικών διαπραγματεύσεων που είχε πρώτη φορά διατυπωθεί στη Σύμβαση 98/1949 για το Δικαίωμα Οργάνωσης και Συλλογικής Διαπραγμάτευσης, επεκτείνοντάς την, παράλληλα, σε όλους τους κλάδους δραστηριότητας, δηλαδή τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, με εξαίρεση τις ένοπλες δυνάμεις και την αστυνομία. Η Επιτροπή Εμπειρογνωμόνων και η Επιτροπή συνδικαλιστικών

7 G. Casale και. Tenkorang: *Public service labour relations: A comparative overview [Εργασιακές σχέσεις στη δημόσια διοίκηση: Συγκριτική επισκόπηση]*, Έγγραφο Αρ. 17, Τμήμα Κοινωνικού Διαλόγου, Εργατικού Δικαίου και Διοίκησης Εργασίας του ΔΓΕ (Γενεύη, ΔΓΕ, 2008), σελ. 2.

ελευθεριών συνιστούν τα κράτη να μην εξαιρούν από τους όρους της Σύμβασης 98 μεγάλες κατηγορίες εργαζομένων που απασχολούνται στο δημόσιο απλώς και μόνον βάσει του ότι οι εν λόγω εργαζόμενοι είναι τυπικά ισότιμοι με τους δημοσίους υπαλλήλους που εμπλέκονται στη διοίκηση του Κράτους.[8] Η Σύμβαση 151, με τη σειρά της, δηλώνει ότι οι εθνικοί νόμοι ή κανονισμοί καθορίζουν το μέτρο στο οποίο η Σύμβαση εφαρμόζεται σε υπαλλήλους ανωτέρου επιπέδου των οποίων τα καθήκοντα θεωρούνται ότι σχετίζονται με τη διαμόρφωση των ακολουθούμενων πολιτικών, είναι διευθυντικά ή πολύ εμπιστευτικού χαρακτήρα. Η Σύμβαση περιλαμβάνει παρόμοια πρόβλεψη για τις ένοπλες δυνάμεις και την αστυνομία. Κατά τη διάρκεια των συζητήσεων πριν από την υιοθέτηση της Σύμβασης 151, η Επιτροπή Δημόσιας Διοίκησης επιβεβαίωσε ότι «βουλευτές, μέλη του δικαστικού σώματος, και άλλα αιρετά ή διοριζόμενα μέλη των δημοσίων αρχών δεν εμπίπτουν στην έννοια του όρου πρόσωπα απασχολούμενα από τις δημόσιες αρχές» και επομένως εξαιρούνται από την εφαρμογή της Σύμβασης. Έχει γίνει κατανοητό ότι η ως άνω ερμηνεία ισχύει και για τη Σύμβαση 154.[9]

Το 2009, μία έκθεση της ΔΟΕ διαπίστωνε ότι:

> “σε ολόκληρο τον κόσμο, παρ’ όλο που η μορφή και η έκταση αυτής της τάσης διαφέρει ευρέως από τη μία χώρα στην άλλη, φαίνεται να υπάρχει μία γενικότερη απομάκρυνση από το μονομερή καθορισμό των όρων απασχόλησης από το Κράτος ως εργοδότη . . . Σήμερα αποτελεί γεγονός λίγο-πολύ παραδεδεγμένο ότι η υποκείμενη τάση στις εργασιακές σχέσεις στο δημόσιο και ημι-δημόσιο τομέα είναι προς ένα σύστημα συλλογικών διαπραγματεύσεων παρόμοιο με αυτό που εφαρμόζεται στον ιδιωτικό τομέα.[10]

8 ΔΓΕ: *Digest of decisions and principles of the Freedom of Association Committee of the Governing Body of the ILO [Σύνοψη αποφάσεων και αρχών της Επιτροπής για την Ελευθερία του Συνεταιρίζεσθαι του Διοικητικού Συμβουλίου της ΔΟΕ]*, πέμπτη (αναθεωρημένη) έκδοση (Γενεύη, 2006), Παράγραφοι 886 και 887.

9 Διεθνής Διάσκεψη Εργασίας: *Πρακτικά Συνεδριάσεων* (1978), σελ 25/4, και B. Gernigon, A. Odero και H. Guido: *Collective Bargaining: ILO standards and the principles of the supervisory bodies [Συλλογική διαπραγμάτευση: πρότυπα ΔΟΕ και αρχές των εποπτικών φορέων]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 2000), σελ. 21.

10 Βλ. B. Gernigon: *Collective bargaining: Sixty years after its international recognition [Συλλογική διαπραγμάτευση: Εξήντα χρόνια μετά τη διεθνή της αναγνώριση]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 2009), σελ. 2 και 8–9.

Η κοινή πλατφόρμα εκτείνεται και στην πρόληψη και επίλυση των διαφορών.

Το παρόν εγχειρίδιο δεν υποστηρίζει το σύστημα καμίας επιμέρους χώρας, παρά το ότι κάποια συστήματα αναφέρονται συχνότερα από άλλα. Ούτε, όταν χρησιμοποιείται μία χώρα ως παράδειγμα, δίνεται προσοχή στο κατά πόσον μία συγκεκριμένη προσέγγιση ή μηχανισμός εξακολουθεί να εφαρμόζεται εκεί ή έχει αντικατασταθεί. Το εγχειρίδιο επιχειρεί να συσκευάσει και να παρουσιάσει την ιδέα της πρόληψης και επίλυσης διαφορών σε όσους σκέφτονται να ανασχεδιάσουν τα δικά τους συστήματα. Οι προσπάθειες επίλυσης των διαφορών ποτέ δεν είναι πλήρεις, ποτέ δεν είναι τέλειες και ούτε όλες οι αλλαγές εκπροσωπούν πρόοδο. Κάποιες προσεγγίσεις, όμως, μπορούν καλύτερα να συμφιλιώσουν τους στόχους των ακολουθούμενων πολιτικών για κοινωνική δικαιοσύνη, κοινωνική ένταξη, οικονομική πρόοδο και αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών, και αυτές προβάλλει το παρόν εγχειρίδιο.[11]

Εν τούτοις, δεν μπορεί ένα σύστημα που λειτουργεί καλά να μεταφερθεί έτσι απλά σε ένα άλλο πλαίσιο. Τα στοιχεία πίσω από ένα σύστημα είναι ύψιστης σημασίας και πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν.[12] Οι θεσμοί, οι πολιτικές και οι πρακτικές είναι πράγματι προϊόντα των πατρίδων και των παραδόσεών τους, και σπάνια – ή ίσως ποτέ δεν – είναι δυνατή η αντιγραφή τους αλλού.

11 Η ΔΟΕ ενθαρρύνει τη χρήση μεθόδων διαπραγμάτευσης, συμβιβασμού και διαμεσολάβησης, καθώς και διαιτησίας από αμερόληπτο φορέα, αλλά, όσον αφορά σε δικαστικούς μηχανισμούς, τα πρότυπα της ΔΟΕ δεν ορίζουν ένα συγκεκριμένο μοντέλο για την οργάνωση συστημάτων και διαδικασιών πρόληψης και διευθέτησης εργασιακών διαφορών. Τα διεθνή πρότυπα εργασίας ορίζουν γενικές αρχές και παρέχουν κατευθύνσεις στα κράτη-μέλη, οι οποίες τους είναι χρήσιμες για τη θέσπιση νομοθεσίας και τη διαμόρφωση πρακτικών μέτρων. Εναπόκειται στην εκάστοτε χώρα να σχεδιάσει τα συστήματα και τις διαδικασίες διευθέτησης των εργασιακών διαφορών που ταιριάζουν καλύτερα στις δικές της δικαστικές παραδόσεις και πρακτικές εργασιακών σχέσεων. (ΔΓΕ: *Improving judicial mechanisms for settling labour disputes in Bulgaria [Βελτίωση δικαστικών μηχανισμών για τη διευθέτηση των εργασιακών διαφορών στη Βουλγαρία]*, Έκθεση επί της Τριμερούς Διάσκεψης Υψηλού Επιπέδου, Σόφια, 5 Μαΐου 2006 (Βουδαπέστη, 2006), σελ. 6–7 και 34–35.)

12 ΔΓΕ: *Improving judicial mechanisms for settling labour disputes in Bulgaria [Βελτίωση δικαστικών μηχανισμών για τη διευθέτηση των εργασιακών διαφορών στη Βουλγαρία]*, Έκθεση επί της Τριμερούς Διάσκεψης Υψηλού Επιπέδου, Σόφια, 5 Μαΐου 2006 (Βουδαπέστη, 2006), σελ. 34–35.

Επί παραδείγματι, η λειτουργία των ινστιτούτων ειδικών εργασιακών σχέσεων μπορεί να κατανοηθεί μόνον αν τεθούν στο πλαίσιο μίας συγκεκριμένης χώρας.[13] Και, λόγω του πολιτικού πλαισίου της δημόσιας διοίκησης, η συλλογική διαπραγμάτευση είναι ευαίσθητη στην πολιτική που ακολουθεί η εκάστοτε κυβέρνηση.[14] Προτού, όμως, υιοθετήσουν οιουσδήποτε δικούς τους μηχανισμούς, οι εθνικοί μεταρρυθμιστές μπορούν να βρουν και να αντλήσουν λειτουργικά σχέδια και ιδέες από άλλα συστήματα, ιδιαιτέρως όταν αυτά έχουν συμφωνηθεί μέσα από συμμετοχικές διαδικασίες διαβούλευσης. Σκοπός του παρόντος εγχειριδίου είναι να παρουσιάσει τέτοια παραδείγματα καλών πρακτικών.

Υπάρχουν περιθώρια νομοθετικής και θεσμικής μεταρρύθμισης όταν τα συστήματα υπολείπονται των διεθνών προτύπων εργασίας που αποτελούν το σημείο αναφοράς.[15] Τα πρότυπα αυτά μπορούν να θεωρηθούν ως το αποκορύφωμα εκτεταμένων και ώριμων διαβουλεύσεων από τις τριμερείς πλευρές σε διεθνές επίπεδο, και κατ' εξοχήν άξια μελέτης σε όλα τα εγχώρια καθεστώτα.

13 Βλ. ανωτέρω, σελ. 32.

14 G. Casale και J. Tenkorang: *Public service labour relations: A comparative overview [Εργασιακές σχέσεις στη δημόσια διοίκηση: Συγκριτική επισκόπηση]*, Έγγραφο Αρ. 17, Τμήμα Κοινωνικού Διαλόγου, Εργατικού Δικαίου και Διοίκησης Εργασίας του ΔΓΕ (Γενεύη, ΔΓΕ, 2008), σελ 1–2.

15 Βλ. π.χ. διάφορες εκθέσεις επιμέρους χωρών που εμφανίζονται στο G. Casale και J. Tenkorang: *Public service labour relations: A comparative overview [Εργασιακές σχέσεις στη δημόσια διοίκηση: Συγκριτική επισκόπηση]*, Έγγραφο Αρ. 17, Τμήμα Κοινωνικού Διαλόγου, Εργατικού Δικαίου και Διοίκησης Εργασίας του ΔΓΕ (Γενεύη, ΔΓΕ, 2008), και τον κατάλογο των χωρών που παρατίθεται, σελ. 9 στο B. Gernigon: *Collective bargaining: Sixty years after its international recognition [Συλλογική διαπραγμάτευση: Εξήντα χρόνια μετά τη διεθνή της αναγνώριση]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 2009), που έχουν αποτελέσει αντικείμενο καταγγελιών για καταστρατήγηση των συλλογικών διαπραγματεύσεων ενώπιον της Επιτροπής για την Ελευθερία του Συνεταιρίζεσθαι. Βλ. επίσης Y. Yoon: *A comparative study on industrial relations and collective bargaining in East Asian countries [Συγκριτική μελέτη για τις εργασιακές σχέσεις και τις συλλογικές διαπραγματεύσεις στις χώρες της Ανατολικής Ασίας]*, Έγγραφο εργασίας Αρ. 8, Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων και Σχέσεων Απασχόλησης του ΔΓΕ (Γενεύη, ΔΓΕ, 2009), σελ. 23: "Η ανάπτυξη των συλλογικών διαπραγματεύσεων στο δημόσιο τομέα είναι παντελώς ανεπαρκής σε όλα τις χώρες της Ανατολικής Ασίας, κυρίως λόγω νομικών περιορισμών που επιβάλλονται στους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα."

Πιθανοί δείκτες καλών πρακτικών:

1. Συνάφεια των συστημάτων διαπραγμάτευσης και επίλυσης διαφορών της εκάστοτε χώρας με τους στόχους και τις προϋποθέσεις των Άρθρων 7 και 8 της Σύμβασης 151,
2. Συστήματα χαρακτηριζόμενα από υψηλό επίπεδο κοινωνικού διαλόγου μεταξύ των πλευρών, τα οποία επιδεικνύουν συγκεκριμένα ένα περιεκτικό σχήμα συλλογικών διαπραγματεύσεων με τη συμμετοχή εκπροσώπων από όλους ή τους περισσότερους κύριους εταίρους,
3. Συστήματα στα οποία η ίδια η διαδικασία της συλλογικής διαπραγμάτευσης (σε αντίθεση με έξωθεν δυνάμεις, φορείς και διαδικασίες) παράγει συστηματικά συμφωνίες,
4. Συστήματα που διαθέτουν θεσμούς και μέτρα υποστηρικτικά προς τη διαπραγματευτική διαδικασία, όπως είναι η διευκόλυνση, η διαμεσολάβηση και, επιλεκτικά και όπου απαιτείται, η διαιτησία.
5. Συστήματα που επιδεικνύουν υψηλό βαθμό επιτυχίας στην επίλυση διαφορών συλλογικής διαπραγμάτευσης προξενώντας την ελάχιστη δυνατή διαταραχή στις υπηρεσίες,
6. Συστήματα που αποφέρουν συμφωνίες οι οποίες είναι γενικώς αποδεκτές από τις επιμέρους πλευρές και διατηρήσιμες καθ' όλη την προβλεπόμενη διάρκεια ισχύος τους, και οι οποίες ενδυναμώνουν τη σχέση μεταξύ των συμβαλλομένων πλευρών,
7. Συστήματα που αποφέρουν συμφωνίες οι οποίες συντελούν στην απόδοση του δημοσίου τομέα.

Το παρόν εγχειρίδιο έχει σκοπό να ενθαρρύνει και να βοηθήσει. Ιδιαιτέρως για τις κυβερνήσεις και τους επαγγελματίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, είναι σημαντικό η έκφραση των διεθνών προτύπων εργασίας στα δικά τους εγχώρια συστήματα εργασιακών σχέσεων στο δημόσιο τομέα να μην επιφέρει κοινωνική αναταραχή, κυρίως με τη μορφή απεργιακών κινητοποιήσεων. Αν χρειάζονται αλλαγές, το επίκεντρο θα πρέπει να είναι η εξεύρεση της βέλτιστης πρακτικής στις αρχές και τους μηχανισμούς διευθέτησης των συγκρούσεων. Καθώς οι σχέσεις στο χώρο εργασίας αναπόφευκτα αποτελούν πόλο έλξης αντιπαραθέσεων, πρέπει

οι κοινωνικοί εταίροι να είναι βέβαιοι ότι οι νομοθετικές ρυθμίσεις είναι προσανατολισμένες στους επιδιωκόμενους στόχους, ανθεκτικές και προσαρμόσιμες.

Το εγχειρίδιο απευθύνεται σε μέλη οργανώσεων εργαζομένων και κυβερνήσεις, συμπεριλαμβανομένου και του προσωπικού των υπουργείων εργασίας και άλλων υπουργείων. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί από κοινοβουλευτικούς, ιθύνοντες ή άλλους άμεσα ενδιαφερομένους εντός της κοινωνίας που επιθυμούν να μάθουν περισσότερα για θέματα σχετικά με τη συλλογική διαπραγμάτευση και την επίλυση διαφορών.

Η διάταξη του εγχειριδίου

Το εγχειρίδιο παρουσιάζεται σε δύο μέρη. Ανοίγει με ένα σύνολο προτάσεων που θέτουν το πλαίσιο για το υλικό που θα ακολουθήσει. Βασικό σημείο εκκίνησης είναι ο κοινωνικός διάλογος μεταξύ των βασικών πλευρών στα ίδια τα θεμέλια της μεταξύ τους σχέσης. Στη συνέχεια, προχωρώντας από τα γενικότερα στα ειδικότερα, το εγχειρίδιο ασχολείται με την αυτονομία στη διαπραγματευτική διαδικασία, άλλα χαρακτηριστικά της διαπραγματευτικής διαδικασίας, προσεγγίσεις και φόρμουλες για την πρόληψη διαφορών και τέλος, στο δεύτερο μέρος, προσεγγίσεις και φόρμουλες για την επίλυση διαφορών.

Βέλτιστη πρακτική πρόληψης και επίλυσης διαφορών στις εργασιακές σχέσεις στη δημόσια διοίκηση: Στοιχεία και αλληλουχίες

Βέλτιστη πρακτική στην πρόληψη και επίλυση διαφορών στο δημόσιο τομέα: Προσεγγίσεις και προτάσεις

Οι στόχοι και το πλαίσιο

Προκειμένου να είναι υψηλής ποιότητος οι δημόσιες υπηρεσίες, χρειάζονται την υποστήριξη συστημάτων καλών εργασιακών σχέσεων, στα οποία να ενσωματώνονται αποτελεσματικές προσεγγίσεις και μηχανισμοί επίλυσης διαφορών. Στόχος του παρόντος εγχειριδίου είναι να συμβάλει στην επίτευξη υπηρεσιών οι οποίες να:

- παρέχουν πρόσβαση για όλους σε ασφαλείς, αξιόπιστες και προσιτού κόστους υπηρεσίες για την κάλυψη των βασικών αναγκών του ανθρώπου,
- διευκολύνουν τη βιώσιμη τοπική οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη ώστε να προωθούνται οι στόχοι της πλήρους απασχόλησης και της άμβλυνσης της φτώχιας,
- προσφέρουν ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον για τους πολίτες,
- βελτιώνουν και ενισχύουν τη δημοκρατία, και
- διασφαλίζουν τα ανθρώπινα δικαιώματα.[16]

Εντός της ευρύτερης σφαίρας των σχέσεων εργασίας στο δημόσιο τομέα, το παρόν εγχειρίδιο εξετάζει τις διαφορές συμφερόντων οι οποίες είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε εργατικές κινητοποιήσεις και σε συναφείς επιπτώσεις διατάραξης των δημοσίων υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, διένεξη συμφερόντων είναι αυτή που προκύπτει από διαφορές σχετικά με τον καθορισμό μελλοντικών δικαιωμάτων και υποχρεώσεων. Συνήθως προκύπτει από αδυναμία σύγκλισης απόψεων κατά τις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Δεν προέρχεται από υφιστάμενο δικαίωμα, αλλά από το συμφέρον της μίας πλευράς να δημιουργήσει το εν λόγω δικαίωμα

16 Βλ. τον πρόλογο του V. Ratnam και S. Tomoda: *Practical guide for strengthening social dialogue in public service reform [Πρακτικός οδηγός για την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου στη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 2005).

ενσωματώνοντάς το σε μία συλλογική σύμβαση, και την εναντίωση σε αυτό της άλλης πλευράς.[17]

Το εγχειρίδιο ξεκινά με το πρώτο στάδιο διαπραγματευτικών διαδικασιών και προσεγγίσεων για τη ρύθμιση των οικονομικών διαφορών. Οι διαφορές για δικαιώματα ενδέχεται επίσης να προκαλέσουν συγκρούσεις, και το εγχειρίδιο περιλαμβάνει και κάποιες πληροφορίες με σκοπό να βοηθήσει στην επίλυσή τους. Διαφορά για δικαιώματα είναι μία διαφορά που άπτεται της παραβίασης ή ερμηνείας υφιστάμενου δικαιώματος ή υποχρέωσης που περιέχεται σε νόμο, συλλογική συμφωνία ή ατομική σύμβαση εργασίας. Επίκεντρό της είναι ο ισχυρισμός ότι σε έναν εργαζόμενο ή μία ομάδα εργαζομένων δεν παρασχέθηκαν τα προβλεπόμενα δικαιώματά του/τους.[18]

Κατευθυντήριες προτάσεις

Μπορούν να γίνουν ευθύς εξ αρχής ορισμένες γενικές παρατηρήσεις. Από τη διεθνή εμπειρία σε συνδυασμό με τα διεθνή πρότυπα προκύπτουν οι ακόλουθες κατευθυντήριες προτάσεις:

1. Ο κοινωνικός διάλογος μεταξύ των βασικών πλευρών θα πρέπει να αποτελεί πρωτεύον χαρακτηριστικό του ρυθμιστικού συστήματος στο δημόσιο τομέα, τόσο στη διαμόρφωση όσο και στη λειτουργία του. Συστατικά στοιχεία αυτού του διαλόγου θα πρέπει να είναι οι συνολικές και δομημένες συλλογικές διαπραγματεύσεις και διαβουλεύσεις, ενισχυμένες με υψηλά επίπεδα ανταλλαγής πληροφοριών. Οι επιτυχείς δομές και διαδικασίες κοινωνικού διαλόγου έχουν τη δυνατότητα να επιλύουν οικονομικά και κοινωνικά ζητήματα, να ενθαρρύνουν τη χρηστή διακυβέρνηση, να προάγουν την κοινωνική και εργασιακή ειρήνη και σταθερότητα και να τονώνουν την οικονομική πρόοδο. Η επιτυχία του κοινωνικού διαλόγου εξαρτάται από διάφορα θέματα, όπως είναι: ο σεβασμός των θεμελιωδών δικαιωμάτων της ελευθερίας του συνεταιρίζεσθαι και της συλλογικής διαπραγμάτευσης·

17 F. Steadman: *Handbook on alternative labour dispute resolution [Εγχειρίδιο για την εναλλακτική επίλυση εργασιακών διαφορών]* (Τορίνο, Διεθνές Κέντρο Κατάρτισης της ΔΟΕ, 2011), σελ. 13.

18 Βλ. ανωτέρω.

ισχυρές, ανεξάρτητες οργανώσεις εργαζομένων και εργοδοτών με την απαραίτητη τεχνική ικανότητα και γνώση ώστε να συμμετέχουν στον κοινωνικό διάλογο· πολιτική βούληση και δέσμευση διεξαγωγής κοινωνικού διαλόγου εκ μέρους όλων των πλευρών· και κατάλληλη θεσμική υποστήριξη.[19]

2. Εάν στόχος είναι η ουσιαστική θεσμοθέτηση της σύγκρουσης, όλες οι βασικές πλευρές πρέπει να συμμετέχουν στον παραγωγικό κοινωνικό διάλογο, στο ρυθμιστικό σύστημα που θα προκύψει και στη συνεχή προσαρμογή αυτού του συστήματος. Στις πλευρές αυτές συμπεριλαμβάνεται όλο το φάσμα εργοδοτών και εργαζομένων του δημοσίου τομέα και οι εκπρόσωποί τους (συνήθως συνδικαλιστικές οργανώσεις), και πιθανόν επίσης εκπρόσωποι της κοινωνίας των πολιτών. Οι κυβερνήσεις έχουν σημαντικό ρόλο να επιτελέσουν στην προαγωγή και διατήρηση του κοινωνικού διαλόγου σε εθνικό επίπεδο, καθώς και την προώθηση και εφαρμογή του νομικού πλαισίου διασφαλίζοντας την ανεξαρτησία και τα θεμελιώδη δικαιώματα των κοινωνικών εταίρων.
3. Ένα *γενικό σύστημα σχέσεων εργασίας το οποίο προβάλλει έναν κοινό πυρήνα αρχών και στόχων τόσο για το δημόσιο όσο και για τον ιδιωτικό τομέα* πιθανότατα επιτυγχάνει συνοχή μεταξύ σκοπού και αποτελέσματος. Η Σύμβαση 151 υιοθετήθηκε για να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ των δικαιωμάτων των εργαζομένων στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα, καθώς η Σύμβαση 98 εξαιρούσε από το πεδίο εφαρμογής της όλους τους δημοσίους υπαλλήλους που εμπλέκονταν στη διοίκηση του Κράτους. Παρ' ότι το συνδικαλιστικό δικαίωμα προστατεύεται από τη Σύμβαση 151 με όρους παρόμοιους αλλά όχι πανομοιότυπους με αυτούς της Σύμβασης 98, η Σύμβαση 151 είναι εμφανές ότι εξαλείφει την όποια διάκριση εις βάρος των δημοσίων υπαλλήλων συγκριτικά με τους εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα όσον αφορά στις ουσιώδεις αρχές των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων.[20] Οι πολιτικές και

19 Βλ. "What is Social Dialogue?" [Τι είναι Κοινωνικός Διάλογος;], http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/areas/social.htm (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

20 Διεθνής Διάσκεψη Εργασίας, 64η Σύνοδος, 1978: *Προσωρινά Πρακτικά*, σελ. 28/12, 28/13 και 28/28.

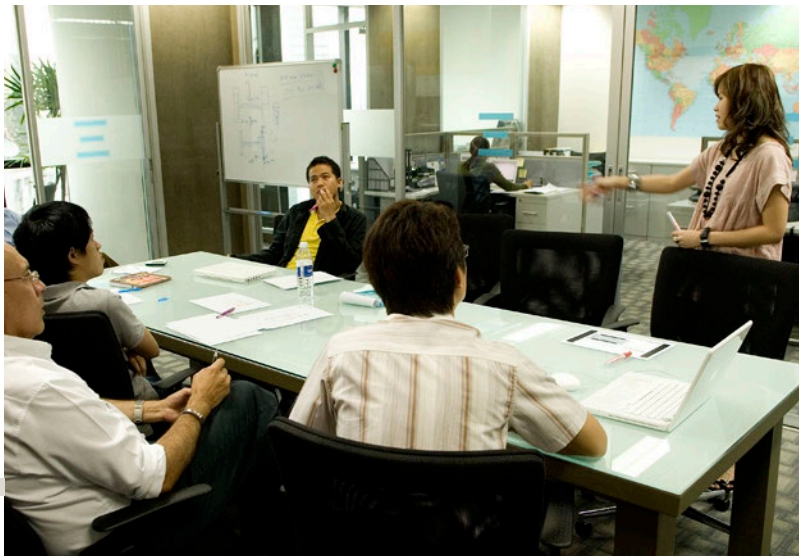
πρακτικές καλών εργασιακών σχέσεων είναι υπεράνω οιουδήποτε διαχωρισμού δημοσίου-ιδιωτικού τομέα και εφαρμόζονται και στους δύο με την ίδια λογική· πόσο μάλλον δε καθώς ο ιδιωτικός τομέας συνεχίζει να επεκτείνεται σε υπηρεσίες που προηγουμένως παρέχονταν αποκλειστικά από το κράτος.

4. Εν τούτοις, *στο δημόσιο τομέα υπεισέρχονται ιδιαίτεροι προβληματισμοί.* Το δημόσιο συμφέρον απαιτεί να διατηρούνται οι βασικές υπηρεσίες χωρίς να επηρεάζονται από εργασιακές διαταραχές, και οι καίριες κρατικές λειτουργίες να συνεχίζονται σε όλα τα στάδια των διενέξεων μεταξύ εργαζομένων-εργοδοτών.
5. Επί του ιδίου θέματος, *θα πρέπει να εξετασθεί προσεκτικά ο ρόλος των εργατικών κινητοποιήσεων.* Η δυναμική και η αποτελεσματικότητα της συλλογικής διαπραγμάτευσης στηρίζονται σημαντικά στην ικανότητα και το δικαίωμα των κυβερνήσεων και των συνδικαλιστικών οργανώσεων να χρησιμοποιούν οικονομικές πιέσεις προκειμένου να προωθούν τα αντίστοιχα συμφέροντά τους. Ιδανικά, η προσφυγή στις εργατικές κινητοποιήσεις μπορεί να ρυθμίζεται και να περιορίζεται με στοχευμένο τρόπο ώστε να προστατεύεται η ακεραιότητα της διαπραγματευτικής διαδικασίας, και όχι να απαγορεύεται εντελώς.
6. 6*Οι διαδικασίες διαπραγμάτευσης, διαβούλευσης και επίλυσης διαφορών θα πρέπει να χαίρουν μέγιστης αυτονομίας.* Οι κυβερνήσεις, και ειδικότερα τα Δημόσια Ταμεία και τα υπουργεία οικονομικών, έχουν έννομο συμφέρον στον αντίκτυπο που έχει επί των προϋπολογισμών ο καθορισμός των μισθών στο δημόσιο τομέα, και επομένως πρέπει να υπάρχει σε κάποιο βαθμό διάλογος και σχέσεις ανάμεσα στις πολιτικές διεργασίες και τις διαδικασίες των σχέσεων εργασίας. Και, φυσικά, εάν ένας κλονισμός των διαπραγματεύσεων στο δημόσιο τομέα επιφέρει σημαντική διαταραχή στην παροχή υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο, η κυβέρνηση θα είναι ένα από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Εάν, όμως, το ζητούμενο είναι το σύστημα εργασιακών σχέσεων να συμβάλει στην αποδοτικότητα, τη δικαιοσύνη και την εργασιακή ειρήνη στο δημόσιο τομέα, τότε πρέπει να του δοθεί επαρκές πεδίο

δράσης. Άσκοπες παρεμβολές ή άκαιρες παρεμβάσεις είναι δυνατόν να αλλοιώσουν την ακεραιότητα των συλλογικών διαπραγματεύσεων και των υποστηρικτικών διαδικασιών επίλυσης διαφορών.

7. *Οι διαπραγματεύσεις και διαβουλεύσεις στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να επιδεικνύουν χαρακτηριστικά βέλτιστων πρακτικών*. Υπάρχουν έντονες διαφορές μεταξύ των παραδόσεων, τύπων και συστημάτων σχέσεων εργαζομένων-εργοδοτών που εμφανίζονται ανά τον κόσμο, και κάποια προσφέρουν καλύτερες εμπειρίες και αποτελέσματα από άλλα, όπως επισημαίνεται στην εισαγωγή. Ένα σύστημα δημοσίου τομέα που προβαίνει σε μεταρρυθμίσεις θα πρέπει να επιδιώξει συνειδητά να εντοπίσει, να υιοθετήσει και να προσαρμόσει, αν είναι απαραίτητο, τα χαρακτηριστικά πιο εποικοδομητικών μοντέλων.
8. *Η πρόληψη και επίλυση διαφορών θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει ένα ευέλικτο αλλά ολοκληρωμένο σύνολο μέτρων, τα οποία να χρησιμοποιούνται ανάλογα με τις ανάγκες*. Η σύγκρουση παίρνει πολλές μορφές, και ενδέχεται κάποια συγκεκριμένα μέτρα να είναι πιο κατάλληλα για την αντιμετώπιση επιμέρους ζητημάτων. Η πρόκληση για οιοδήποτε σύστημα διαχείρισης διαφορών είναι να παρέχει σειρά διαφορετικών μέσων εντός ενός ολοκληρωμένου πλαισίου.
9. *Οι φορείς πρόληψης και επίλυσης διαφορών θα πρέπει να λειτουργούν πρωτίστως ως βρόχοι επιστροφής στις βασικές διαδικασίες συλλογικής διαπραγμάτευσης και διαβούλευσης*. Αυτό σημαίνει ότι η πρόληψη διαφορών θα πρέπει να επικεντρώνεται στην εκπαίδευση και τη διευκόλυνση, και ότι η επίλυση των διαφορών θα πρέπει να επικεντρώνεται στην προώθηση και, αν χρειαστεί, την αποκατάσταση της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Υποκατάστατα της διαπραγμάτευσης και της διαβούλευσης, όπως π.χ. η επιδίκαση και η διαιτησία, θα πρέπει να επέχουν θέση εφεδρικών μέτρων. Η εκούσια επιδίκαση και διαιτησία θα πρέπει να προτιμώνται έναντι των αντιστοίχων υποχρεωτικών.

10. *Τα συστήματα χρειάζονται τακτική ανασκόπηση ώστε να παραμένουν διαρκώς επίκαιρα και να καταπολεμάται η πολυπλοκότητα και η ακαμψία.* Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν πρωτοπόρο έδαφος για την Εναλλακτική Επίλυση Διαφορών (ΕΕΔ). Αυτό που πρωτίστως ενδιέφερε ανέκαθεν ήταν να προβλέπονται διαδικασίες οι οποίες να είναι άτυπες, προσβάσιμες, ταχείες και οικονομικά ανταποδοτικές. Εν τούτοις, ακόμα και οι εναλλακτικές έχουν εμφανίσει έντονα την τάση να καταστούν παρωχημένες και να επαναλάβουν τα σφάλματα των τυπικών διοικητικών και δικαστικών διαδικασιών. Τα συστήματα πρέπει να αναθεωρούνται διαρκώς και με αυστηρότητα ώστε να διατηρούν την αποτελεσματικότητά τους.
11. Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη στο ρυθμιστικό σύστημα για *ανεξάρτητους, εξειδικευμένους, με επαρκείς πόρους, και αξιόπιστους φορείς πρόληψης διαφορών και επίλυσης διαφορών.*
12. *Οι συμπεριφορές είναι εξίσου σημαντικές με τους μηχανισμούς.* Ένα υγιές τυπικό σύστημα εργασιακών σχέσεων με ενσωματωμένους τους κατάλληλους μηχανισμούς επίλυσης διαφορών είναι αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για την επίτευξη καλών αποτελεσμάτων στο δημόσιο τομέα. Είναι πιο σημαντικό να καλλιεργείται περιβάλλον συνεργατικών σχέσεων στο χώρο εργασίας, προσανατολισμένο προς την κοινωνική προσφορά και την εργασιακή δικαιοσύνη.



© ILO/T.Falise

Γενικές παρατηρήσεις: δίκαιη και ισχυρή συλλογική διαπραγμάτευση ως μέσο αποτροπής των συγκρούσεων που είναι δυνατόν να αποφευχθούν

Αν και το παρόν εγχειρίδιο επικεντρώνεται στην αποφυγή και επίλυση διαφορών, η συλλογική διαπραγμάτευση θεωρείται πρωταρχικό σημείο αναφοράς εντός οιουδήποτε εξιδανικευμένου συστήματος επίλυσης διαφορών. Ήδη από τα τέλη του 19ου αιώνα, οι Sidney και Beatrice Webb τεκμηρίωναν τη "μέθοδο της συλλογικής διαπραγμάτευσης" ως μία οδό επίλυσης διαφορών στις βιομηχανοποιούμενες χώρες[21] και έκτοτε οξυδερκείς αναγνώστες της αγοράς εργασίας βελτιώνουν την ανάλυση:

> "Στις Δυτικές κοινωνίες τα τελευταία διακόσια χρόνια υπάρχουν δύο εγκεκριμένα συστήματα για το συμβιβασμό συγκρουόμενων συμφερόντων μεταξύ ομάδων και οργανώσεων, και μεταξύ των αντιστοίχων μελών τους: το πάρε-δώσε της αγοράς και οι κρατικοί ρυθμιστικοί μηχανισμοί οι οποίοι θεσπίζονται από την πολιτική διεργασία…
>
> Ως μέσον για την επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ οργανώσεων, οι διαπραγματεύσεις και η σύναψη συμφωνιών έχουν πολλαπλά πλεονεκτήματα εν συγκρίσει προς τη δικαστική επίλυση, την επιβολή κυβερνητικού διατάγματος ή τον πόλεμο μέχρι τελικής πτώσεως. . . . Το σημαντικό χαρακτηριστικό μίας συμφωνίας είναι ότι και οι δύο πλευρές δεσμεύονται να την τηρήσουν αντί να συνεχίσουν τη σύγκρουση και τον πόλεμο κατόπιν απόφασης την οποία η μία πλευρά δεν αποδέχεται. . . . Κατά μία σημαντική έννοια, καμία απόφαση μεταξύ ομάδων δεν μπορεί πραγματικά να επιλύσει μία αντιπαράθεση, εκτός και αν οι επιμέρους πλευρές συμφωνήσουν να την αποδεχτούν. Η πιθανότητα να εφαρμόσουν οι πλευρές τη δική τους συμφωνία είναι πολύ μεγαλύτερη από το να αποδεχτούν μία απόφαση στην οποία αντιτίθεται η μία πλευρά.[22]

21 S. και B. Webb: *Industrial democracy [Βιομηχανική Δημοκρατία]* (Λονδίνο, Longmans, Green, and Co., 1897), Τόμος II, Κεφ. II.

22 J. Dunlop: *Dispute resolution: Negotiation and consensus building [Επίλυση διαφορών: Διαπραγμάτευση και οικοδόμηση συναίνεσης]* (Westport, CT, Greenwood Publishing, 1984), σελ. 3 και 25.

Και σε προγενέστερο εισαγωγικό έγγραφο σχετικά με την επίλυση εργασιακών διαφορών, η ΔΟΕ έθεσε την πρόταση ευθέως:

> “Η αποτελεσματική επίλυση εργασιακών διαφορών αποτελεί υψηλή προτεραιότητα. Ακόμα μεγαλύτερης σημασίας είναι η αναγκαιότητα να προλαμβάνεται ευθύς εξ αρχής η εμφάνιση κάθε είδους διαφορών . . . Η συλλογική διαπραγμάτευση προλαμβάνει τις διαφορές διαμοιράζοντας την εξουσία στο χώρο εργασίας.[23]

Οι κόμβοι και τα μονοπάτια της επίλυσης διαφορών που περιγράφονται παρακάτω συνδέονται με τις εναλλακτικές δυνατότητες πρόληψης διαφορών, και αυτές με τη σειρά τους σε μεγάλο βαθμό στηρίζονται σε ένα μοντέλο το οποίο αναγνωρίζει τον πρωτεύοντα ρόλο της αυτορύθμισης, ιδιαιτέρως με τη μορφή της συλλογικής διαπραγμάτευσης. Επομένως, ως καλά συστήματα πρόληψης και επίλυσης διαφορών μπορούν να περιγραφούν αυτά τα οποία κατευθύνουν και επαναφέρουν τις πλευρές στη συλλογική διαπραγματευτική διαδικασία ως αυτή που πρωτίστως στηρίζει τις σχέσεις και κομίζει αποτελέσματα. Και αυτό διότι η ποιότητα και η μορφή της σχέσης μεταξύ των πλευρών καθορίζουν εν πολλοίς το μέλλον της αλληλένδετης οικονομικής τους τύχης και τις επιπτώσεις των κοινών τους προσπαθειών – καλές, κακές ή αδιάφορες – στην οικονομία και την κοινωνία.[24]

Αν, όμως, ο στόχος είναι η εργασιακή ειρήνη και άλλα αποτελέσματα ευεργετικά για την κοινωνία, αυτά δεν επιτυγχάνονται με όλους αδιακρίτως τους τύπους συλλογικής διαπραγμάτευσης. Κατ’ ελάχιστον, το σύστημα πρέπει να είναι ανοικτό προς όλους, δίκαιο και αυστηρό, ικανό να ενοποιεί πόρους και να κατανέμει αμοιβές κατά τρόπο λειτουργικό. Πέραν αυτού, όμως, ενδέχεται ορισμένα συστήματα να είναι καλύτερα από άλλα στο να προωθούν αμοιβαία οφέλη για τις επιμέρους πλευρές και για την κοινωνία. Οι υγιείς χώροι εργασίας χαρακτηρίζονται από σχέσεις εμπιστοσύνης, σεβασμού και ποιοτικής επικοινωνίας. Τα υποστηρικτικά

23 R. Heron και C. Vandenabeele: *Labour dispute resolution: An introductory guide [Επίλυση εργασιακών διαφορών: Εισαγωγικός οδηγός]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 1999) σελ. (iii) και 17.

24 “Η ισχυρότερη δημοκρατία και η ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και τα δικαιώματα συλλογικής διαπραγμάτευσης μπορούν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη οικονομική και κοινωνική σταθερότητα η οποία ενισχύει την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα και τις οικονομικές επιδόσεις”. (ΔΓΕ: *Freedom of association in practice: Lessons learned [Η ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι στην πράξη: Διδάγματα]*, Διεθνής Διάσκεψη Εργασίας, 97η Σύνοδος, 2008, παρ. 67).

μέτρα τα οποία συνιστώνται εδώ είναι βασισμένα στα πιο ελπιδοφόρα μοντέλα διαπραγματεύσεων.

Το παρόν εγχειρίδιο δεν επιχειρεί να αναπαραγάγει ή να προασπιστεί συστήματα επίλυσης διαφορών συγκεκριμένων χωρών στο σύνολό τους. Αντιθέτως, συγκεντρώθηκαν επιλεκτικά και παρουσιάζονται θεματικά διδακτικές αρχές, φόρμουλες και πρακτικές, ξεκινώντας με γενικά θέματα σχέσεων, συνεχίζοντας με τη διαπραγματευτική διαδικασία και καταλήγοντας στην επίλυση διαφορών. Το παρόν εγχειρίδιο απευθύνει πρόσκληση στους ιθύνοντες χάραξης πολιτικής στο δημόσιο τομέα, σε όποιο μέρος του κόσμου και αν βρίσκονται, να αναζητήσουν προσεγγίσεις και μηχανισμούς που μπορούν να μελετήσουν και, αν θεωρήσουν ότι έχουν προοπτικές, να υιοθετήσουν και να προσαρμόσουν για τους σκοπούς της δικής τους χώρας. Η πραγματική πρόκληση έγκειται στην εκ νέου ερμηνεία μίας πρότασης ή φόρμουλας για την εξυπηρέτηση τοπικών αναγκών και επιδιώξεων.

Σύνοψη αρχών ΔΟΕ περί του δικαιώματος συλλογικής διαπραγμάτευσης

Τα πρότυπα και οι αρχές που απορρέουν από τις Συμβάσεις, Συστάσεις και άλλες πράξεις σχετικές με το δικαίωμα συλλογικής διαπραγμάτευσης, και οι αρχές τις οποίες έχει ορίσει η Επιτροπή Εμπειρογνωμόνων και η Επιτροπή συνδικαλιστικών ελευθεριών του Διοικητικού Συμβουλίου βάσει των εν λόγω πράξεων, μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

1. Το δικαίωμα συλλογικής διαπραγμάτευσης αποτελεί θεμελιώδες δικαίωμα το οποίο τα Κράτη, ως μέλη της ΔΟΕ, έχουν την υποχρέωση να σέβονται, να προάγουν και να πραγματώνουν, καλή τη πίστει (Διακήρυξη της ΔΟΕ για τις Θεμελιώδεις Αρχές και τα Δικαιώματα στην Εργασία και η Συνέχεια αυτής).
2. Η συλλογική διαπραγμάτευση είναι δικαίωμα των εργοδοτών και των οργανώσεών τους, από τη μία πλευρά, και των οργανώσεων των εργαζομένων από την άλλη (πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις, ομοσπονδίες και συνομοσπονδίες). Μόνον ελλείψει αυτών των τελευταίων οργανώσεων είναι δυνατόν [άλλου τύπου] εκπρόσωποι των εκάστοτε εργαζομένων να συνάπτουν συλλογικές συμβάσεις.
3. Το δικαίωμα συλλογικής διαπραγμάτευσης θα πρέπει να αναγνωρίζεται από όλους τους ιδιωτικούς και δημόσιους τομείς, και από την άσκησή του είναι δυνατόν να εξαιρεθούν μόνον οι ένοπλες δυνάμεις, η αστυνομία και οι δημόσιοι υπάλληλοι που είναι επιφορτισμένοι με καθήκοντα διοίκησης του Κράτους (Σύμβαση αριθ. 98).

4. Όταν ένα Κράτος επικυρώνει τη Σύμβαση 154 για την προώθηση της Συλλογικής Διαπραγμάτευσης του 1981, το δικαίωμα συλλογικής διαπραγμάτευσης ισχύει και στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, για την οποία είναι δυνατόν να ορίζονται ειδικοί κανόνες εφαρμογής σύμφωνα με τις διατάξεις. Η Σύμβαση αρ. 151 για τις Σχέσεις Εργασίας (στη Δημόσια Διοίκηση) του 1978, προβλέπει κατώτερο επίπεδο διεθνούς προστασίας για τη συλλογική διαπραγμάτευση, εφ' όσον επιτρέπει, στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ συλλογικής διαπραγμάτευσης και άλλων μεθόδων για τον καθορισμό των όρων απασχόλησης.
5. Σκοπός της συλλογικής διαπραγμάτευσης είναι η ρύθμιση των όρων απασχόλησης, με ευρεία έννοια, και των σχέσεων μεταξύ των επιμέρους πλευρών.
6. Οι συλλογικές συμβάσεις θα πρέπει να είναι δεσμευτικές. Πρέπει να είναι δυνατόν να ορίζονται όροι απασχόλησης ευνοϊκότεροι από αυτούς που προβλέπει η νομοθεσία. Δεν πρέπει να προτιμώνται ατομικές συμβάσεις έναντι των συλλογικών συμφωνιών, εκτός και αν στις ατομικές συμβάσεις εμπεριέχονται ευνοϊκότερες προβλέψεις.
7. Προκειμένου να είναι αποτελεσματική, η άσκηση του δικαιώματος συλλογικής διαπραγμάτευσης προϋποθέτει οι οργανώσεις εργαζομένων να είναι ανεξάρτητες και όχι "υπό τον έλεγχο εργοδοτών ή οργανώσεων εργοδοτών", και η διαδικασία συλλογικής διαπραγμάτευσης να μπορεί να εξελίσσεται χωρίς παρεμβάσεις από τις αρχές.
8. Μία συνδικαλιστική οργάνωση η οποία εκπροσωπεί την πλειοψηφία, ή υψηλό ποσοστό, των εργαζομένων σε έναν φορέα διαπραγμάτευσης, είναι δυνατόν να έχει προνομιακά ή αποκλειστικά διαπραγματευτικά δικαιώματα. Στις περιπτώσεις, όμως, όπου καμία συνδικαλιστική οργάνωση δεν πληροί αυτούς τους όρους, ή τέτοιου είδους προνομιακά δικαιώματα δεν αναγνωρίζονται, οι οργανώσεις εργαζομένων θα πρέπει, εν τούτοις, να μπορούν να συνάψουν συλλογική σύμβαση εκ μέρους των μελών τους.
9. Η αρχή της καλής πίστης στη συλλογική διαπραγμάτευση σημαίνει: αναγνώριση των αντιπροσωπευτικών οργανώσεων, προσπάθεια επίτευξης συμφωνίας, διεξαγωγή ουσιαστικών και εποικοδομητικών διαπραγματεύσεων, αποφυγή αδικαιολόγητων καθυστερήσεων στη διαπραγμάτευση και αμοιβαίος σεβασμός των αναληφθεισών δεσμεύσεων.
10. Η συλλογική διαπραγμάτευση είναι εθελοντικού χαρακτήρα και πρέπει να είναι δυνατή η διεξαγωγή διαπραγματεύσεων σε οιοδήποτε επίπεδο.
11. Η επιβολή υποχρεωτικής διαιτησίας σε περιπτώσεις όπου οι πλευρές δεν καταλήγουν σε συμφωνία είναι εν γένει αντίθετη προς την αρχή της εκούσιας συλλογικής διαπραγμάτευσης και είναι αποδεκτή μόνον: (1) σε βασικές υπηρεσίες με την αυστηρή έννοια του όρου (αυτές των οποίων η διακοπή θα έθετε σε κίνδυνο τη ζωή, την προσωπική ασφάλεια ή την υγεία του συνόλου, ή μέρους, του πληθυσμού), (2) για δημοσίους υπαλλήλους που είναι επιφορτισμένοι με καθήκοντα διοίκησης του Κράτους, (3) όταν, μετά από παρατεταμένες και άκαρπες διαπραγματεύσεις, είναι σαφές ότι δεν θα ξεπεραστεί το αδιέξοδο αν δεν αναλάβουν πρωτοβουλία οι αρχές, και

(4) σε περίπτωση οξείας εθνικής κρίσης. Είναι πάντοτε προτιμότερη η διαιτησία την οποία αποδέχονται και οι δύο πλευρές.

12. Παρεμβάσεις από τις νομοθετικές ή διοικητικές αρχές που έχουν ως αποτέλεσμα την ακύρωση ή τροποποίηση του περιεχομένου των ελεύθερα συναφθεισών συλλογικών συμβάσεων, συμπεριλαμβανομένων και των μισθολογικών όρων, αντίκεινται στην αρχή της εκούσιας συλλογικής διαπραγμάτευσης. Περιορισμοί στο περιεχόμενο μελλοντικών συλλογικών συμβάσεων, κυρίως εν σχέσει προς τους μισθούς, επιβαλλόμενοι από τις αρχές στα πλαίσια πολιτικών οικονομικής σταθεροποίησης ή διαρθρωτικής προσαρμογής βάσει σοβαρών λόγων οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής, είναι αποδεκτοί μόνον εφ' όσον των εν λόγω περιορισμών έχουν προηγηθεί διαβουλεύσεις με τις οργανώσεις εργαζομένων και εργοδοτών και πληρούνται οι ακόλουθοι όροι: οι περιορισμοί εφαρμόζονται ως κατ' εξαίρεσιν μέτρο, και μόνον στον αναγκαίο βαθμό, δεν υπερβαίνουν μία εύλογη χρονική περίοδο, και συνοδεύονται από επαρκείς εγγυήσεις σχεδιασμένες ούτως ώστε να προστατεύουν αποτελεσματικά το βιοτικό επίπεδο των εκάστοτε εργαζομένων, ιδιαιτέρως εκείνων που πιθανότατα θα πληγούν περισσότερο.

Πηγή: B. Gernigon, A. Odero και A. Guido: Collective bargaining: ILO standards and principles of the supervisory bodies [Συλλογική Διαπραγμάτευση: Πρότυπα ΔΟΕ και αρχές των εποπτικών φορέων] (Γενεύη, ΔΓΕ, 2000), 75–77. [Οπως αναπαράγεται στο V. Ratnam και S. Tomoda: Practical guide for strengthening social dialogue in public service reform [Πρακτικός Οδηγός για την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου στη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης] (Γενεύη, ΔΓΕ, 2005).]

© ILO/J.Maillard

Μέρος Ι: Πρόληψη διαφορών[25]

Το καλύτερο εργαλείο πρόληψης εργασιακών διενέξεων είναι ένα σύστημα σχέσεων εργασίας βασισμένο στη συναίνεση, το οποίο μπορεί να πάρει διάφορες μορφές.[26] Στόχος πρέπει να είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών και θεσμών που θα αναγνωρίζουν, θα αντιμετωπίζουν και θα συμβιβάζουν τα έννομα συμφέροντα των επιμέρους πλευρών στην εργασία και της κοινωνίας γενικότερα.

Μεγάλο μέρος της ανάλυσης που ακολουθεί αμέσως παρακάτω αφορά στη διαπραγματευτική διαδικασία. Για τους σκοπούς του παρόντος, θεωρούμε ότι η πρόληψη και η επίλυση διαφορών αποτελούν διαστάσεις αυτού του σύνθετου φαινομένου.

1. Ο κοινωνικός διάλογος ως αφετηρία

Το ΔΟΕ έχει ήδη προβεί σε ειδικές δημοσιεύσεις για τον κοινωνικό διάλογο στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, και το παρόν εγχειρίδιο δέχεται και αξιοποιεί τα διδάγματά του.[27] Ο αναγνώστης παροτρύνεται να ανατρέξει σε αυτές τις πηγές, παραθέτουμε όμως εδώ μερικές από τις παρατηρήσεις και κάποια από τα συμπεράσματά τους:

---

25 Για μία πρωτοποριακή εξέταση του θέματος, βλ. Κεφάλαιο 12 "Προληπτικός συμβιβασμός", στο *Conciliation in industrial disputes: A practical guide [Συμβιβασμός σε εργασιακές διαφορές: Πρακτικός οδηγός]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 1973).

26 Σύμφωνα με την Παγκόσμια Έκθεση στο πλαίσιο της συνέχειας που δόθηκε στη Διακήρυξη της ΔΟΕ σχετικά με τις Θεμελιώδεις Αρχές και τα Δικαιώματα στην Εργασία (ΔΓΕ: *Freedom of association in practice: Lessons learned [Η ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι στην πράξη: Διδάγματα]*, Διεθνής Διάσκεψη Εργασίας, 97η Σύνοδος, 2008), "η επιτυχής συλλογική διαπραγμάτευση και άλλες μέθοδοι διαλόγου μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών μπορεί να προλάβει την εμφάνιση συγκρούσεων. ... Επί παραδείγματι, οι αποτελεσματικοί μηχανισμοί συλλογικής διαπραγμάτευσης συνέβαλαν στο να αποφευχθούν τυχόν στάσεις εργασίας από το 1998 έως το 2005 στον τομέα της παιδείας στη Νότιο Αφρική." Βλ. περισσότερα για το θέμα αυτό: Δημοκρατία Νοτίου Αφρικής, Υπουργείο Παιδείας: Δάσκαλοι για το μέλλον: Αντιμετώπιση ελλείψεων εκπαιδευτικών ώστε να επιτευχθεί Παιδεία για Όλους. Επιπλέον, η έρευνα του ΔΓΕ για τον Κοινωνικό Διάλογο το 2006 έδειξε ότι "η συλλογική διαπραγμάτευση έχει συμβάλει σε αυτό το θετικό αποτέλεσμα. Μία συλλογική σύμβαση δημιουργεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εδραιώνει κοινωνική ειρήνη. Είναι όμως και σημαντική πηγή κανονισμών για την επίλυση διαφορών (π.χ. θεσπίζοντας εκατέρωθεν αποδεκτούς κανόνες για την επίλυση μίας διαφοράς, για παράδειγμα μέσω συμβιβασμού, μεσολάβησης ή διαιτησίας)."

27 V. Ratnam και S. Tomoda: *Practical guide for strengthening social dialogue in public service reform [Πρακτικός Οδηγός για την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου στη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 2005) και J. Ishikawa: *Key features of national social dialogue: A social dialogue resource book [Κύρια χαρακτηριστικά του εθνικού κοινωνικού διαλόγου: Ένα βιβλίο για τον κοινωνικό διάλογο]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 2003).

> Ο κοινωνικός διάλογος αποτελεί ισχυρό εργαλείο για την εξεύρεση συγκεκριμένων τρόπων θέσπισης και διατήρησης κοινωνικής συνοχής και βελτίωσης της διακυβέρνησης. Συμβάλλει στη δημιουργία ποιοτικών δημοσίων υπηρεσιών, τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους πολίτες.[28]

. . . .

Ένα σημαντικό δίδαγμα είναι ότι οι μεταρρυθμίσεις μπορούν να έχουν επιτυχία μόνον όταν σχεδιάζονται και υλοποιούνται σε συνεργασία και διαβούλευση με όλους τους ενδιαφερομένους που θα επηρεαστούν από αυτές.[29]

Ο κοινωνικός διάλογος περιλαμβάνει την ανταλλαγή όλων των σχετικών πληροφοριών, τη διαβούλευση και τη διαπραγμάτευση ανάμεσα σε εκπροσώπους κυβερνήσεων, εργοδότες και εργαζομένους επί θεμάτων κοινού ενδιαφέροντος σχετικά με οικονομικές και κοινωνικές πολιτικές. Ο κοινωνικός διάλογος έχει ευρείες και ποικίλες σημασίες ανά τον κόσμο: θα πρέπει να λαμβάνει χώρα σε όλα τα κατάλληλα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων· δεν θα πρέπει να είναι υπερβολικά κανονιστικός· θα πρέπει να προσαρμόζεται στις περιστάσεις, και θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει κυρίως όσους επηρεάζονται από τις αλλαγές/αποφάσεις.[30]

. . . .

28 V. Ratnam και S. Tomoda: *Practical guide for strengthening social dialogue in public service reform [Πρακτικός Οδηγός για την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου στη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 2005), σελ. 4.

29 V. Ratnam και S. Tomoda: *Practical guide for strengthening social dialogue in public service reform [Πρακτικός Οδηγός για την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου στη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 2005), σελ. iii. Βλ. επίσης παράγραφο (2) της Σύστασης αριθ. 159 του 1978 για τις Σχέσεις Εργασίας (στη Δημόσια Διοίκηση), στο Παράρτημα.

30 V. Ratnam και S. Tomoda: *Practical guide for strengthening social dialogue in public service reform [Πρακτικός Οδηγός για την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου στη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 2005), σελ. 3.

Το τρίγωνο του κοινωνικού διαλόγου

Πηγή: J. Ishikawa: *Key features of national social dialogue: A social dialogue resource book [Κύρια χαρακτηριστικά του εθνικού κοινωνικού διαλόγου: Ένα βιβλίο για τον κοινωνικό διάλογο]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 2003) σελ. 3.

> Η ανταλλαγή πληροφοριών είναι η βασικότερη διαδικασία του κοινωνικού διαλόγου. Δεν συνεπάγεται πραγματική συζήτηση ή δράση επί των εκάστοτε θεμάτων, αλλά είναι ένα θεμελιώδες σημείο εκκίνησης προς έναν ουσιαστικότερο κοινωνικό διάλογο. Η διαβούλευση είναι ένα μέσον διά του οποίου οι κοινωνικοί εταίροι όχι μόνον ανταλλάσσουν πληροφορίες, αλλά και επιδίδονται σε έναν βαθύτερο διάλογο επί των θιγομένων θεμάτων. … Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις και οι συντονισμένες πολιτικές μπορούν να ερμηνευθούν ως οι δύο επικρατέστεροι τύποι διαπραγμάτευσης. Η συλλογική διαπραγμάτευση είναι μία από τις ευρύτερα διαδεδομένες μορφές κοινωνικού διαλόγου και σε πολλές χώρες είναι θεσμοθετημένη. Συνίσταται σε διαπραγματεύσεις ανάμεσα σε έναν εργοδότη, μία ομάδα εργοδοτών ή εκπροσώπους εργοδοτών και εκπροσώπους εργαζομένων, με σκοπό τον καθορισμό ζητημάτων που άπτονται των μισθών και των όρων απασχόλησης.[31]

Η ΔΟΕ αναγνωρίζει ότι ο ορισμός και η έννοια του κοινωνικού διαλόγου διαφοροποιούνται στην πάροδο του χρόνου και από τη μία χώρα στην άλλη. Ο κοινωνικός διάλογος μπορεί να είναι άτυπος και ad hoc ή θεσμοθετημένος και επίσημος – ή ακόμα και κράμα αυτών. Οι άτυπες διαδικασίες μπορεί να είναι εξίσου σημαντικές με τις τυπικές.[32] Για παράδειγμα, στη Βραζιλία έχουν

31 J. Ishikawa: *Key Features of National Social Dialogue: a Social Dialogue Resource Book [Κύρια Χαρακτηριστικά του Εθνικού Κοινωνικού Διαλόγου: Ένα Βιβλίο για τον Κοινωνικό Διάλογο]* (ΔΓΕ, 2003) σελ. 3.

32 J. Ishikawa: *Key Features of National Social Dialogue: a Social Dialogue Resource Book [Κύρια Χαρακτηριστικά του Εθνικού Κοινωνικού Διαλόγου: Ένα Βιβλίο για τον Κοινωνικό Διάλογο]* (ΔΓΕ, 2003)

οργανωθεί πολυάριθμες διασκέψεις κοινωνικού διαλόγου τα τελευταία χρόνια για την αντιμετώπιση ζητημάτων εργασιακών σχέσεων.[33] Στη Ναμίμπια, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις συνεργάζονται στενά με την κυβέρνηση, και προτού καταστεί δυνατή η επιβολή οιασδήποτε νέας νομοθεσίας σχετικής με εργασιακά θέματα, δίνεται στα επαγγελματικά σωματεία ένα προσχέδιο της νέας πράξης.[34]

Παροχή συμβουλών στην κυβέρνηση και το κοινοβούλιο

Ο ρόλος του Κοινωνικού και Οικονομικού Συμβουλίου (Sociaal-Economische Raad, SER) των Κάτω Χωρών

"Πρωταρχική αρμοδιότητα του SER είναι να συμβουλεύει την κυβέρνηση και το κοινοβούλιο της Ολλανδίας επί κοινωνικών και οικονομικών θεμάτων, με σκοπό την προαγωγή:

- ισόρροπης οικονομικής ανάπτυξης και βιώσιμης ανάπτυξης,
- του υψηλότερου δυνατού επιπέδου απασχόλησης,
- δίκαιης κατανομής εισοδήματος.

Κατόπιν σχετικού αιτήματος ή με δική του πρωτοβουλία, το SER συμβουλεύει την κυβέρνηση επί των κυριοτέρων κατευθύνσεων πολιτικής. Τα επιχειρήματα τα οποία προβάλλει το SER χρησιμοποιούνται και από τη βουλή στις συζητήσεις της με την κυβέρνηση.

Μεταξύ των θεμάτων που καλύπτονται περιλαμβάνονται:

- οι μεσοπρόθεσμες κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις
- ρυθμιστικά ζητήματα
- κοινωνική ασφάλιση
- εργατικό δίκαιο
- συμμετοχή εργαζομένων
- σχέση μεταξύ αγοράς εργασίας και εκπαίδευσης
- Ευρωπαϊκή πολιτική
- περιβαλλοντικός σχεδιασμός και κυκλοφοριακή προσβασιμότητα
- βιώσιμη ανάπτυξη
- καταναλωτικά θέματα."

Πηγή: βλ. http://www.ser.nl (διαθέσιμο από 1ης Νοεμβ. 2011).

33 J. Drummond και D. Paiva Ferreira: *Report on public sector labour relations in Brazil [Έκθεση για τις σχέσεις εργασίας στο δημόσιο τομέα της Βραζιλίας]*, η οποία παρουσιάστηκε στο εργαστήριο έγκρισης του παρόντος εγχειριδίου, Τορίνο Ιταλίας, 28 Ιουλίου 2011.

34 H. Hangula και M. Iinane: *Report on public sector labour relations in Namibia [Έκθεση για τις σχέσεις εργασίας στο δημόσιο τομέα της Ναμίμπια]*, η οποία παρουσιάστηκε στο εργαστήριο έγκρισης του παρόντος εγχειριδίου, Τορίνο Ιταλίας, 27 Ιουλίου 2011.

© ILO/M Crozet

Ο ρόλος του Εθνικού Συμβουλίου Οικονομικής Ανάπτυξης και Εργασίας της Νοτίου Αφρικής

"Στο Nedlac, η Κυβέρνηση συναντάται σε εθνικό επίπεδο με οργανωμένες ενώσεις επιχειρήσεων, οργανώσεις εργαζομένων και οργανωμένες ομάδες της κοινότητας προκειμένου να συζητούν και να καταλήγουν σε συναίνεση σε θέματα κοινωνικής και οικονομικής πολιτικής. Αυτό ονομάζεται "κοινωνικός διάλογος". Η Ιδρυτική Πράξη του Εθνικού Συμβουλίου Οικονομικής Ανάπτυξης και Εργασίας αριθ. 35 του 1994, ενότητα 5(1) έχει ως εξής:

Το Συμβούλιο-

(α) προσπαθεί να προωθεί τους στόχους της οικονομικής ανάπτυξης, της συμμετοχής στη λήψη οικονομικών αποφάσεων και της κοινωνικής δικαιοσύνης,

(β) επιδιώκει την επίτευξη συναίνεσης και τη σύναψη συμφωνιών επί θεμάτων που άπτονται της κοινωνικής και οικονομικής πολιτικής,

(γ) εξετάζει κάθε προτεινόμενη εργατική νομοθεσία σχετική με την πολιτική της αγοράς εργασίας πριν κατατεθεί στη Βουλή,

(δ) εξετάζει όλες τις σημαντικές αλλαγές στην κοινωνική και οικονομική πολιτική πριν εφαρμοστούν ή κατατεθούν στη Βουλή,

(ε) ενθαρρύνει και προωθεί τη διαμόρφωση συντονισμένης πολιτικής επί κοινωνικών και οικονομικών θεμάτων.

Σύμφωνα με τους όρους της Ενότητας 77 του Νόμου περί Σχέσεων Εργασίας, το Nedlac έχει αρμοδιότητα επίλυσης διαφορών μεταξύ συνδικαλιστικών οργανώσεων και κυβέρνησης και/ή επιχειρήσεων σε θέματα κοινωνικο-οικονομικής πολιτικής.

Πηγή: βλ. http://www.nedlac.org.za/home.aspx (διαθέσιμο από 1 Νοεμβ. 2011).

Υποστήριξη ΔΓΕ: παράδειγμα από τις Φιλιππίνες

Η συνδικαλιστική εκπροσώπηση στις Φιλιππίνες είναι περιορισμένη, και τα επαγγελματικά σωματεία δεν έχουν δικαίωμα ψήφου κατά τη συζήτηση των πολιτικών που επηρεάζουν τη δημόσια διοίκηση. Σκοπός της Κοινής Ατζέντας για την Αξιοπρεπή Εργασία 2008-2010 ήταν να ενισχύσει τη γνήσια εκπροσώπηση των συνδικαλιστικών οργανώσεων του δημοσίου τομέα στο Συμβούλιο Διαχείρισης Εργασίας στο Δημόσιο Τομέα. Το Συμβούλιο επιβλέπει την εφαρμογή των διατάξεων του Εκτελεστικού Διατάγματος, και αποτελείται από επικεφαλής της Επιτροπής Δημόσιας Διοίκησης, του Υπουργείου Εργασίας και Απασχόλησης, του Υπουργείου Οικονομικών, του Υπουργείου Δικαιοσύνης και του Υπουργείου Προϋπολογισμού και Διαχείρισης. Το Εκτελεστικό Διάταγμα παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την άσκηση του συνδικαλιστικού δικαιώματος των δημοσίων υπαλλήλων, και μέσω της επικύρωσης του νόμου προωθούνται οι μηχανισμοί για τον κοινωνικό διάλογο στο δημόσιο τομέα.

Η Κοινή Ατζέντα για την Αξιοπρεπή Εργασία επεχείρησε να εισαγάγει τροποποιήσεις στο Εκτελεστικό Διάταγμα 180 προκειμένου να διασφαλίσει τη συνδικαλιστική εκπροσώπηση στη διαμόρφωση πολιτικών στο δημόσιο τομέα.

Πηγή: Narrowing decent work deficits: The Philippine common agenda 2008–10 [Περιορισμός των ελλειμμάτων αξιοπρεπούς εργασίας: Η κοινή ατζέντα των Φιλιππίνων 2008-10].

2. Δυνατότητα λειτουργίας ενός καλοσχεδιασμένου συστήματος διαπραγμάτευσης: αυτονομία και κατάλληλη παρέμβαση

Οι δημόσιες αρχές θα πρέπει να αφήνουν στις συλλογικές διαπραγματεύσεις αρκετό χώρο ώστε να αποφέρουν τα κοινωνικά τους οφέλη. Στα πλαίσια αυτής της διαδικασίας, οι κυβερνήσεις χρειάζονται την απαραίτητη διοικητική και τεχνική ικανότητα διασφάλισης της αρχής της ελευθερίας του συνεταιρίζεσθαι προκειμένου να δημιουργούν ένα περιβάλλον ευνοϊκό για τις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Σε μερικές χώρες, οι διοικητικές δομές απασχόλησης δεν είναι σε θέση να επηρεάσουν τις οικονομικές και κοινωνικές πολιτικές οι οποίες μπορεί να έχουν άμεσο αντίκτυπο στα πλαίσια συλλογικής διαπραγμάτευσης. Για αυτόν το λόγο, είναι σημαντικό οι

διοικητικές δομές απασχόλησης να είναι καλοφτιαγμένες και αποτελεσματικές.[35] Επί παραδείγματι, οι Σκανδιναβικές χώρες έχουν δημιουργήσει εύρυθμα λειτουργούντα καθεστώτα διαπραγμάτευσης στο δημόσιο τομέα, τα οποία χαρακτηρίζονται από αυτορύθμιση μεταξύ εργοδοτών και συνδικαλιστικών οργανώσεων.[36] Στην Αργεντινή, επίσης, η θέσπιση μηχανισμών αυτορύθμισης θεωρείται ένα από τα αρχικά θέματα της διαπραγμάτευσης.[37]

Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι η διαπραγμάτευση στο δημόσιο τομέα σε αυτές και άλλες παρόμοιες χώρες είναι εντελώς ελεύθερη. Στο παρασκήνιο βρίσκεται πάντοτε η πολιτική διεργασία, αλλά η κυβέρνηση έχει δυνατότητα παρέμβασης μόνον όταν είναι εμφανές πως η αυτόνομη διαπραγμάτευση βρίσκεται σε οριστικό αδιέξοδο και οι διαστάσεις είναι τέτοιες ώστε κινδυνεύει το δημόσιο συμφέρον. Γενικώς έχει εδραιωθεί μία γενικότερη εμπιστοσύνη στην ανθεκτικότητα των διαπραγματεύσεων στο δημόσιο τομέα, και αυτό από μόνο του δημιουργεί έναν ενάρετο κύκλο. Η παρέμβαση της Κυβέρνησης, όταν συμβαίνει, είναι γενικώς κλιμακωτή: αρχικά διευκολύνει, στη συνέχεια κατευθύνει και, μόνον ως ύστατη λύση, επιβάλλει. Η προσφυγή σε τρίτα μέρη, όπως η υποχρεωτική ή μη-υποχρεωτική διαμεσολάβηση είναι σε πολλές περιπτώσεις ενσωματωμένη στις ίδιες τις αυτόνομες διαπραγματευτικές διαδικασίες. Ο φόβος και μόνο της μεσολάβησης της κυβέρνησης προτρέπει τα διαπραγματευόμενα μέρη να εντείνουν τις αυτορυθμιστικές τους προσπάθειες. Σε περιπτώσεις όπου δίνεται τέλος στο αδιέξοδο με επιβολή εντολής – π.χ. με τη μορφή νομοθεσίας ή οδηγίας υπαγωγής σε υποχρεωτική διαιτησία – είναι αυτονόητο ότι τα μέτρα είναι έκτακτα και, ως εκ τούτου, δεν ανατρέπουν μακροπρόθεσμα το θεσμό της συλλογικής διαπραγμάτευσης.

35 ΔΓΕ: *Freedom of association in practice: Lessons learned [Ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι στην πράξη: Διδάγματα]*, Διεθνής Διάσκεψη Εργασίας, 97η Σύνοδος, 2008, παρ. 58.

36 T. Treu: "Συγκριτική έκθεση", στο T. Treu (ed.): *Employees' collective rights in the public sector [Συλλογικά δικαιώματα εργαζομένων στο δημόσιο τομέα]* (Χάγη, Kluwer, 1997), σελ. 3–24.

37 Πράξη Αριθ. 24,185 της 16ης Δεκεμβρίου 1992, Άρθρο 18.

Παρέμβαση για τη διατήρηση της ειρήνης υποστηρίζοντας παράλληλα τη διαπραγματευτική διαδικασία

Σουηδία

Στη Σουηδία, μόνο μία φορά – το 1971 – έχει αποτραπεί απεργία με νομοθετική πράξη. Η έννοια του συγκεκριμένου νομοθετήματος ήταν ότι παρατεινόταν η διάρκεια των υφισταμένων συλλογικών συμβάσεων και, συνεπώς, των συναφών υποχρεώσεων διατήρησης ειρήνης. Η ανάπαυλα – και η πίεση – χρησιμοποιήθηκε από τις επιμέρους πλευρές για να επιλύσουν τις διαφορές τους. Η νομοθεσία ουσιαστικά ενίσχυσε τη διαπραγματευτική διαδικασία.[1]

Φινλανδία

Το 2007 η Ένωση Επαγγελματιών Υγειονομικής Περίθαλψης και Κοινωνικής Μέριμνας απείλησε να χρησιμοποιήσει μαζικές παραιτήσεις ως εργατική κινητοποίηση προκειμένου να ασκήσει πίεση στις διαπραγματεύσεις για μισθολογικές αυξήσεις. Στην πράξη, αυτό θα σήμαινε παραίτηση του 70-100% του νοσηλευτικού προσωπικού που εργαζόταν σε κρίσιμα τμήματα περίθαλψης σε πανεπιστημιακά νοσοκομεία. Προκειμένου να διατηρηθούν επαρκή επίπεδα περίθαλψης, η κυβέρνηση παρενέβη στην προκειμένη περίσταση και επέβαλε έναν πρωτοφανή νόμο ο οποίος θα υποχρέωνε, στην πραγματικότητα, το νοσηλευτικό προσωπικό να επιστρέψει στην εργασία του. Ο νόμος ήταν προβληματικός επίσης διότι θα υποχρέωνε να επιστρέψουν στην εργασία τους ακόμα και οι νοσηλευτές και νοσηλεύτριες που είχαν ήδη συνταξιοδοτηθεί, είχαν αλλάξει επάγγελμα ή εργάζονταν στον ιδιωτικό τομέα. Τα διαπραγματευόμενα μέρη κατέληξαν σε συμφωνία προτού χρειαστεί να αναληφθεί νομική δράση, αλλά η κατάσταση πυροδότησε ένα ερώτημα σχετικά με τα θεμελιώδη δικαιώματα όπως είναι π.χ. το δικαίωμα ενός εργαζομένου να συμμετέχει σε εργατικές κινητοποιήσεις και το δικαίωμα ενός ανθρώπου να έχει αξιοπρεπή περίθαλψη. Το Labour Court αποφάσισε, μεταξύ άλλων, ότι η παραίτηση νοσηλευτών που ήταν δημόσιοι υπάλληλοι ήταν παράνομη.[2]

[1] *T. Stokke και A. Seip: "Collective dispute resolution in the public sector: The Nordic countries compared" [Συλλογική επίλυση διαφορών στο δημόσιο τομέα: Οι Σκανδιναβικές χώρες σε σύγκριση], στο Journal of Industrial Relations (Ένωση Εργασίας και Εργασιακών Σχέσεων Αυστραλίας, 2008), Τόμος 60, Αρ. 4, σελ. 569, παράθεση A. Adlercreutz: Svensk arbetsrätt (Στοκχόλμη, Norsdtedts Juridik, 2003), σελ.106.*

[2] *Δικαστήριο Εργατικού Δικαίου Φινλανδίας, Αποφ. R 83 και 84/07, 7.11.2007. Γνωμοδότηση για την Επιτροπή Κοινωνικών Υποθέσεων και Υγείας σχετικά με νομοσχέδιο για τη διασφάλιση της ασφάλειας των ασθενών κατά τη διάρκεια εργατικών κινητοποιήσεων, 9 Νοεμβρίου 2007.*

Στη Λατινική Αμερική, υπάρχει αυξανόμενη τάση να επιτρέπεται στους εργαζομένους του δημοσίου τομέα να συμμετέχουν στον καθορισμό των όρων εργασίας τους. Η

Ουρουγουάη υιοθέτησε πρόσφατα νομοθεσία που επιτρέπει τη συλλογική διαπραγμάτευση. Η ισχύουσα νομοθεσία της Αρχής της Διώρυγας του Παναμά επίσης περιλαμβάνει τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και επιβάλλει όλες οι συλλογικές συμβάσεις να περιέχουν μηχανισμούς επίλυσης διαφορών.[38] Η Κόστα Ρίκα έχει υιοθετήσει τη συλλογική διαπραγμάτευση με ρύθμιση, διευκολύνοντας έτσι μία μακρόχρονη πρακτική χωρίς προσφυγή σε νομοθετική κύρωση. Η ΔΟΕ βοήθησε στην εκπόνηση των αντιστοίχων κανονισμών.[39]

3. Διάρθρωση των διαπραγματεύσεων: εκπρόσωποι στις διαπραγματεύσεις

Η αποτελεσματική συλλογική διαπραγμάτευση προϋποθέτει οι εμπλεκόμενες πλευρές να αναγνωρίζουν η μία την άλλη για το σκοπό αυτόν. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να είναι οικειοθελής, όπως συμβαίνει σε κάποιες χώρες όπου βασίζεται σε συμφωνίες ή σε καθιερωμένη πρακτική. Μερικές χώρες έχουν υιοθετήσει νομοθεσία που υποχρεώνει τους εργοδότες του δημοσίου να αναγνωρίζουν τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τους σκοπούς της συλλογικής διαπραγμάτευσης, υπό ορισμένες προϋποθέσεις. Από την άλλη πλευρά, η νομοθεσία μπορεί να βοηθήσει τις συνδικαλιστικές οργανώσεις να εντοπίσουν ποιος εκπροσωπεί την κυβέρνηση στις διαπραγματεύσεις. Απλές νομοθετικές διατάξεις μπορούν να ξεκαθαρίζουν ποιος φέρει την ευθύνη για τη διεξαγωγή των συλλογικών διαπραγματεύσεων, βοηθώντας με αυτόν τον τρόπο τις εμπλεκόμενες πλευρές να αναγνωρίσουν η μία την άλλη.[40]

---

38 Πράξη Αρ. 19 της 19ης Ιουνίου 1997, Άρθρο 104.

39 Εκτελεστικό Διάταγμα Αρ. 29576-MTSS, 15 Ιουνίου 2001.

40 "Substantive provisions of labour legislation: Effective recognition of the right to collective bargaining" [Ουσιαστικές διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας: Πραγματική αναγνώριση του δικαιώματος συλλογικής διαπραγμάτευσης], στο *Labour Legislation Guidelines [Κατευθυντήριες Γραμμές Εργατικής Νομοθεσίας]* του ΔΓΕ, Κεφάλαιο III, http://www2.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/llg/index.htm (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011). Για περαιτέρω μελέτη των σχετικών ζητημάτων, βλ. π.χ. G. Bamber et al.: "Collective bargaining", στο R. Blanpain (ed.): *Comparative labour law and industrial relations in industrialised market economies [Συγκριτικό εργατικό δίκαιο και εργασιακές σχέσεις σε βιομηχανοποιημένες οικονομίες αγοράς],* 6η και αναθεωρημένη έκδοση (Χάγη, Kluwer, 1998), σελ. 414, και G. Casale: *Union representativeness in a comparative perspective [Συνδικαλιστική αντιπροσωπευτικότητα από μία συγκριτική οπτική],* ILO–CEET Έγγραφο Εργασίας Αριθ. 18, (Βουδαπέστη, ΔΓΕ, 1996).

Γενικώς είναι χρήσιμο οι κανόνες ή οι ρυθμίσεις των διαπραγματεύσεων να αποθαρρύνουν τον πολλαπλασιασμό των συνδικαλιστικών οργανώσεων, όπως προτείνεται στην παράγραφο 1 της Σύστασης Αριθ. 159 (1978) για τις Σχέσεις Εργασίας (στη Δημόσια Διοίκηση), διότι αυτό διευκολύνει τη διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων κατά τρόπο πιο μεθοδικό, συντονισμένο και με εσωτερικές διαδικασίες διαμεσολάβησης.[41] Η κλαδική ρύθμιση στις Σκανδιναβικές χώρες έχει συντελέσει στην πραγματοποίηση αυτού του αποτελέσματος[42] και πολλές χώρες λειτουργούν με κανόνες που επιτρέπουν την αναγνώριση μόνο των πιο αντιπροσωπευτικών συνδικαλιστικών οργανώσεων. Μία αφήγηση από τον Καναδά αποκαλύπτει τα ζητήματα πολιτικής στην εργασία:

> “Καταβάλαμε συνειδητή, επίμονη προσπάθεια . . . σύμφωνα με τον Εργατικό Κώδικα [της Βρετανικής Κολομβίας] προκειμένου να αποφύγουμε τον κατακερματισμό στις νέες διαπραγματευτικές σχέσεις, και να αδράξουμε κάθε ευκαιρία ώστε να συγκροτήσουμε ενιαίους φορείς όλων των εργαζομένων στις υφιστάμενες σχέσεις . . .
>
> Όταν δημιουργήθηκε μία νέα Crown Corporation για την εκμετάλλευση της εκτεταμένης πορθμειακής γραμμής μεταξύ του νησιού του Βανκούβερ και της Lower Mainland, το Συμβούλιο Εργασίας χρειάστηκε για πρώτη φορά να καθορίσει

41 Αυτές οι παράγραφοι έχουν ως εξής:
“(1) Σε χώρες όπου εφαρμόζονται διαδικασίες αναγνώρισης των οργανώσεων δημοσίων υπαλλήλων προκειμένου να καθορισθούν οι οργανώσεις στις οποίες θα χορηγηθούν, σε προτιμησιακή ή αποκλειστική βάση, τα δικαιώματα που προβλέπονται στα Μέρη III, IV ή V της Σύμβασης του 1978 για τις Σχέσεις Εργασίας (στη Δημόσια Διοίκηση), ο εν λόγω καθορισμός θα πρέπει να βασίζεται σε αντικειμενικά και προκαθορισμένα κριτήρια όσον αφορά τον αντιπροσωπευτικό χαρακτήρα των οργανώσεων.
“(2) Οι διαδικασίες που αναφέρονται στην υποπαράγραφο (1) της παρούσης Παραγράφου θα πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να μην ενθαρρύνεται ο πολλαπλασιασμός οργανώσεων για την κάλυψη των ίδιων κατηγοριών εργαζομένων.”

42 “Ρύθμιση της δομής των διαπραγματεύσεων σημαίνει και άσκηση επιρροής στο ποιος θα διαπραγματευτεί τι. Στις Σκανδιναβικές χώρες, έχουν εφαρμοστεί τέτοιου είδους ρυθμίσεις ιδιαιτέρως στο δημόσιο τομέα. Χωρίς καμία εξαίρεση, το κράτος έχει υποχρεώσει τη συνδικαλιστική πλευρά να σχηματίζει συνασπισμούς ή συμπράξεις (καρτέλ) διαπραγματεύσεων. Σε αυτές τις συμπράξεις είτε δίνονται αποκλειστικά διαπραγματευτικά δικαιώματα, ή δικαιώματα προτεραιότητας στη διαπραγμάτευση για τις σημαντικότερες συλλογικές συμβάσεις. Αποτέλεσμα αυτών των μέτρων είναι η ομοιόμορφη ρύθμιση μισθών και όρων απασχόλησης εντός ενός άκρως συγκεντρωτικού συστήματος διαπραγματεύσεων. Τα σωματεία αναγκάζονται να συμβιβαστούν εσωτερικά πριν συναντήσουν τον αντίπαλό τους, και ένας πλειοψηφικός συνασπισμός αποτελούμενος από συνδικαλιστικά καρτέλ και το κράτος αποδεικνύεται συνήθως πολύ ισχυρός απέναντι σε εξωτερικούς παράγοντες. Είναι δυνατόν να υπάρχουν ανεξάρτητες συνδικαλιστικές οργανώσεις, αλλά αν θελήσουν να αλλάξουν μία συμφωνία της πλειοψηφίας, θα αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα.” T. Stokke και A. Seip: “Collective dispute resolution in the public sector: The Nordic countries compared” [Συλλογική επίλυση διαφορών στο δημόσιο τομέα: Οι Σκανδιναβικές χώρες σε σύγκριση], στο *Journal of Industrial Relations* (Sydney, Ένωση Εργασίας και Εργασιακών Σχέσεων Αυστραλίας, 2008), Τόμος 60, Αριθ. 4, σελ. 565.

τους κατάλληλους φορείς διαπραγμάτευσης για το πορθμειακό σύστημα σύμφωνα με τον Εργατικό Κώδικα. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις πρότειναν να χωριστούν οι εργαζόμενοι σε δύο φορείς: έναν γενικό "χωρίς πιστοποίηση" φορέα να εκπροσωπείται από την Ένωση Εργαζομένων στη Θάλασσα και τα Πορθμεία (Marine and Ferry Workers), και τους ανώτερους αξιωματικούς – πλοίαρχος, υποπλοίαρχοι, μηχανικοί κ.ά. – οι οποίοι προφανώς θα εκπροσωπούνταν από τη Συντεχνία Υπηρεσιών Εμπορικής Ναυτιλίας του Καναδά (Canadian Merchants Services Guild). Οι λόγοι ήταν πειστικοί, καθώς θεωρούσαν ότι οι αξιωματικοί είχαν όντως ξεχωριστά κοινά συμφέροντα: ειδική εκπαίδευση σε ικανότητες τις οποίες έπρεπε να αποδείξουν προκειμένου να πάρουν την άδειά τους, εξουσία που ασκούσαν επί του πλοίου και του πληρώματός του, και μία μακρά ιστορία ξέχωρης συντεχνιακής εκπροσώπησης στον ευρύτερο κλάδο της ναυτιλίας. Αναμφιβόλως, οι πιστοποιημένοι αξιωματικοί είχαν γνωρίσει μεγάλη ευημερία με τη δική τους συνδικαλιστική οργάνωση, και ήταν αποφασισμένοι να την διατηρήσουν στην B.C. Ferry Authority.

Παρά τα ισχυρά αυτά επιχειρήματα, απορρίψαμε την αξίωση για χωριστό φορέα διαπραγμάτευσης. Το πορθμειακό σύστημα ήταν ζωτική μεταφορική σύνδεση στην οποία το κοινό της Βρετανικής Κολομβίας έπρεπε να μπορεί να βασίζεται. Η πολιτική της ελαχιστοποίησης των εργασιακών συγκρούσεων τις οποίες ενδεχομένως θα προκαλούσε ο κατακερματισμός σε μία ευαίσθητη υπηρεσία κοινής ωφέλειας όπως αυτή, απλά ήταν μεγαλύτερης σπουδαιότητας από τις αξίες της αυτοδιάθεσης για μία επιμέρους επαγγελματική ομάδα εργαζομένων.

Οι πιστοποιημένοι αξιωματικοί δεν θα υποχρεώνονταν σε διεξαγωγή συλλογικών διαπραγματεύσεων. Αν όμως προτιμούσαν αυτή τη μέθοδο για τη συνεννόηση με τον εργοδότη τους, τότε η αίσθησή μας ήταν ότι έπρεπε να αποδεχτούν τη γενικότερη λογική αυτής της διαδικασίας. Οι αξιωματικοί δεν είχαν το αναπαλλοτρίωτο δικαίωμα να πηγαίνουν και "να κάνουν τα δικά τους" προς το δικό τους συμφέρον. Αντιθέτως, οι αξιωματικοί όφειλαν να συγκεντρώσουν τους διαπραγματευτικούς τους πόρους σε μία ενιαία δομή η οποία θα διαπραγματευόταν μία συλλογική σύμβαση και για το πλήρωμα.[43]

Συνάγεται ότι οι ανταλλαγές μπορούν να γίνουν πιο μεθοδικά όταν οι αρχές του δημοσίου τομέα έχουν να κάνουν με

43 P. Weiler: *Reconcilable differences: New directions in Canadian labour law [Συμβιβάσιμες διαφορές: Νέες κατευθύνσεις στο Καναδικό εργατικό δίκαιο]* (Τορόντο, Carswell, 1980), σελ. 159–60. Ο συγγραφέας αφηγείται τις εμπειρίες του ως Πρόεδρος του Συμβουλίου Εργασίας της Βρετανικής Κολομβίας στα μέσα της δεκαετίας του 1970.

ολιγάριθμους ομολόγους τους από πλευράς συνδικαλιστικών οργανώσεων.[44] Ο παράγοντας της αντιπαλότητας μεταξύ συνδικαλιστικών οργανώσεων με την αποδιοργανωτική του δύναμη μπορεί να αντιμετωπιστεί πριν ξεκινήσει η διαπραγματευτική διαδικασία.[45] Με περιορισμένο αριθμό συνδικαλιστικών οργανώσεων, το περιθώριο αλματώδους αύξησης των διαπραγματευτικών απαιτήσεων από πολλαπλές συνδικαλιστικές οργανώσεις διατηρείται σταθερά υπό έλεγχο και η δομή η ίδια των διαπραγματεύσεων υποχρεώνει τις συνδικαλιστικές οργανώσεις να συσπειρωθούν και στη συνέχεια να προβούν σε διαδικασίες εσωτερικής διαμεσολάβησης για τις απαιτήσεις όλων των τμημάτων ή τουλάχιστον ενός ευρέος αντιπροσωπευτικού δείγματος του εργατικού δυναμικού.

Αν όμως προτιμησιακών ή αποκλειστικών δικαιωμάτων απολαύει μόνον η πλέον αντιπροσωπευτική συνδικαλιστική οργάνωση, οι αποφάσεις για τον προσδιορισμό της αντιπροσωπευτικότερης οργάνωσης θα πρέπει να λαμβάνονται βάσει αντικειμενικών και προκαθορισμένων κριτηρίων προκειμένου να αποφεύγονται τυχόν ευκαιρίες κατάχρησης ή μεροληψίας. Και παρ' όλο που οι δημόσιες αρχές έχουν το δικαίωμα να αποφασίζουν αν θα διαπραγματευθούν σε περιφερειακό ή σε εθνικό επίπεδο, οι εργαζόμενοι θα πρέπει

44 Πρέπει να σημειωθεί ότι κάποιες κυβερνήσεις έχουν στηρίξει τις συνδικαλιστικές οργανώσεις προκειμένου να ισχυροποιήσουν τη συλλογική εκπροσώπηση, ακόμα και αν αυτό ενδέχεται να ενθαρρύνει τον εν λόγω πολλαπλασιασμό. Για παράδειγμα, κάποιες Βαλτικές κυβερνήσεις υποστήριξαν τη διεύρυνση του αριθμού των μελών των συνδικαλιστικών οργανώσεων, το οποίο απαιτεί πόρους τους οποίους ίσως να μην διαθέτουν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις με χαμηλό ποσοστό συμμετοχής. (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας: *Trade union strategies to recruit new groups of people [Συνδικαλιστικές στρατηγικές για τη στρατολόγηση νέων ομάδων ανθρώπων]* (Δουβλίνο, 2010), σελ. 28).

45 Πρέπει να σημειωθεί ότι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις δεν ανταγωνίζονται μόνο μεταξύ τους, αλλά συνεργάζονται κιόλας τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Επί παραδείγματι, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις στη Μάλτα αντιμετώπισαν το ζήτημα των μεταναστών εργαζομένων με τη βοήθεια της Ιταλικής Συνομοσπονδίας CGIL. (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας: *Trade union strategies to recruit new groups of people [Συνδικαλιστικές στρατηγικές για τη στρατολόγηση νέων ομάδων ανθρώπων]* (Δουβλίνο, 2010), σελ. 28). Σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Συνδικάτων Δημοσίων Υπηρεσιών και η Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Ανεξάρτητων Συνδικαλιστικών Φορέων (CESI) υπέγραψαν Συμφωνία Συνεργασίας η οποία τέθηκε σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2005. Στη συμφωνία οι συνδικαλιστικοί φορείς συγκρότησαν μία κοινή αντιπροσωπεία προκειμένου αυτή να εκπροσωπήσει τους εργαζομένους της κεντρικής διοίκησης στον κοινωνικό διάλογο της εθνικής διοίκησης, που επισημοποιήθηκε το Δεκέμβριο του 2010 με την κλαδική επιτροπή κοινωνικού διαλόγου. Βλ. M. Albertijn: "New sectoral social dialogue committee for central government administrations," [Νέα κλαδική επιτροπή κοινωνικού διαλόγου για τις υπηρεσίες της κεντρικής διοίκησης] στο EIROnline, Μάρτιος 2011, http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2011/02/articles/eu1102011i.htm (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

να έχουν το δικαίωμα να επιλέξουν την οργάνωση που θα τους εκπροσωπήσει στις διαπραγματεύσεις.[46]

Μία άλλη εναλλακτική είναι η διαπραγμάτευση "σε ένα τραπέζι", στην οποία τα διάφορα συνδικάτα που εκπροσωπούν όλους τους εργαζομένους σε έναν ενιαίο φορέα διαπραγμάτευσης συγκλίνουν σε μία ενιαία διαδικασία διαπραγμάτευσης.[47] Αυτό κατέστη σύνηθες στο δημόσιο τομέα στο Ηνωμένο Βασίλειο κατά τη δεκαετία του 1990.[48] Ένα άλλο παράδειγμα είναι η διαπραγμάτευση για τους εργαζομένους της Πολιτείας της Washington στις Ηνωμένες Πολιτείες, όπου όλα τα συνδικάτα, το καθένα από τα οποία εκπροσωπεί λιγότερους από 500 εργαζομένους, διαπραγματεύονται με την πολιτειακή κυβέρνηση σε ένα ενιαίο πολυ-συνδικαλιστικό τραπέζι.[49] Αυτό θα εξετασθεί παρακάτω, στην ενότητα με τίτλο *Διαμεσολάβηση σε συγκρούσεις συμφερόντων στο εσωτερικό των επιμέρους πλευρών.*

© ILO/J.Maillard

46 ΔΓΕ: *Digest of decisions and principles of the Freedom of Association Committee of the Governing Body of the ILO [Σύνοψη αποφάσεων και αρχών της Επιτροπής για την Ελευθερία του Συνεταιρίζεσθαι του Διοικητικού Συμβουλίου της ΔΟΕ]*, πέμπτη (αναθεωρημένη) έκδοση (Γενεύη, 2006), Παράγραφοι 962 και 963.

47 Για ενδελεχή εξέταση του θέματος της διαπραγμάτευσης σε ενιαίο τραπέζι, βλ. J. Gennard και G. Judge: *Employee relations [Υπαλληλικές σχέσεις]* (Λονδίνο, Chartered Institute of Personnel and Development, 2005).

48 A. Bryson και D. Wilkinson: *Collective bargaining and workplace performance [Συλλογική διαπραγμάτευση και απόδοση στην εργασία]* (Λονδίνο, Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας, 2000), σελ. 3.

49 Αναθεωρημένος Κώδικας της Washington (RCW) Ev. 41.80.010. Σωματεία που εκπροσωπούν περισσότερους από 500 εργαζομένους διαπραγματεύονται με την κυβέρνηση σε χωριστά τραπέζια.

Οι Traxler και Brandl ανέπτυξαν ένα μοντέλο τριών βασικών κατηγοριών διαπραγμάτευσης. Σύμφωνα με το μοντέλο, οι τρεις κατηγορίες διαφέρουν στο εύρος και τη σχέση τους με τα επιμέρους συμφέροντα του κάθε κλάδου:

> “Ο συντονισμός σε κορυφαίο επίπεδο είναι άκρως περιεκτικός. Ασκείται από τις διακλαδικές συνομοσπονδίες οι οποίες πραγματοποιούν τις συντονιστικές τους ενέργειες είτε έμμεσα ενορχηστρώνοντας τις πολιτικές διαπραγμάτευσης των μελών τους είτε άμεσα διαπραγματευόμενες κεντρικές συμφωνίες εκ μέρους τους. Και στις δύο περιπτώσεις, αυτό σημαίνει ότι τα κλαδικά συμφέροντα πρέπει να ενοποιηθούν ώστε να μπορούν να ακολουθηθούν κοινές στρατηγικές. Η διαπραγμάτευση σταθερού μοτίβου (pattern bargaining) εκπροσωπεί ενδιάμεση κάλυψη. Ο συντονισμός βασίζεται στον ηγετικό ρόλο ενός ορισμένου κλάδου στον καθορισμό των αμοιβών, ενώ ο άλλος κλάδος ακολουθεί. Η ασυντόνιστη διαπραγμάτευση σημαίνει ότι οι επιμέρους φορείς διαπραγμάτευσης ορίζουν τους μισθούς τους ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλον. Επομένως, δεν υφίσταται κανενός είδους εσκεμμένος συντονισμός μεταξύ κλάδων. [50]

4. Διάρθρωση των διαπραγματεύσεων: επίπεδα διαπραγμάτευσης και συντονισμός μεταξύ επιπέδων

Η Σύσταση της ΔΟΕ Αριθ. 163 του 1981 για την προώθηση της Συλλογικής Διαπραγμάτευσης δηλώνει ότι τα κράτη-μέλη οφείλουν να καταβάλλουν προσπάθειες προκειμένου να καθίσταται δυνατή η συλλογική διαπραγμάτευση σε όλα τα επίπεδα, “δηλαδή σε επίπεδο καταστήματος, επιχείρησης, κλάδου δραστηριότητας, βιομηχανίας ή σε περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο”. Στα κράτη τα οποία θεσπίζουν διάφορα επίπεδα διαπραγμάτευσης, “οι διαπραγματευόμενες πλευρές οφείλουν να φροντίσουν να υπάρχει συντονισμός μεταξύ αυτών των επιπέδων”.

50 F. Taxler, και B. Brandl: “Collective bargaining, Macroeconomic performance, and the sectoral composition of trade unions” [Συλλογική διαπραγμάτευση, Μακροοικονομική απόδοση, και η κλαδική σύνθεση των συνδικαλιστικών οργανώσεων], στο *Industrial Relations*, (Oakland, CA, Πανεπιστήμιο Καλιφόρνια, 2010), Τόμος 49, Αριθ. 1, Ιαν., σελ. 100.

Δεν υπάρχει καθολική συνταγή όσον αφορά τα επίπεδα διαπραγμάτευσης. Οι συνθήκες και δυναμικές της κάθε χώρας είναι τόσο διαφορετικές ώστε υπάρχει δυνατότητα μεγάλης ευελιξίας. Το κατάλληλο επίπεδο ή τα κατάλληλα επίπεδα για διαπραγμάτευση θα εξαρτηθούν από τη δύναμη, τα συμφέροντα, τους στόχους και τις προτεραιότητες των καλυπτόμενων πλευρών, καθώς και τη δομή του συνδικαλιστικού κινήματος, τους εκπροσώπους της κυβέρνησης και τα παραδοσιακά μοτίβα εργασιακών σχέσεων.[51] Σε όποιο επίπεδο και αν διεξαχθούν οι διαπραγματεύσεις, εθνικό, κλαδικό ή περιφερειακό, κάθε επίπεδο είναι δυνατόν να έχει διαφορετική δικαιοδοσία, αρμοδιότητα σε θέματα προσωπικού, πηγές εσόδων και δημοσιονομική αυτονομία.

Ορισμένα συστήματα υιοθετούν ένα κεντρικό ή κλαδικό πλαίσιο, το οποίο συμπληρώνεται με διαπραγματεύσεις αποκεντρωμένες, ώστε να παρέχεται ομαλότητα στις διαπραγματεύσεις και να προάγεται η αυτορύθμιση. Επί παραδείγματι, στη Σουηδία, τη Δανία, τη Νορβηγία και τη Φινλανδία έχει αναπτυχθεί ένα διαπραγματευτικό μοντέλο δύο επιπέδων με το κλαδικό επίπεδο να ορίζει τους διαδικαστικούς κανόνες και ένα οικονομικό πλαίσιο (που ενίοτε περιλαμβάνει και μισθολογικές παραμέτρους) για την τοπική διαπραγμάτευση. Ως εκ τούτου, μέρος της ουσιαστικής διαπραγμάτευσης – επί παραδείγματι, οι πραγματικοί μισθοί – έχει μεταβιβασθεί σε χαμηλότερα επίπεδα.[52]

Η Νότιος Αφρική έχει επίσης υιοθετήσει αυτήν την προσέγγιση στις συλλογικές διαπραγματεύσεις του δημοσίου τομέα θεσπίζοντας ένα εθνικό Συμβούλιο Συντονισμού Διαπραγματεύσεων στη Δημόσια Διοίκηση με διαπραγματευτικές αρμοδιότητες που καλύπτουν όλα τα θέματα τα οποία:

---

51 ΔΓΕ, "Substantive provisions of labour legislation: Effective recognition of the right to collective bargaining" [Ουσιαστικές διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας: Πραγματική αναγνώριση του δικαιώματος συλλογικής διαπραγμάτευσης], στο *ΔΓΕ: Labour Legislation Guidelines [Κατευθυντήριες Γραμμές Εργατικής Νομοθεσίας]*, Κεφάλαιο III, http://www2.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/llg/index.htm (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

52 T. Stokke και A. Seip: "Collective dispute resolution in the public sector: The Nordic countries compared", in *Journal of Industrial Relations* " [Συλλογική επίλυση διαφορών στο δημόσιο τομέα: Οι Σκανδιναβικές χώρες σε σύγκριση], στο *Journal of Industrial Relations* (Sydney, Ένωση Εργασίας και Εργασιακών Σχέσεων Αυστραλίας, 2008), Τόμος 60, Αριθ. 4, σελ. 562.

(i) "ρυθμίζονται από ομοιόμορφους κανόνες, νόρμες και πρότυπα που ισχύουν σε ολόκληρη τη δημόσια διοίκηση, ή
(ii) άπτονται των όρων απασχόλησης που ισχύουν σε δύο ή περισσότερους κλάδους, ή
(iii) αναθέτονται στο Κράτος ως εργοδότη όσον αφορά τη δημόσια διοίκηση και δεν αναθέτονται στο Κράτος ως εργοδότη σε κανέναν άλλον κλάδο".[53]

Στο διμερές Συμβούλιο Διαπραγματεύσεων ανατέθηκε το καθήκον της δημιουργίας ενός δεύτερου επιπέδου κλαδικών συμβουλίων διαπραγματεύσεων εντός της χώρας. Ο γενικός κανόνας είναι ότι αυτές οι δευτεροβάθμιες πλατφόρμες διαπραγματεύσεων – π.χ. το Συμβούλιο Εργασιακών Σχέσεων στην Παιδεία – συνάπτουν συμβάσεις επί ουσιαστικών θεμάτων στον αντίστοιχο κλάδο, όπως είναι οι μισθοί και οι όροι απασχόλησης, αλλά στη συνέχεια εκχωρούν περαιτέρω σε επαρχιακά τμήματα του Συμβουλίου την αρμοδιότητα τόσο για την εφαρμογή όσο και για τις τοπικές διαφοροποιήσεις.

Διαδικασίες επίλυσης διαφορών συμφωνηθείσες σε κεντρικό επίπεδο ρυθμίζουν συνήθως τις διαφωνίες χαμηλότερου επιπέδου τόσο στη Νότιο Αφρική όσο και στις Σκανδιναβικές χώρες. Η δομή αυτή δίνει τη δυνατότητα σε θέματα τοπικού επιπέδου να αναρριχώνται σε υψηλότερα επίπεδα στο σύστημα ώστε να τα χειρίζονται όλο και ανώτερα στελέχη αν παραμένουν ανεπίλυτα – ένα χαρακτηριστικό που ενισχύει τον αυτο-ρυθμιστικό χαρακτήρα του όλου συστήματος.

Η Αργεντινή κύρωσε τη Σύμβαση 151 του 1978 για τις Εργασιακές Σχέσεις (στη Δημόσια Διοίκηση) το 1987. Προκειμένου αυτή να εφαρμοσθεί, ο Νόμος περί Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας του 1992 (Πράξη Αριθ. 24.185) θέσπισε τα πρότυπα για τη συλλογική διαπραγμάτευση στη δημόσια διοίκηση σε εθνικό επίπεδο. Σύμφωνα με τη Νομοθετική Πράξη, τα συνδικάτα εκπροσωπούνται στη διαπραγματευτική διαδικασία αναλογικά προς τον αριθμό των μελών τους. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι η ίδια ομάδα συμφερόντων

53 Ενότητα 36 του Νόμου περί Εργασιακών Σχέσεων του 1995.

είναι δυνατόν να εκπροσωπείται από περισσότερες από μία συνδικαλιστικές οργανώσεις.[54]

Το σύστημα εργασιακών σχέσεων της Αργεντινής αναγνωρίζει δύο είδη σωματείων εργαζομένων: τις εγγεγραμμένες ενώσεις (inscripta) και αυτές που έχουν νομική μορφή συνδικάτου (personería gremial). "Ενώ *personería* είναι η αναγνώριση από το Κράτος της πλέον αντιπροσωπευτικής οργάνωσης (αυτής με τα περισσότερα μέλη σε μία συγκεκριμένη ομάδα συμφερόντων), θεωρητικώς, είναι δυνατόν να εμφανιστεί μία δεύτερη οργάνωση στην οποία ενδεχομένως θα παραχωρηθεί αυτή η ειδική νομική μορφή αν εκπροσωπεί 'σημαντικά υψηλότερο' αριθμό εργαζομένων από την πρώτη. Μέχρι τότε, όμως, δεν θα επιτρέπεται στη δεύτερη οργάνωση να συμμετέχει στη συλλογική διαπραγμάτευση, ούτε θα έχει πρόσβαση σε συνδικαλιστικές ποσοστώσεις από τα μέλη της."[55]

Σύμφωνα με την Πράξη Αριθ. 24.185, είναι ξεχωριστές οι επιτροπές διαπραγμάτευσης που διεξάγουν γενικές και κλαδικές διαπραγματεύσεις στη δημόσια διοίκηση. Αποτελούνται από εκπροσώπους του κράτους και των εργαζομένων, υπό το συντονισμό του Υπουργείου Εργασίας. Μερικές από τις κλαδικές συμβάσεις που ισχύουν σήμερα καλύπτουν τους εργαζομένους στο Εθνικό Λαχείο, τη Διδασκαλία, την Ασφάλεια Τροφίμων, την Ασφάλεια Πάρκων, και τις Τέχνες.[56]

---

54 A. Cardoso και J. Gindin: *Industrial relations and collective bargaining: Argentina, Brazil and Mexico compared [Εργασιακές σχέσεις και συλλογική διαπραγμάτευση: Αργεντινή, Βραζιλία και Μεξικό σε σύγκριση]*, Έγγραφο Εργασίας Αριθ. 5, Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων και Σχέσεων Απασχόλησης ΔΓΕ (Γενεύη, ΔΓΕ, 2009), J. Bonifacio και G. Falivene: *Análisis comparado de las relaciones laborales en la administración pública latinoamericana. Argentina, Costa Rica, México, y Perú [Συγκριτική ανάλυση εργασιακών σχέσεων στη δημόσια διοίκηση της Λατινικής Αμερικής. Αργεντινή, Κόστα Ρίκα, Μεξικό και Περού* (Καράκας, Διαμερικανική Τράπεζα Ανάπτυξης, Λατινοαμερικανικό Κέντρο για τη Διοίκηση της Ανάπτυξης, 2002), M. Wegman: *Aportes a la profesionalización del servicio civil en el gobierno federal de la República Argentina a través de al negociación colectiva*, 15η Διεθνής Διάσκεψη CLAD για τη Μεταρρύθμιση του Κράτους και της Δημόσιας Διοίκησης, Santo Domingo, Δομινικανή Δημοκρατία, 9–12 Νοεμβ. 2010.

55 A. Cardoso και J. Gindin: *Industrial relations and collective bargaining: Argentina, Brazil and Mexico compared [Εργασιακές σχέσεις και συλλογική διαπραγμάτευση: Αργεντινή, Βραζιλία και Μεξικό σε σύγκριση]*, Έγγραφο Εργασίας Αριθ. 5, Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων και Σχέσεων Απασχόλησης ΔΓΕ (Γενεύη, ΔΓΕ, 2009), σελ. 15.

56 A. Cardoso και J. Gindin: *Industrial relations and collective bargaining: Argentina, Brazil and Mexico compared [Εργασιακές σχέσεις και συλλογική διαπραγμάτευση: Αργεντινή, Βραζιλία και Μεξικό σε σύγκριση]*, Έγγραφο Εργασίας Αριθ. 5, Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων και Σχέσεων Απασχόλησης ΔΓΕ (Γενεύη, ΔΓΕ, 2009), J. Bonifacio και G. Falivene: *Análisis comparado de las relaciones laborales en la administración pública latinoamericana. Argentina, Costa Rica, México, y Perú [Συγκριτική ανάλυση εργασιακών σχέσεων στη δημόσια διοίκηση της Λατινικής Αμερικής. Αργεντινή, Κόστα Ρίκα, Μεξικό και Περού]* (Καράκας, Διαμερικανική Τράπεζα Ανάπτυξης, Λατινοαμερικανικό Κέντρο για τη Διοίκηση της Ανάπτυξης, 2002), M. Wegman: *Aportes a la profesionalización del servicio civil en el gobierno federal de la República Argentina a través de al negociación colectiva*, 15η Διεθνής Διάσκεψη CLAD για τη Μεταρρύθμιση του Κράτους και της Δημόσιας Διοίκησης, Santo Domingo, Δομινικανή Δημοκρατία, 9–12 Νοεμβ. 2010.

Και η Ουρουγουάη υιοθέτησε μία τέτοια δομή το 2005. Το Ανώτατο Συμβούλιο για τη Συλλογική Διαπραγμάτευση στο Δημόσιο Τομέα έχει εκπροσώπηση από τέσσερις κεντρικούς κρατικούς οργανισμούς και ισάριθμους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους, συνέρχεται κατόπιν αιτήματος οιουδήποτε των μελών του και λαμβάνει αποφάσεις με συναίνεση. Η διαπραγμάτευση σε κλαδικό (δευτεροβάθμιο) και υπηρεσιακό (τριτοβάθμιο) επίπεδο διεξάγεται χωριστά και ασχολείται με τα ίδια αντικείμενα, εντός των ορίων που θεσπίζουν οι συμβάσεις οι οποίες έχουν συναφθεί σε υψηλότερο επίπεδο. Το Υπουργείο Εργασίας, το οποίο προεδρεύει του Ανωτάτου Συμβουλίου, φέρει την ευθύνη του συντονισμού των επιπέδων.[57]

Στην Ιταλία, θεσπίστηκε η Υπηρεσία για την εκπροσώπηση των διοικητικών δομών του δημοσίου στη συλλογική διαπραγμάτευση (ARAN) με την αποκέντρωση της δημόσιας διοίκησης το 1993 και είναι αρμόδια για την εκπροσώπηση της κυβέρνησης στις συλλογικές διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις του δημοσίου τομέα. Η διαπραγμάτευση διεξάγεται μέσω καθορισμένων διαπραγματευτικών φορέων, τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και σε κάθε αποκεντρωμένη δημόσια υπηρεσία.

Η εκπροσώπηση από την ARAN είναι υποχρεωτική για διάφορες επιμέρους διοικητικές δομές όπως υπουργεία, σχολεία, φορείς υγείας και κοινωνικής ασφάλισης.[58]

> “Η ARAN λειτουργεί ως υπηρεσιακή δομή για [αυτές τις διοικήσεις.]. . . . Οι διάφορες διοικητικές δομές . . . ασκούν «αρμοδιότητα καθοδήγησης» επί της ARAN όσον αφορά τις εθνικές συλλογικές διαπραγματεύσεις, συστήνοντας κλαδικές επιτροπές για το σκοπό αυτόν. Για κάθε κλάδο συλλογικής διαπραγμάτευσης – υγεία, τοπική αυτοδιοίκηση, έρευνα, πανεπιστήμια και μη-οικονομικοί δημόσιοι φορείς (π.χ. κοινωνική ασφάλιση) – δημιουργείται μία κλαδική επιτροπή. Εντούτοις, όσον αφορά τα υπουργεία, τα σχολεία και

57 Πράξη Αριθ. 18508, 26 Ιουνίου 2009, άρθρα 10–14.

58 Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Συνδικάτων Δημοσίων Υπηρεσιών: *Collective bargaining, country profiles: Italy [Συλλογική διαπραγμάτευση, προφίλ χωρών: Ιταλία]*, http://www.epsu.org/r/471. “Decentralised bargaining in the public sector examined” [Εξέταση αποκεντρωτικού συστήματος διαπραγμάτευσης στο δημόσιο τομέα] στο EIROnline, Μάρτιος 2003, http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/12/feature/it0212209f.htm, και “Reform of public sector bargaining agency approved” [Έγκριση της μεταρρύθμισης του φορέα διαπραγματεύσεων στο δημόσιο τομέα], στο EIROnline, Νοέμβριος 1997, http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1997/11/feature/IT9711217F.htm (όλα τα URL διαθέσιμα από 27 Οκτ. 2011).

ορισμένες επιχειρήσεις κοινής ωφελείας (πυροσβεστική και μερικές άλλες), ως «κλαδική επιτροπή» ενεργεί ο Πρόεδρος του Υπουργικού Συμβουλίου, μέσω του Υπουργείου Δημόσιας Διοίκησης.[59]

Κάθε επιτροπή, και ο Πρόεδρος του Υπουργικού Συμβουλίου για τις κεντρικές διοικητικές δομές του κράτους, ορίζουν κατευθυντήριες γραμμές και στόχους για τη συλλογική διαπραγμάτευση καθώς πλησιάζει η ημερομηνία ανανέωσης κάθε σύμβασης, ενώ η ARAN οφείλει διαρκώς να τους ενημερώνει για την πρόοδο των διαπραγματεύσεων. Αφ' ης στιγμής επιτευχθεί προσωρινή συμφωνία, η Υπηρεσία πρέπει να πάρει την έγκριση της επιτροπής για το προσχέδιο πριν την οριστική υπογραφή του. Επομένως, ο νόμος προβλέπει ότι οι κλαδικές επιτροπές πρέπει να συμμετέχουν ρητώς στην κύρωση των συλλογικών συμβάσεων, δημιουργώντας έτσι μία σχέση με την ARAN που σε έναν βαθμό μοιάζει με τη σχέση μεταξύ βάσης/μελών και αντιπροσώπων διαπραγμάτευσης στον ιδιωτικό τομέα.[60]

5. Προσεγγίσεις και μοντέλα διαπραγμάτευσης

Το μοντέλο θέσεων

Επειδή η συλλογική διαπραγμάτευση ως θεσμός εμφανίστηκε σε συνθήκες εχθρότητας, περιβάλλεται από μία κουλτούρα αντιπαλότητας.[61] Κάποιες χώρες έχουν σφυρηλατήσει ιστορικές συμφωνίες, μετατρέποντας τους κοινωνικούς ανταγωνιστές σε κοινωνικούς εταίρους, αλλά γενικώς μιλώντας – και ιδιαιτέρως ίσως σε κοινωνίες όπου επικρατεί η Αγγλοσαξονική

59 "Reform of public sector bargaining agency approved" [Έγκριση της μεταρρύθμισης του φορέα διαπραγματεύσεων στο δημόσιο τομέα], στο EIROnline, Νοέμβριος 1997, http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1997/11/feature/IT9711217F.htm (διαθέσιμο από 28 Νοεμβρίου 2011

60 "Decentralised bargaining in the public sector examined" [Εξέταση αποκεντρωτικού συστήματος διαπραγμάτευσης στο δημόσιο τομέα] ό.π.

61 Ερευνώντας της κατάσταση στην Ευρώπη από το μεσαίωνα έως τον 19ο αιώνα, ο Jacobs καταγράφει ότι "οι δημόσιες αρχές ήταν παντού πολύ καχύποπτες με τις οργανώσεις των εργαζομένων. Ένας λόγος που είχαν για να καταστέλλουν αυτές τις ενώσεις ήταν η ανησυχία για τη δημόσια τάξη, αφού οι ενώσεις πολύ συχνά συσχετίζονταν με ταραχές ή βία." A. Jacobs: "Collective self-regulation" [Συλλογική αυτορύθμιση], στο B. Hepple: *The Making of Labour Law in Europe [Η Δημιουργία του Εργατικού Δικαίου στην Ευρώπη]* (Λονδίνο, Mansell, 1986), σελ. 197. Η εξέλιξη ήταν από την καταστολή στην ανοχή και από εκεί στην (αμφίρροπη) αναγνώριση.

κοσμοθεωρία – η διαπραγμάτευση θέσεων είναι εριστική.[62] Μάλιστα, οι αναλυτές της τέχνης της διαπραγμάτευσης έχουν καταφέρει να συντάξουν έναν κατάλογο συμπεριφορών διαπραγμάτευσης θέσεων:

- Αναπτύσσεις εκ των προτέρων στόχους και θέσεις αντίστασης
- Μεγαλοποιείς τις θέσεις στην αρχή της διαπραγμάτευσης
- Δεσμεύεσαι στην τήρηση των θέσεων αυτών σε αρχικό στάδιο και δημοσίως
- Διοχετεύεις την επικοινωνία μέσω εκπροσώπου
- Δίνεις όσο το δυνατόν λιγότερα ως αντάλλαγμα για αυτό που παίρνεις
- Ποτέ δεν "διαπραγματεύεσαι ενάντια στον εαυτό σου"
- Απορυθμίζεις διαρκώς την άλλη πλευρά
- Χρησιμοποιείς δύναμη τύπου εξαναγκασμού
- Κινητοποιείς υποστήριξη από τις εκπροσωπούμενες ομάδες συμφερόντων
- Διαίρει και βασίλευε την άλλη πλευρά· προστάτευσε τη δική σου πλευρά από τον ίδιο κίνδυνο
- Μία συμφωνία που γίνεται αποδεκτή με απροθυμία είναι ένδειξη επιτυχίας.[63]

Ενώ το μοντέλο διαπραγμάτευσης θέσεων είναι ίσως κατανοητό στο ιστορικό του πλαίσιο και ευρέως λειτουργικό, είναι εύκολο να εντοπίσει κανείς και τους περιορισμούς του. Στα σύγχρονα περιβάλλοντα εργασίας τα κοινά συμφέροντα είναι τουλάχιστον όσα και τα συγκρουόμενα. Εκτεταμένη έρευνα και εμπειρία καταδεικνύουν ότι τα καλύτερα περιβάλλοντα εργασίας – παραγωγικοί, υψηλών επιδόσεων οργανισμοί όπου οι άνθρωποι θέλουν να εργάζονται – χαρακτηρίζονται

62 "Το σύστημα ήταν, και εξακολουθεί να είναι, αντιπαραθετικό, διότι, όταν δημιουργήθηκε η συλλογική διαπραγμάτευση, η πεποίθηση ήταν ότι το κεφάλαιο και η εργατική δύναμη θα ήταν αιώνιοι εχθροί ή σε αιώνια σύγκρουση. Έτσι, δημιουργήθηκε ένα σύστημα νόμων και ρυθμίσεων, καθώς και ομοσπονδιακοί φορείς όπως ο FMCS, προκειμένου να απομακρύνουν αυτή τη σύγκρουση από τους δρόμους και να την διοχετεύσουν σε συλλογικές διαπραγματεύσεις και νόμιμες απεργίες, στάσεις εργασίας ή οικονομική πίεση." P. Hurtgen (Διευθυντής, Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Διαμεσολάβησης και Συμβιβασμού Ηνωμένων Πολιτειών): *Collective bargaining and individual rights: The changing dynamics of workplace dispute resolution [Συλλογική διαπραγμάτευση και ατομικά δικαιώματα: Η μεταβαλλόμενη δυναμική της επίλυσης εργασιακών διαφορών]*, Διάλεξη εις μνήμην Henry Kaiser, The Georgetown University Law Center, 13 Νοεμβρίου 2003, δημοσιευμένα αποσπάσματα, http://fmcs.gov/assets/files/Articles/Kaiser_Lecture.htm (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

63 J. Cutcher-Gershenfeld: "How process matters" [Πώς ενδιαφέρει η διαδικασία], στο T. Kochan και D. Lipsky: *Negotiations and change [Διαπραγματεύσεις και αλλαγή]* (Ithaca, Νέα Υόρκη, Cornell University Press, 2003), σελ.143.

από σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ όλων των πλευρών.[64] Η διαπραγμάτευση θέσεων αποθαρρύνει ίσως την από κοινού δημιουργικότητα και δεν καταφέρνει να εκμεταλλευτεί τις ευρύτατες δυνατότητες για αμοιβαίο όφελος που προσφέρονται.

Σημαντικό είναι ότι το ύφος της διαπραγμάτευσης σε ορισμένες ραγδαία εκδημοκρατιζόμενες χώρες αντιγράφει κατά μία βασική έννοια την ιστορική εμπειρία των μεταβιομηχανικών πλέον κοινωνιών. Η διαπραγμάτευση θέσεων – η οποία αναλύεται περαιτέρω παρακάτω – προβάλλει ως ο προκαθορισμένος τρόπος λειτουργίας. Το παρόν εγχειρίδιο ελπίζει να παροτρύνει τις επιμέρους πλευρές στις εν λόγω χώρες να εξερευνήσουν διαφορετικά μονοπάτια στα πρώτα βήματα της διαπραγμάτευσής τους.

Το μοντέλο αμοιβαίου οφέλους[65]

Τα τελευταία χρόνια έχει κάνει την εμφάνισή της η ανάπτυξη εναλλακτικών μοντέλων διαπραγμάτευσης, τα οποία περιγράφονται ποικιλοτρόπως ως διαπραγμάτευση αμοιβαίου οφέλους, βάσει κοινών συμφερόντων, εκατέρωθεν επωφελής (κερδίζεις-κερδίζω), ενοποιητική και με αρχές. Η παρούσα προσέγγιση επιχειρεί να προαγάγει την παραγωγική διαπραγμάτευση μέσω των ακόλουθων αρχών:

- προσεκτική εκτίμηση τόσο των οικείων συμφερόντων και αναγκών όσο και αυτών των άλλων πλευρών,

64 Βλ., μεταξύ πολλών πηγών, J. Rogers και W. Streeck (eds.): *Works councils: Consultation, representation, and cooperation in industrial relations [Συμβούλια Εργασίας: Διαβούλευση, εκπροσώπηση και συνεργασία στις εργασιακές σχέσεις]* (Σικάγο, University of Chicago Press, 1995), G. Leminsky: "Everything you always wanted to know about Mitbestimmung" [Όλα όσα πάντοτε ήθελες να μάθεις για το Mitbestimmung], στο *Die Mitbestimmung* (Ντίσελντορφ, Hans Böckler Foundation, 1999), σελ. 46–50, D. Hull και V. Reid: *Simply the best workplaces in Australia [Απλά οι καλύτεροι χώροι εργασίας στην Αυστραλία]*, Αυστραλιανό Κέντρο Έρευνας και Διδασκαλίας σε θέματα Εργασιακών Σχέσεων (ACIRRT), Έγγραφο Εργασίας Αρ. 88 (Sydney, Πανεπιστήμιο Νέας Νότιας Ουαλίας, 2003), T. Kochan και P. Osterman: *The mutual gains enterprise [Το εγχείρημα αμοιβαίου οφέλους]* (Βοστόνη, Harvard Business School Press, 1994), J. Gittell: *The Southwest Airlines way [Ο τρόπος της Southwest Airlines]* (Νέα Υόρκη, McGraw-Hill, 2003), D. Weiss: *Beyond the walls of conflict [Πέρα από τα τείχη της σύγκρουσης]* (Τορόντο, Irwin, 1996), και the Great Place to Work Institute, http://www.greatplacetowork.com (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

65 Για μία μελέτη ξεκάθαρα εστιασμένη στο δημόσιο τομέα (σε πλαίσιο Καναδά), βλ. N. Caverly, B. Cunningham και L. Mitchell: "Reflections on public sector-based integrative collective bargaining: Conditions affecting cooperation within the negotiation process" [Συλλογισμοί για την ενοποιητική συλλογική διαπραγμάτευση με βάση το δημόσιο τομέα: Συνθήκες που επηρεάζουν τη συνεργασία εντός της διαπραγματευτικής διαδικασίας] στο *Employee Relations* (Γλασκόβη, University of Strathclyde, 2006), Τόμος 28, Αρ. 1, σελ. 62.

αντί της επίμονης προώθησης προκαθορισμένων διαπραγματευτικών θέσεων,
- υψηλό επίπεδο ανταλλαγής πληροφοριών,
- απόπειρες "να μεγαλώσει η πίτα" κατά τον επόμενο κύκλο διαπραγματεύσεων πριν κοπεί,
- δημιουργική ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων οι οποίες να προάγουν τα κοινά συμφέροντα και να συμβιβάζουν τα διαφορετικά ή συγκρουόμενα συμφέροντα,
- επίλυση προβλημάτων, και
- συνειδητοποίηση ότι σημασία έχει η διαδικασία.

Το μοντέλο αμοιβαίου οφέλους βασίζεται σε μία συμμετοχική διαδικασία διαπραγμάτευσης ως εναλλακτική αντί της εξάρτησης από την οικονομική δύναμη, είτε αυτή ασκείται από τον εργοδότη, τους εργαζομένους ή τους εκπροσώπους τους. Η θεωρία είναι η εξής:

- έχει δύναμη η ανάπτυξη μιας καλής σχέσης εργασίας: όταν οι επιμέρους πλευρές αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού, μπορούν να διαπραγματευτούν μεταξύ τους με μεγαλύτερη ασφάλεια και μπορούν να επηρεάσουν η μία την άλλη πιο δημιουργικά και σε αμοιβαίο βαθμό,
- έχει δύναμη η κατανόηση των συμφερόντων: όσο περισσότερο κατανοεί κανείς τους προβληματισμούς της άλλης πλευράς, και όσο πιο πιστά μεταφέρει τους δικούς του, τόσο ενισχύονται οι προοπτικές επίτευξης μίας συμφωνίας η οποία να ικανοποιεί τα συμφέροντα και των δύο πλευρών,
- έχει δύναμη η επινόηση μίας κομψής λύσης: η ανταλλαγή πληροφοριών και η αληθινή δέσμευση συμβάλλουν στη δημιουργία εναλλακτικών επιλογών και εν συνεχεία λύσεων οι οποίες αλλιώς δεν θα είχαν ποτέ ανακαλυφθεί,
- έχουν δύναμη οι δεσμεύσεις: εάν η μία πλευρά είναι προετοιμασμένη να δεσμευτεί και να πιστέψει ότι το ίδιο θα κάνει και η άλλη, μπορούν να επιτευχθούν πολύ περισσότερα στη διαδικασία σύναψης συμφωνίας.[66]

66 Βλ. R. Fisher, W. Ury και B. Patton: "Negotiation power: Ingredients in an ability to influence the other side" [Διαπραγματευτική ισχύς: Συστατικά της ικανότητας επιρροής επί της άλλης πλευράς], στο L. Hall (ed.): *Negotiation strategies for mutual gain [Στρατηγικές διαπραγμάτευσης για αμοιβαίο όφελος]* (Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1993), σελ. 6 και εξής, εν μέρει αναδημοσιευόμενο στο παρόν.

Οι διαφορές μεταξύ διαπραγμάτευσης θέσεων και διαπραγμάτευσης με αμοιβαία οφέλη έχουν συνοψισθεί ως εξής:

Πίνακας 1

Διαπραγμάτευση βάσει θέσεων	Διαπραγμάτευση βάσει συμφερόντων (ΔΒΣ)[1]
Ο βασικός σκοπός είναι να δώσεις όσο το δυνατόν λιγότερα και να πάρεις όσο το δυνατόν περισσότερα	Ο βασικός σκοπός είναι να διασφαλιστεί ότι λαμβάνονται υπ' όψιν τα συμφέροντα της κάθε πλευράς
Οι πλευρές προετοιμάζονται χωριστά καταρτίζοντας τις αρχικές τους θέσεις ως στόχους	Οι πλευρές προετοιμάζονται μαζί συμφωνώντας βασικούς κανόνες και τρόπους εργασίας
Οι θέσεις αυτές παίρνουν μορφή "λίστας επιθυμιών". Οι επιμέρους πλευρές συχνά παρουσιάζουν "εξωπραγματικές" θέσεις στις οποίες μπορούν στη συνέχεια να κάνουν "παραχωρήσεις"	Οι πλευρές προετοιμάζονται χωριστά συζητώντας τα συμφέροντα με τις ομάδες που εκπροσωπούν.
Ετοιμάζουν επίσης σημεία αντίστασης πάνω ή κάτω από τα οποία δεν είναι διατεθειμένοι να πάνε	Αν οι εκπροσωπούμενες ομάδες παρουσιάσουν θέσεις, οι διαπραγματευτές τις μετατρέπουν σε συμφέροντα.
Οι διαπραγματεύσεις παίρνουν τη μορφή διαπραγμάτευσης γύρω από ένα τραπέζι με τη μία πλευρά απέναντι στην άλλη και διαλείμματα για κατ' ιδίαν άτυπες συνεδριάσεις, κατά τις οποίες διερευνώνται εναλλακτικές δυνατότητες	Προσεγγίζουν τη διαπραγμάτευση με ανοιχτό μυαλό όσον αφορά τη μορφή που μπορεί να έχει η τελική συμφωνία
Αν οι πλευρές περάσουν από εκπαίδευση πάνω στη διαπραγμάτευση, αυτή γίνεται χωριστά για την κάθε πλευρά	Οι διαπραγματεύσεις διεξάγονται εντός μίας ομάδας, με περιστασιακά διαλείμματα για κατ' ιδίαν συνεδριάσεις της κάθε πλευράς ή παράπλευρες συναντήσεις. Οι εναλλακτικές επιλογές διερευνώνται ανοιχτά σε κοινές συνεδριάσεις
Οι διαπραγματεύσεις ανοίγουν με δηλώσεις θέσεων και ακολουθεί μία αλληλουχία προσφορών και αντιπροσφορών, με συχνές αναβολές και διακοπές	Εάν χρησιμοποιούν για πρώτη φορά διαπραγμάτευση βάσει συμφερόντων, οι πλευρές περνούν από κοινή εκπαίδευση

Οι πληροφορίες είναι “αυστηρά” εμπιστευτικές, και αποκαλύπτονται μόνον υπό πίεση ή με σκοπό να αποσπάσουν κάποια παραχώρηση	Οι διαπραγματεύσεις ανοίγουν με συζητήσεις γύρω από ένα θέμα και τα σχετικά με αυτό συμφέροντα της κάθε πλευράς, και ακολουθεί μία φάση επίλυσης προβλημάτων
Οι αποφάσεις λαμβάνονται συμβιβαστικά ή υπό πίεση	Οι πληροφορίες ανταλλάσσονται ανοιχτά και η έρευνα διεξάγεται συνήθως από κοινού
Κυρίως συμμετέχουν στελέχη διαχείρισης εργασιακών σχέσεων και συνδικαλιστικά στελέχη	Οι αποφάσεις λαμβάνονται συναινετικά κατόπιν συμπεφωνημένης αντικειμενικής αξιολόγησης των εναλλακτικών επιλογών
Οι εκπρόσωποι παρουσιάζουν τις κυριότερες θέσεις και κινήσεις	Ενθαρρύνεται η συμμετοχή και άλλων που διαθέτουν εμπειρία στα σχετικά θέματα
Κάθε πλευρά προσπαθεί να κρατά την άλλη υπό πίεση με τακτικές επίδειξης ισχύος	Οι εκπρόσωποι περιγράφουν τα κύρια συμφέροντα αλλά συμμετέχουν όλα τα μέλη
Οι πλευρές χρησιμοποιούν έναν μεσολαβητή διευκόλυνσης (facilitator) όταν φτάνουν σε αδιέξοδο	Οι πλευρές συμφωνούν να μην χρησιμοποιήσουν πίεση ως μοχλό διαπραγμάτευσης

[1] *Πηγή: Barrett J. και O'Dowd J. Interest-based bargaining – A users' guide [Διαπραγμάτευση βάσει συμφερόντων – Οδηγός χρήσης] (Trafford, 2005), σελ.39.*

© ILO/J.Maillard

Ένας άλλος τρόπος επίτευξης αυτών των αποτελεσμάτων έχει διατυπωθεί ως "διαπραγμάτευση αμοιβαίου οφέλους" και επεξηγείται στο πλαίσιο που ακολουθεί.

Οδηγός για τη διαπραγμάτευση αμοιβαίου οφέλους

1. Συνάντηση προ-διαπραγμάτευσης

- συμφωνείτε έναν γενικό στόχο για τη διαπραγμάτευση
- συμφωνείτε να φτάσετε τη διαπραγμάτευση όσο το δυνατόν μακρύτερα, βάσει των αναγκών
- διατυπώνετε τις ανάγκες, τα συμφέροντα, τους φόβους, τις ανησυχίες και τις προσδοκίες σας
- προσπαθείτε να κατανοήσετε τις ανάγκες, τα συμφέροντα, τους φόβους, τις ανησυχίες και τις προσδοκίες της άλλης πλευράς
- διευκρινίζετε τα προς διαπραγμάτευση θέματα, συμπεριλαμβανομένων και των εκκρεμών ζητημάτων
- διευθετείτε τυχόν θέματα που μπορούν να διευθετηθούν εύκολα ώστε να προωθήσετε μια 'κουλτούρα' συμφωνίας
- συμφωνείτε την ημέρα, την ώρα και τον τόπο για την πρώτη διαπραγμάτευση

2. Μετά τη συνάντηση προ-διαπραγμάτευσης αλλά πριν εκκινήσουν οι διαπραγματεύσεις

- ορίζετε τη σύνθεση της διαπραγματευτικής σας ομάδας και συμφωνείτε βασικούς κανόνες για τη συμπεριφορά της ομάδας
- γνωστοποιείτε στα μέλη της ομάδας σας τις ανάγκες, τα συμφέροντα, τους φόβους, τις ανησυχίες και τις προσδοκίες της άλλης πλευράς
- έχετε επίγνωση του πόσο σημαντικό είναι να μετριάσετε εγκαίρως τις φιλοδοξίες των μελών σας
- δημιουργείτε ευρηματικές εναλλακτικές για την ικανοποίηση των αναγκών, συμφερόντων, φόβων, ανησυχιών και προσδοκιών της άλλης πλευράς
- επιδιώκετε να λάβετε από την ομάδα συμφερόντων που εκπροσωπείτε ευέλικτες εντολές, αυτές που θα σας βοηθήσουν να ικανοποιήσετε την άλλη πλευρά χωρίς να παρεμποδίσουν τη διαπραγμάτευση βάσει αναγκών
- αντιστέκεστε στον πειρασμό να προβάλετε απαιτήσεις θέσεων, και αντ' αυτού κάνετε προτάσεις βάσει των αναγκών
- συγκεντρώνετε όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες προκειμένου να τεκμηριώσετε τις ανάγκες σας και να έχετε μία εικόνα των αναγκών της άλλης πλευράς
- καθορίζετε τη δική σας και τη δική τους καλύτερη εναλλακτική λύση της υπό διαπραγμάτευση συμφωνίας (BATNA)[1] και ενισχύετε τη δική σας, αν είναι δυνατόν.

3. Κατά την εκκίνηση της διαπραγματευτικής διαδικασίας

- καλωσορίζετε την άλλη πλευρά στη διαπραγμάτευση
- παρουσιάζετε την ομάδα σας
- διευθετείτε τα πρακτικά διαδικαστικά ζητήματα, όπως:
  - ώρες έναρξης και λήξης
  - διαλείμματα για καφέ και μεσημεριανό γεύμα
  - κανονισμοί για το κάπνισμα
  - ντύσιμο ανεπίσημο
  - διακοπές εντός ορισμένων ορίων (π.χ. απενεργοποίηση των κινητών τηλεφώνων)
- συμφωνείτε βασικούς κανόνες για τις συνεδριάσεις, όπως ότι οι συμμετέχοντες:
  - θα ακολουθούν όσο το δυνατόν περισσότερο τη διαδικασία όπως έχει συμφωνηθεί
  - πρώτα θα προσπαθήσουν να κατανοήσουν οι ίδιοι και μετά να τους κατανοήσουν οι άλλοι
  - θα ακούν προσεκτικά
  - θα μιλούν όταν έρχεται η σειρά τους και δεν θα διακόπτουν ο ένας τον άλλον
  - μπορεί να είναι κατηγορηματικοί, αλλά με ευγένεια και σεβασμό ο ένας για τον άλλον
- συμφωνείτε τους βασικούς κανόνες των κατ' ιδίαν άτυπων συναντήσεων της κάθε πλευράς (caucus), όπως ότι:
  - οι πλευρές μπορούν να ζητούν διακοπή για κατ' ιδίαν συνάντηση ανά πάσα στιγμή
  - η διακοπή για χωριστή συνάντηση θα γίνεται μόνο αφού οι πλευρές έχουν πλήρως διερευνήσει τα θέματα τα οποία θίγει η άλλη πλευρά
  - η πλευρά που αιτείται την κατ' ιδίαν συνάντηση θα φεύγει από την αίθουσα
  - η πλευρά που αιτείται την κατ' ιδίαν συνάντηση θα δηλώνει ρεαλιστικά πόσο χρόνο χρειάζεται για να συνεδριάσει
  - αν διαφανεί ότι μία κατ' ιδίαν συνάντηση θα διαρκέσει περισσότερο από όσο προβλεπόταν, τότε η πλευρά που την πραγματοποιεί θα ενημερώσει την άλλη πλευρά και θα δηλώσει νέα ώρα
  - επιβεβαιώνετε τη δέσμευσή σας στο στόχο που έχετε συμφωνήσει για τη διαπραγμάτευση καθώς και τη δέσμευσή σας να διαπραγματευθείτε βάσει των αναγκών
  - συμφωνείτε ότι όλα όσα λέγονται στη διαπραγμάτευση θα είναι ανεπίσημα (μεταξύ σας), εκτός εάν συμφωνηθεί διαφορετικά
  - επιβεβαιώνετε ότι θα τηρούνται συνοπτικά πρακτικά, δηλ. πρακτικά στα οποία θα φαίνονται οι συμμετέχοντες, θέματα αρχείου όπως π.χ. ζητήματα που συζητήθηκαν και συμφωνίες που επετεύχθησαν, καθώς και τι θα ακολουθήσει μετά από κάθε συνάντηση
  - επιβεβαιώνετε ότι τα πρακτικά θα κυκλοφορήσουν σε όλους τους συμμετέχοντες της συνάντησης εντός εύλογου χρονικού διαστήματος μετά το πέρας αυτής.

4. Διασαφήνιση και επεξήγηση των θεμάτων και για τις δύο πλευρές

- η πρώτη πλευρά παρουσιάζει τις ανάγκες, τα συμφέροντα, τους φόβους, τις ανησυχίες, τις προσδοκίες και τις προτάσεις της
- διατυπώνονται τα θέματα της πρώτης πλευράς κατά τρόπο συνεργατικό και ρεαλιστικό
- η δεύτερη πλευρά παρουσιάζει τις ανάγκες, τα συμφέροντα, τους φόβους, τις ανησυχίες, τις προσδοκίες και τις προτάσεις της
- διατυπώνονται τα θέματα της δεύτερης πλευράς κατά τρόπο συνεργατικό και ρεαλιστικό
- αναλύονται διεξοδικά οι ανάγκες, τα συμφέροντα, οι φόβοι, οι ανησυχίες, οι προσδοκίες και οι προτάσεις και των δύο πλευρών
- απαριθμούνται και συμφωνούνται όλα τα θέματα προς διαπραγμάτευση
- συμφωνείται η σειρά με την οποία θα συζητηθούν τα θέματα (αρχίζοντας ενδεχομένως με θέματα ευκολότερα, πιο επείγοντα ή θέματα που θα βοηθήσουν να διευκρινιστούν άλλα)
- αν είναι σκόπιμο, οι πλευρές δίνουν η μία στην άλλη πληροφορίες που θα διευκολύνουν την κατανόηση των θεμάτων
- συνεχίζετε να αποσαφηνίζετε τα θέματα ιδιαίτερα όσον αφορά τις ανάγκες, τα συμφέροντα, τους φόβους, τις ανησυχίες και τις προσδοκίες
- φροντίζετε οι συζητήσεις να μην ξεφεύγουν από την πορεία και το θέμα τους
- εντοπίζετε τα πεδία κοινού ενδιαφέροντος και αντικρουόμενων συμφερόντων.

5. Ανάπτυξη και επιλογή εναλλακτικών επιλογών για την επίτευξη συμφωνίας

- εξετάζοντας ένα ένα το κάθε θέμα, σκέφτεστε όσο το δυνατόν περισσότερους τρόπους με τους οποίους μπορούν να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της κάθε πλευράς και “να μεγαλώσει η πίτα”
- επινοείτε εναλλακτικές χωρίς να δεσμεύεστε
- χρησιμοποιείτε κριτήρια και πρότυπα ως βάση για την αξιολόγηση και την επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών
- αναλύετε τις εναλλακτικές δυνατότητες για να δείτε ποιες μπορούν να δεχτούν και οι δύο πλευρές
- προσπαθείτε να επηρεάσετε και να είστε δεκτικοί στην επιρροή των άλλων
- διαχωρίζετε και ενοποιείτε τα θέματα ανάλογα με τις ανάγκες
- εξετάζετε το ενδεχόμενο να συνδέσετε και να ανταλλάξετε θέματα
- δοκιμάζετε να θέσετε υποθετικές ερωτήσεις, π.χ. ‘τι θα λέγατε αν..;’
- εξετάζετε το ενδεχόμενο να δημιουργήσετε υπο-ομάδες/ομάδες εργασίας/ επιτροπές για την ανάπτυξη προτάσεων
- εξετάζετε το ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσετε ένα ενιαίο κείμενο προκειμένου να επιτύχετε συναίνεση
- κρατάτε τις εναλλακτικές με επιφύλαξη και υπό αίρεση μέχρι να συμφωνηθούν όλα τα θέματα
- προσδιορίζετε τους τομείς στους οποίους υπάρχει συμφωνία
- συγκεντρώνετε όλες τις αποδεκτές εναλλακτικές δυνατότητες σε μία συνολική συμφωνία
- ελαχιστοποιείτε την επισημότητα και την τήρηση πρακτικών μέχρι να επιτευχθεί οριστική συμφωνία

6. Επίτευξη συμφωνίας

- συντάσσετε το προσχέδιο μίας συμφωνίας
- βεβαιώνεστε ότι όλες οι πλευρές κατανοούν τους όρους της συμφωνίας
- προσδιορίζετε από ποιον, σε ποιο θέμα, πότε, πού και πώς θα υλοποιηθεί η συμφωνία
- ορίζετε τις λεπτομέρειες για την αξιολόγηση, την υλοποίηση και την παρακολούθηση της συμφωνίας
- εξετάζετε το ενδεχόμενο να υπάρξουν διαδικασίες ενημέρωσης, όπως ίσως η ιδέα μίας κοινής δήλωσης προς τις εκπροσωπούμενες ομάδες συμφερόντων
- συμπεριλαμβάνετε τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν στην περίπτωση αδιεξόδου
- αν είναι δύσκολο να επιτευχθεί οριστική συμφωνία, σκεφτείτε ενδεχομένως να συνάψετε συμφωνίες επί της αρχής, σχέδια συμφωνιών, προσωρινές συμφωνίες, μερικές συμφωνίες, συμφωνίες επί των στόχων, συμφωνίες επί της διαδικασίας
- όσο είναι δυνατόν, αποφεύγετε τη διαπραγμάτευση βάσει θέσεων
- αν δεν είναι εφικτή μία οριστική συμφωνία, τότε πρέπει να κάνετε μία ρεαλιστική ανάλυση της πραγματικότητας, να κάνετε παραχωρήσεις, να κάνετε ένα διάλειμμα, να συζητήσετε εναλλακτικούς τρόπους επίτευξης συμφωνίας όπως π.χ. την παρέμβαση ενός τρίτου, να καταγράψετε τι έχει συμφωνηθεί και να περιορίσετε τα αντικείμενα διαφωνίας

Πηγή: Διεθνές Κέντρο Κατάρτισης ΔΟΕ: Joint union–management negotiation skills training for social partners on conflict prevention and negotiation skills [Κατάρτιση σε δεξιότητες κοινών διαπραγματεύσεων συνδικάτων-εργοδοτών για κοινωνικούς εταίρους, σε δεξιότητες πρόληψης συγκρούσεων και διαπραγμάτευσης], Εκπαιδευτικό πακέτο, Ιούνιος 2005, σελ. 53–56.

[1] Το αρκτικόλεξο "BATNA" αναφέρεται στην εφεδρεία μίας πλευράς αν αποτύχουν οι διαπραγματεύσεις – τις άλλες διαθέσιμες εναλλακτικές επιλογές. Συχνά είναι το κλειδί για την κατανόηση των συμβιβασμών με τους οποίους είναι αντιμέτωπη η κάθε πλευρά. Ο καθορισμός BATNA προϋποθέτει προσεκτική διερεύνηση των εναλλακτικών που διαθέτει η κάθε πλευρά βάσει ισχύος και δικαιωμάτων αν δεν επιτευχθεί συμφωνία. Οι BATNA είναι το σημείο εκκίνησης για κάθε διαπραγμάτευση. Η ρεαλιστική κατανόηση των BATNA της οικείας και της άλλης πλευράς είναι ζωτικής σημασίας για τον προσδιορισμό της διαπραγματευτικής δύναμης σε οιαδήποτε διαπραγμάτευση.

Το μεικτό μοντέλο

Οι πλευρές που βρίσκουν το μοντέλο θέσεων περιοριστικό ή δυσλειτουργικό δεν είναι απαραίτητα διατεθειμένες να ασπαστούν πλήρως την εναλλακτική του αμοιβαίου οφέλους. Αυτό είναι δυνατόν να οφείλεται σε διάφορους λόγους: μπορεί να μην υπάρχουν τα απαραίτητα επίπεδα εμπιστοσύνης ώστε να δίνεται η δυνατότητα π.χ. εκτεταμένης ανταλλαγής πληροφοριών, οι διαπραγματευόμενες πλευρές

ή οι εκπροσωπούμενες ομάδες συμφερόντων ίσως να μην γνωρίζουν αρκετά για το εναλλακτικό μοντέλο ώστε να το υποστηρίξουν, ή χρειάζεται ενδεχομένως μεγαλύτερη αυτονομία στις σχέσεις μεταξύ των πλευρών ώστε να αποφεύγεται η αφομοίωση, και ούτω καθεξής.

Παρά αυτού του είδους τις επιφυλάξεις, ενδέχεται οι πλευρές να προτιμήσουν να υιοθετήσουν επιλεκτικά κάποια στοιχεία διαπραγμάτευσης αμοιβαίου οφέλους. Έτσι, επί παραδείγματι, έχουν μεν χρησιμοποιηθεί μέθοδοι επίλυσης προβλημάτων βάσει συμφερόντων προκειμένου να αντιμετωπιστούν διαπραγματευτικά θέματα πιο συνθετικού χαρακτήρα, όπως π.χ. η κατάρτιση, η ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής, η υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον, παράλληλα όμως είναι παραδεκτό ότι οι μέθοδοι διαπραγμάτευσης βάσει θέσεων συνεχίζουν να πρωταγωνιστούν και να καθορίζουν θέματα επιμεριστικά, όπως είναι οι μισθοί και οι παροχές.

Η απόλυτη υποστήριξη πρακτικών λύσεων έχει μερικές φορές οδηγήσει τις διαπραγματευόμενες πλευρές να υιοθετήσουν μία πιο υβριδική προσέγγιση. Η Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Διαμεσολάβησης και Συμβιβασμού (FMCS) στις Ηνωμένες Πολιτείες παρέχει πλέον την "τροποποιημένη παραδοσιακή διαπραγμάτευση" ή "μεικτή διαπραγμάτευση", η οποία επίσης χρησιμοποιείται από ανεξάρτητους μεσολαβητές διευκόλυνσης σε χώρες όπως η Αυστραλία και η Νότιος Αφρική, μεταξύ άλλων.

Με σκοπό να προσφέρουν στις διαπραγματευόμενες πλευρές όσο το δυνατόν περισσότερες εναλλακτικές και μεγαλύτερη ευελιξία, οι διαμεσολαβητές της FMCS έχουν αναπτύξει τα τελευταία χρόνια ένα ανάμεικτο μοντέλο "παραδοσιακής" (βάσει θέσεων) και τροποποιημένης παραδοσιακής διαπραγμάτευσης, γνωστό ως "Ενισχυμένη Συνεργατική Διαπραγμάτευση" (ECN):

> "Η Ενισχυμένη Συνεργατική Διαπραγμάτευση τοποθετήθηκε ξεκάθαρα ανάμεσα στην παραδοσιακή διαπραγμάτευση και την

> Τροποποιημένη Παραδοσιακή Διαπραγμάτευση στο συνεχές της διαπραγματευτικής διαδικασίας, προσφέροντας έτσι στο διαμεσολαβητή ένα πλήρες φάσμα εναλλακτικών διαδικασιών επίλυσης διαφορών. Η Ενισχυμένη Συνεργατική Διαπραγμάτευση δημιουργήθηκε με ξεκάθαρους στόχους. Έπρεπε να είναι απλή, να μην απαιτεί εντατική κατάρτιση, να μην επηρεάζει τις συνήθεις δομές των επιτροπών διαπραγμάτευσης των πλευρών, να προάγει την επικοινωνία και την κατανόηση των συμφερόντων που αποτελούν τη βάση των υπό διαπραγμάτευση ζητημάτων, και να αξιοποιεί την παραδοσιακή διαπραγματευτική διαδικασία. . .
>
> Η Ενισχυμένη Συνεργατική Διαπραγμάτευση μπορεί να περιγραφεί γενικώς ως διαδικασία σε τρία μέρη: (1) προετοιμασία και ανταλλαγές επί του θέματος με τη διευκόλυνση διαμεσολαβητή, (2) προετοιμασία και ανταλλαγή προτάσεων, και (3) παραδοσιακή συλλογική διαπραγμάτευση.[67]

Διαβούλευση και διαπραγμάτευση

Μέσω της διαβούλευσης, οι κοινωνικοί εταίροι όχι μόνον ανταλλάσσουν πληροφορίες, αλλά επιδίδονται και σε έναν βαθύτερο διάλογο σχετικά με τα ζητήματα που τίθενται. Αν και η διαβούλευση αυτή καθεαυτή δεν έχει εξουσία λήψης αποφάσεων, είναι δυνατόν να διεξάγεται μέσα στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας.[68] Η διαβούλευση προϋποθέτει ανάληψη δέσμευσης από τις επιμέρους πλευρές μέσω ανταλλαγής απόψεων η οποία μπορεί να οδηγήσει σε εμβάθυνση του διαλόγου. Ενώ είναι πολλοί οι οργανισμοί που κάνουν χρήση της διαβούλευσης και της ανταλλαγής πληροφοριών, λίγοι εξ αυτών έχουν τη δυνατότητα να συνάπτουν συμφωνίες με δεσμευτική ισχύ. Οι θεσμοί κοινωνικού διαλόγου που δεν έχουν τέτοια εντολή συχνά παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες σε υπουργεία, νομοθέτες και άλλους αρμόδιους χάραξης πολιτικής και λήψης αποφάσεων.[69]

---

67 C. Brommer, G. Buckingham και S. Loeffler: *Cooperative bargaining styles at FMCS: A movement toward choices [Στυλ συνεργατικής διαπραγμάτευσης στην FMCS: Μία κίνηση προς επιλογές]* (Washington, DC, Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Διαμεσολάβησης και Συμβιβασμού, 2002), σελ.32, http://admin.fmcs.gov/assets/files/Articles/Pepperdine/CBStylesatFMCS.pdf (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011)

68 J. Ishikawa: *Key features of national social dialogue: A social dialogue resource book [Κύρια χαρακτηριστικά του εθνικού κοινωνικού διαλόγου: Ένα βιβλίο για τον κοινωνικό διάλογο]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 2003).

69 Βλ. περισσότερα: http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/sd/index.htm (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

Η Σύσταση 113 (1960) για τη Διαβούλευση (σε Βιομηχανική και Εθνική Βαθμίδα) ορίζει ότι πρέπει να λαμβάνονται μέτρα προκειμένου να προάγεται η αποτελεσματική διαβούλευση και συνεργασία μεταξύ δημοσίων αρχών και οργανώσεων εργοδοτών και εργαζομένων, χωρίς κανενός είδους διάκριση εις βάρος αυτών των οργανώσεων. Σκοπός των διαβουλεύσεων πρέπει να είναι να διασφαλίζουν ότι οι δημόσιες αρχές θα επιζητούν τις απόψεις, τις συμβουλές και τη βοήθεια των εν λόγω οργανώσεων, ιδιαιτέρως κατά την σύνταξη και εφαρμογή των νόμων και κανονισμών που θίγουν τα συμφέροντά τους.[70] Επιπλέον, η Επιτροπή συνδικαλιστικών ελευθεριών και η Επιτροπή Εμπειρογνωμόνων για την Εφαρμογή των Συμβάσεων και Συστάσεων έχουν δηλώσει ότι όταν μία κυβέρνηση επιχειρεί να αλλάξει διαπραγματευτικές δομές στις οποίες λειτουργεί άμεσα ή έμμεσα ως εργοδότης, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να ακολουθείται μία πρόσφορη διαδικασία διαβούλευσης, ώστε να μπορούν να συζητούνται όλοι οι στόχοι από όλες τις ενδιαφερόμενες πλευρές. Εννοείται ότι οι εν λόγω διαβουλεύσεις έχουν αναληφθεί καλή τη πίστει και οι πλευρές έχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να αποφασίσουν έχοντας πλήρη γνώση.[71]

Διαβούλευση για αλλαγές στους όρους απασχόλησης

Έχει διαπιστωθεί στο παρελθόν ότι η μονομερής λήψη από τους εργοδότες αποφάσεων που θίγουν τα συμφέροντα των εργαζομένων πυροδοτεί την αντίδραση των εργαζομένων, που μπορεί να πάρει και τη μορφή συλλογικών κινητοποιήσεων. Μάλιστα, μερικά από τα πρώτα νομοθετήματα για εργασιακά θέματα στις αρχές του εικοστού αιώνα περιείχαν διατάξεις "status quo" σχεδιασμένες με σκοπό να ελέγχουν και ακόμα και να ανατρέπουν τις μονομερείς ενέργειες.[1]

Ο Νόμος 'Fair Work Act 2009' ('Δίκαιη Εργασία') της Αυστραλίας, πάλι, προβλέπει να εμπεριέχεται ένα μοντέλο διαβούλευσης στις εργασιακές και τις συλλογικές συμβάσεις που ρυθμίζουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς εργασίας. Χαρακτηριστικός είναι ο τρόπος με τον οποίο διατυπώνει την υποχρέωση η Εργασιακή Σύμβαση για την Ανώτατη Εκπαίδευση:

70 Παράγραφος 1 και Παράγραφος 3.

71 ILO: *Digest of decisions and principles of the Freedom of Association Committee of the Governing Body of the ILO [Σύνοψη αποφάσεων και αρχών της Επιτροπής για την Ελευθερία του Συνεταιρίζεσθαι του Διοικητικού Συμβουλίου της ΔΟΕ]*, πέμπτη (αναθεωρημένη) έκδοση (Γενεύη, 2006), Παράγραφοι 1068 και 1086.

Διαβούλευση σχετικά με μείζονες αλλαγές στην εργασία

Υποχρέωση του εργοδότη να ενημερώσει

(α) Όταν ένας εργοδότης έχει λάβει οριστική απόφαση να εισαγάγει μείζονες αλλαγές στην παραγωγή, το πρόγραμμα, την οργάνωση, τη δομή ή την τεχνολογία οι οποίες είναι πιθανόν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τους εργαζομένους, ο εργοδότης οφείλει να ενημερώσει τους εργαζομένους τους οποίους ενδεχομένως θα επηρεάσουν οι προτεινόμενες αλλαγές, και τους εκπροσώπους τους, αν υπάρχουν.

(β) Στις 'σημαντικές επιπτώσεις' περιλαμβάνονται: η λύση της εργασιακής σχέσης, οι μείζονες αλλαγές στη σύνθεση, τη λειτουργία ή το μέγεθος του εργατικού δυναμικού του εργοδότη ή στις απαιτούμενες δεξιότητες· η κατάργηση ή μείωση των θέσεων απασχόλησης, των ευκαιριών εξέλιξης ή των περιόδων απασχόλησης· η αλλαγή του ωραρίου εργασίας· η ανάγκη επιμόρφωσης ή μετάθεσης εργαζομένων σε άλλες εργασίες ή σε άλλους χώρους· και η αναδιάρθρωση των θέσεων εργασίας. Υπό τον όρο ότι όπου η παρούσα απόφαση κάνει πρόβλεψη για τροποποίηση οιουδήποτε εξ αυτών των θεμάτων, η τροποποίηση θεωρείται ότι δεν έχει σημαντικές επιπτώσεις.

Υποχρέωση του εργοδότη να συζητήσει τις αλλαγές

(α) Ο εργοδότης οφείλει να συζητήσει με τους εκάστοτε επηρεαζόμενους εργαζομένους και τους τυχόν εκπροσώπους τους την εισαγωγή των αλλαγών οι οποίες αναφέρονται στη ρήτρα 8.1, τον ενδεχόμενο αντίκτυπο των αλλαγών στους εργαζομένους και μέτρα για την αποτροπή ή το μετριασμό των δυσμενών συνεπειών αυτών των αλλαγών για τους εργαζομένους και οφείλει να εξετάσει άμεσα τα θέματα που εγείρουν οι εργαζόμενοι και/ή οι εκπρόσωποί τους σχετικά με τις αλλαγές.

(β) Οι συζητήσεις πρέπει να ξεκινούν όσο το δυνατόν νωρίτερα μετά τη λήψη της οριστικής απόφασης από τον εργοδότη να προβεί στις αλλαγές.

(γ) Για τους σκοπούς μίας τέτοιας συζήτησης, ο εργοδότης οφείλει να παρέχει γραπτώς στους ενδιαφερομένους εργαζομένους και τους τυχόν εκπροσώπους τους όλες τις σχετικές με τις αλλαγές πληροφορίες, όπως τη φύση των προτεινόμενων αλλαγών, τις αναμενόμενες συνέπειες των αλλαγών για τους εργαζομένους και οιαδήποτε άλλα θέματα είναι πιθανόν να επηρεάσουν τους εργαζομένους, υπό τον όρο ότι κανένας εργοδότης δεν υποχρεούται να γνωστοποιήσει εμπιστευτικές πληροφορίες των οποίων η γνωστοποίηση θα ήταν αντίθετη προς τα συμφέροντά του.[2]

[1] *Βλ, π.χ. το Νόμο του 1907 για τη Διερεύνηση των Εργασιακών Διαφορών στον Καναδά (Canadian Industrial Disputes Investigation Act) και το Νόμο περί Εργασιακών Διαφορών στην περιφέρεια Transvaal του 1909.*

[2] *Ρήτρα 8 της Εργασιακής Σύμβασης του 2010 για το Γενικό Προσωπικό της Ανώτατης Εκπαίδευσης (Higher Education Industry – General Staff – Award 2010).*

© ILO/J.Maillard

Αλλαγή νοοτροπίας

Προκειμένου οι εργοδότες και οι συνδικαλιστικοί φορείς στο δημόσιο τομέα να δρέπουν τα οφέλη των μοντέλων συλλογικής διαπραγμάτευσης που ελαχιστοποιούν τις διενέξεις, πρέπει να επέλθουν δύο αντίστοιχες αλλαγές στον τρόπο σκέψης:

- οι κυβερνήσεις θα πρέπει να αναγνωρίζουν πλήρως τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τους σκοπούς της συλλογικής διαπραγμάτευσης και της σχετικής συμμετοχής. Πρέπει να είναι απολύτως σεβαστός ο αντιπροσωπευτικός ρόλος των συνδικαλιστικών ενώσεων που απορρέει από τις αρχές της ελευθερίας του συνεταιρίζεσθαι.

Σε μερικές χώρες το δικαίωμα της ελευθερίας του συνεταιρίζεσθαι προστατεύεται από το σύνταγμα, γεγονός που του προσδίδει του υψηλότερη νομική αξία από αυτήν των κανονικών νόμων, και το καθιστά θεμελιώδες δικαίωμα. Άλλες χώρες έχουν συμπεριλάβει στη νομοθεσία τους κανονικούς νόμους που ρυθμίζουν λεπτομερώς τη θέση των συνδικαλιστικών οργανώσεων και το δικαίωμά τους να συμμετέχουν στις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Επιπλέον, κάποιες χώρες έχουν εφαρμόσει διεθνή πρότυπα εργασίας όπως το C 151, το οποίο τις υποχρεώνει να σέβονται αυτά τα δικαιώματα κατά συνταγματική ή νομοθετική εντολή.[72]

72 Πρότυπες διατάξεις περί της συνδικαλιστικής ελευθερίας παρατίθενται στο http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/llg/index.htm (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

Επί παραδείγματι στην Αργεντινή, τη Βραζιλία και το Μεξικό, το εργατικό δίκαιο θεσπίζεται από το σύνταγμα, το οποίο ορίζει: επίσημα πρότυπα για τη συλλογική διαπραγμάτευση, όπως είναι η εκπροσώπηση των συμφερόντων και η διαμεσολάβηση σε συγκρούσεις, ουσιαστικά δικαιώματα αναφορικά με τους όρους απασχόλησης (συμπεριλαμβανομένων των αμοιβών και των προτύπων υγιεινής) και το ρόλο του κράτους ως θεματοφύλακα που αναγνωρίζει την ανίσχυρη θέση των εργαζομένων, τις κινητοποιήσεις τους και την έκταση της συνδικαλιστικής εκπροσώπησης. Παρ' όλο που διαφέρει το ακριβές περιεχόμενο και η διατύπωση των κανονισμών μεταξύ αυτών των τριών χωρών, οι κανονισμοί και στις τρεις καλύπτουν τα εξής: ωράριο εργασίας, απαγόρευση νυχτερινής εργασίας για γυναίκες και νέους, ελάχιστη ηλικία για την ανάληψη εργασίας, δικαίωμα μίας ημέρας ρεπό την εβδομάδα, ειδικά δικαιώματα για τις γυναίκες στη διάρκεια της εγκυμοσύνης και μετά τον τοκετό, ορισμό κατώτατου μισθού βάσει των στοιχειωδών αναγκών ενός εργαζομένου οικογενειάρχη, ίση αμοιβή για ίση εργασία, προστασία των μισθών, όρια στις υπερωρίες, το δικαίωμα στη στέγαση και την παιδεία, την ευθύνη του εργοδότη για εργατικά ατυχήματα και ασθένειες, το δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι για εργαζομένους και εργοδότες, το δικαίωμα απεργίας, τριμερείς φορείς για την επίλυση συγκρούσεων, εργατικά δικαστήρια, αποζημίωση για άδικη απόλυση και τον αναπαλλοτρίωτο χαρακτήρα των εργασιακών δικαιωμάτων.[73]

- Τα σωματεία εργαζομένων στο δημόσιο τομέα πρέπει να υπερβούν τον παραδοσιακό τους ρόλο του "αμυντικού" και να ενσωματώσουν και έναν ρόλο "συντελεστή του οργανισμού", και στη συνέχεια να μπορέσουν να χειριστούν επιτυχώς το δυϊσμό.[74] Αυτό προϋποθέτει, μεταξύ άλλων, οι επικεφαλής και οι

73 A. Cardoso και J. Gindin: *Industrial relations and collective bargaining: Argentina, Brazil and Mexico compared [Εργασιακές σχέσεις και συλλογική διαπραγμάτευση: Αργεντινή, Βραζιλία και Μεξικό σε σύγκριση]*, Έγγραφο Εργασίας Αριθ. 5, Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων και Σχέσεων Απασχόλησης ΔΓΕ (Γενεύη, ΔΓΕ, 2009)

74 Βλ. T. Huzzard, D. Gregory, και R. Scott (eds.): *Strategic unionism and partnership: Boxing or dancing? [Στρατηγικός συνδικαλισμός και εταιρική σχέση: Πυγμαχία ή χορός;]* (Houndmills, Hampshire, UK, Palgrave Macmillan, 2004) και EPMU, DWU και M. Ogden: *Building high performance workplaces: The union approach [Δημιουργία χώρων εργασίας υψηλών επιδόσεων: Η συνδικαλιστική προσέγγιση]* (Νέα Ζηλανδία, Κέντρο Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων, 2010).

διαπραγματευτές να γνωρίζουν τις νέες δυνατότητες που παρέχονται στη συλλογική διαπραγμάτευση.

Μαθήματα διαπραγμάτευσης στο δημόσιο τομέα

Η πρόληψη συγκρούσεων θα πρέπει να αποτελεί κύριο μέλημα όταν σχεδιάζονται μέτρα για την εισαγωγή ή την ενίσχυση των συλλογικών διαπραγματεύσεων στις εργασιακές σχέσεις στο δημόσιο τομέα. Ορισμένα μοντέλα συλλογικής διαπραγμάτευσης μπορούν να αποτρέψουν τυχόν συγκρούσεις καλύτερα από άλλα. Τα μέτρα, όμως, που είναι προσανατολισμένα προς τα αμοιβαία οφέλη έχουν περισσότερες πιθανότητες να αποφέρουν ικανοποίηση από την εργασία και να συμβάλουν στην παροχή αποτελεσματικών και αξιόπιστων υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο. Η διαδικασία αυτή απαιτεί προσεκτική λήψη αποφάσεων από την κυβέρνηση και τα επαγγελματικά σωματεία όταν τους παρουσιάζονται ευκαιρίες να εδραιώσουν ή να αναδιατάξουν τις προσεγγίσεις τους στη διαπραγμάτευση.

© ILO/M.Crozet

Σύμβαση 154 και δημόσια διοίκηση[1]

Η Σύμβαση αναγνωρίζει ότι οι συλλογικές διαπραγματεύσεις στη δημόσια διοίκηση ενδέχεται να πρέπει να αντιμετωπίζονται διαφορετικά από άλλους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας. Και αυτό διότι οι όροι εργασίας είναι συνήθως σχεδιασμένοι κατά τρόπον ώστε να επιτυγχάνεται ομοιομορφία. Οι όροι αυτοί συνήθως εγκρίνονται από τη βουλή και ισχύουν για όλους τους δημοσίους υπαλλήλους. Συχνά εμπεριέχουν λεπτομερέστατες ρυθμίσεις που καλύπτουν τα δικαιώματα, τα καθήκοντα και τους όρους εργασίας, με αποτέλεσμα να αφήνουν ελάχιστα περιθώρια για διαπραγμάτευση, και ενδέχεται η αλλαγή τους να χρειάζεται τροποποίηση των νόμων περί των όρων εργασίας. Οι διαπραγματεύσεις, επομένως, διεξάγονται συχνά σε κεντρικό επίπεδο.

Η ιδιαίτερη θέση της δημόσιας διοίκησης στις συλλογικές διαπραγματεύσεις έγκειται επίσης στη χρηματοδότησή της. Οι μισθοί και άλλοι όροι απασχόλησης των δημοσίων υπαλλήλων έχουν οικονομικές επιπτώσεις οι οποίες αντανακλώνται στους κρατικούς προϋπολογισμούς. Οι προϋπολογισμοί εγκρίνονται από σώματα όπως τα κοινοβούλια, που δεν είναι πάντοτε οι άμεσοι εργοδότες των δημοσίων υπαλλήλων. Γι' αυτό και οι διαπραγματεύσεις σε θέματα δημόσιας διοίκησης που έχουν οικονομικές επιπτώσεις διεξάγονται συχνά σε κεντρικό επίπεδο και υπάγονται στις οδηγίες ή τον έλεγχο εξωτερικών φορέων, όπως είναι τα υπουργεία οικονομικών ή δι-υπουργικές επιτροπές.

Αυτές οι πτυχές επιτείνονται και από άλλα θέματα όπως είναι ο καθορισμός των αντικειμένων που μπορούν να τεθούν υπό διαπραγμάτευση, η δικαιοδοσία των διαφόρων κρατικών δομών, καθώς και ο καθορισμός των διαπραγματευομένων πλευρών στα διάφορα επίπεδα.

Ειδικοί Τρόποι Εφαρμογής

Βάσει των ως άνω ζητημάτων, το Άρθρο 1(3) της Σύμβασης επιτρέπει "ειδικούς τρόπους" εφαρμογής που μπορούν να καθορίζονται από εθνικούς νόμους ή κανονισμούς, ή από την εθνική πρακτική για τη δημόσια διοίκηση. Στους ειδικούς τρόπους εφαρμογής μπορούν να περιλαμβάνονται τα εξής:

- το κοινοβούλιο ή η αρμόδια για τον προϋπολογισμό αρχή να ορίζει ανώτατα ή κατώτατα όρια για τις διαπραγματεύσεις των μισθών, ή να θεσπίζει ένα συνολικό πακέτο προϋπολογισμού εντός του οποίου οι πλευρές να μπορούν να διαπραγματεύονται όρους οικονομικής φύσεως ή σχετικούς με τον καθορισμό προτύπων
- νομοθετικές διατάξεις που δίνουν στις οικονομικές αρχές το δικαίωμα να συμμετέχουν στις συλλογικές διαπραγματεύσεις μαζί με τον άμεσο εργοδότη
- εναρμόνιση ενός συμπεφωνημένου διαπραγματευτικού συστήματος με ένα ρυθμιστικό νομικό πλαίσιο, όπως γίνεται σε πολλές χώρες
- η νομοθετική αρχή να καθορίζει εξ αρχής οδηγίες σχετικά με τα αντικείμενα που μπορούν να τεθούν υπό διαπραγμάτευση, τα επίπεδα στα οποία θα πρέπει να διεξάγονται οι συλλογικές διαπραγματεύσεις ή ποιες μπορούν να είναι οι διαπραγματευόμενες πλευρές. Πριν θεσπιστούν οι οδηγίες, θα πρέπει να προηγηθούν διαβουλεύσεις με τις οργανώσεις των δημοσίων υπαλλήλων.

[1] *Απόσπασμα από S. Olney και M. Rueda: Convention No. 154: Promoting collective bargaining [Σύμβαση 154: Προώθηση της συλλογικής διαπραγμάτευσης] (Γενεύη, ΔΓΕ, 2005), σελ. 14*

Διαπραγμάτευση βάσει θέσεων: μία Αχίλλειος πτέρνα του δημοσίου τομέα

Η διαπραγμάτευση στο δημόσιο τομέα δεν επιτυγχάνει πάντοτε τους στόχους της. Είναι δυνατόν να παρουσιάζονται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων προκαθορισμένες οικονομικές θέσεις, διαμορφωμένες από υπουργούς και αξιωματούχους οικονομικών, οι οποίοι έχουν ορίσει νούμερα σύμφωνα με διαφορετικό κύκλο και διαφορετική δυναμική. Τα πράγματα επιδεινώνονται όταν οι θέσεις διακηρύσσονται δημοσίως, με άλλα λόγια όταν οι πλευρές περιχαρακώνονται για να προστατευτούν. Αυτό ενθαρρύνει τα συνδικάτα να απαντήσουν με τον ίδιο τρόπο, με διογκωμένες απαιτήσεις μαζικής εντολής τις οποίες πρέπει μετά η άλλη πλευρά να παζαρέψει επιθετικά ώστε να τις ρίξει σε λογικά επίπεδα.

Επίσης, δεν είναι επιθυμητό να παρακάμπτεται η διαπραγματευτική διαδικασία μέσω της προσφυγής σε προσωπικότητες του πολιτικού και οικονομικού κόσμου, που λαμβάνουν αποφάσεις επί της έντασης των πιέσεων χωρίς να συμβάλλουν απαραίτητα στη βελτίωση της συλλογικής διαπραγμάτευσης και, κατ' αναλογία, τη βέλτιστη έκβαση για την κοινωνία. Στο πλαίσιο αυτό, οι πληροφορίες μεταδίδονται με φειδώ και τακτική, χωρίς διεξοδικότητα ή διαφάνεια. Έτσι, η καλόπιστη διαπραγμάτευση και η διαπραγμάτευση για αμοιβαίο όφελος μπορούν να καταστούν δυσχερέστατες.

Οι επιμέρους πλευρές, όμως, πρέπει να αναγνωρίσουν ότι η συλλογική διαπραγμάτευση αντανακλά τους μηχανισμούς και την κοινή λογική της ευρύτερης δημοκρατικής διεργασίας. Ή μάλλον, ότι η λήψη αποφάσεων στις σφαίρες της πολιτικής και της διαμόρφωσης του προϋπολογισμού βελτιώνεται αν δοθεί η δυνατότητα σε ένα βέλτιστο μοντέλο διαπραγμάτευσης, διαμεσολάβησης και, αν χρειάζεται, διαιτησίας να λειτουργήσει πιο απρόσκοπτα στη σφαίρα της εργασίας. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι εν πολλοίς θέμα αλληλουχίας και συντονισμού, που πηγάζουν από την κατανόηση του πώς ο θεσμός της διαπραγμάτευσης μπορεί να συνεισφέρει καλύτερα στην κοινωνία.

Η διαπραγμάτευση αμοιβαίου οφέλους προϋποθέτει η κάθε πλευρά να εξετάζει προσεκτικά τα συμφέροντα και τις ανάγκες της ίδιας και των άλλων πλευρών πριν προτείνει οποιαδήποτε λύση στα ζητήματα, διότι η στάση μίας πλευράς η οποία σπεύδει προκαταβολικά να δώσει απαντήσεις μπορεί να θεωρηθεί ως αλαζονική. Αναιρεί την κοινή ιδιοκτησία όχι μόνον της λύσης, αλλά και του ίδιου του προβλήματος. Είναι δυνατόν να προκαλέσει ακόμα και αντίδραση απόρριψης.

Το ιδιαίτερο και πιο επωφελές χαρακτηριστικό της διαπραγμάτευσης αμοιβαίου οφέλους έγκειται στην από κοινού διερεύνηση των θεμάτων, όπου μπορούν να δημιουργούνται διάφορες εναλλακτικές και να σταθμίζονται σε ένα περιβάλλον δημιουργικό και προστατευμένο, και όπου μπορούν να επιτυγχάνονται αποτελέσματα ανώτερης ποιότητας.

Ως εκ τούτου, οι πλευρές θα πρέπει ιδανικώς να προσέρχονται στις διαπραγματεύσεις χωρίς προκαθορισμένες θέσεις, αλλά με ξεκάθαρα διατυπωμένα συμφέροντα και προβλήματα, και με ευέλικτες εντολές.

Προκειμένου τελικώς να εξευρίσκονται βέλτιστες και ορθολογικές λύσεις, αυτές θα πρέπει να βασίζονται σε όλες τις σχετικές πληροφορίες. Επομένως, ουσιώδους σημασίας είναι και η μέγιστη διάχυση πληροφοριών, ως απόδειξη εμπιστοσύνης και καλόπιστης επικοινωνίας.

Μία πιο ευέλικτη εναλλακτική αντί της αλληλουχίας θέσεων θα ήταν κάπως έτσι, σύμφωνα με τη Σύμβαση 154:

(i) Όταν εκκρεμεί μία διαπραγματευτική διαδικασία, αξιωματούχοι του υπουργείου οικονομίας ή οικονομικών παρέχουν στους διαπραγματευτές τους "ενδεικτικές παραμέτρους" για τους μισθούς, σύμφωνα με τις γενικές αρχές κατάρτισης του προϋπολογισμού και διαμόρφωσης

μοντέλων.[75] Οι παράμετροι αυτές μπορεί να συνίστανται σε ευέλικτες αυξήσεις στη μισθοδοσία ή το συνολικό κόστος της σύμβασης.

(ii) Ακολουθεί η διαπραγμάτευση, με τις επιμέρους πλευρές να έχουν πρόσβαση στις βασικές προηγηθείσες αναλύσεις και τα κύρια στοιχεία. Στις διαπραγματεύσεις υιοθετείται μία προσέγγιση επίλυσης των προβλημάτων και μεγιστοποίησης του αμοιβαίου οφέλους.

(iii) Η προσωρινή έκβαση της διαπραγμάτευσης ενδέχεται να είναι εντός ή εκτός των ορίων των παραμέτρων που είχαν δοθεί προηγουμένως. Στη δεύτερη περίπτωση, οι διαπραγματευτές θα πρέπει να εξηγήσουν από κοινού στους ελέγχοντες τα οικονομικά για ποιον λόγο πρέπει να τροποποιηθούν οι αρχικοί αριθμητικοί στόχοι. Εάν το επιχείρημα γίνει δεκτό, εγκρίνεται η προσωρινή συμφωνία. Στην αντίθετη περίπτωση, είτε οι πλευρές εγκαταλείπουν ή τροποποιούν την προηγούμενη δοκιμαστική συμφωνία τους ή μία ή περισσότερες εκ των πλευρών εμμένει/εμμένουν σε αυτήν προσφεύγοντας σε νόμιμα μέσα, μεταξύ των οποίων και στους εγκεκριμένους μηχανισμούς επίλυσης διαφορών όπως είναι η διαμεσολάβηση, η διαιτησία ή η άσκηση εξουσίας στην αγορά εργασίας (βλ. παρακάτω).

Μολονότι είναι αναπόφευκτη η διαπραγμάτευση βάσει θέσεων όταν το αντικείμενο είναι οικονομικό, τις μη-χρηματικές πτυχές της διαπραγματευτικής ατζέντας μπορούν οι πλευρές να τις προσεγγίζουν περισσότερο με διάθεση επίλυσης των προβλημάτων. Ακόμα και εκεί όπου οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν μπορούν να αποχωριστούν τις καθιερωμένες τους συνήθειες, υπάρχει συχνά σημαντικό περιθώριο για τους διαπραγματευτές με ευελιξία σκέψης να ασχοληθούν δημιουργικά με άλλα

75 Βλ. ΔΓΕ: *Freedom of association and collective bargaining [Ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και συλλογική διαπραγμάτευση]* (Γενεύη, 1994), παρ. 263: "Κατά την άποψη της Επιτροπής [Εμπειρογνωμόνων για την Εφαρμογή των Συμβάσεων και Συστάσεων], οι νομοθετικές διατάξεις οι οποίες επιτρέπουν στο κοινοβούλιο ή την αρμόδια για τον προϋπολογισμό αρχή να θέτουν ανώτατα και κατώτατα όρια για τις διαπραγματεύσεις των μισθών ή να θεσπίζουν ένα συνολικό 'πακέτο προϋπολογισμού' εντός του οποίου μπορούν οι πλευρές να διαπραγματεύονται όρους οικονομικής φύσεως ή σχετικούς με καθορισμό προτύπων . . . ή αυτές που δίνουν στις οικονομικές αρχές το δικαίωμα να συμμετέχουν στις συλλογικές διαπραγματεύσεις μαζί με τον άμεσο εργοδότη είναι συμβατές με τη Σύμβαση [98], υπό τον όρο να αφήνουν σημαντικό ρόλο για τη συλλογική διαπραγμάτευση." Και βλ. επίσης το απόσπασμα από S. Olney και M. Rueda: *Convention No. 154: Promoting collective bargaining [Σύμβαση 154: Προώθηση της συλλογικής διαπραγμάτευσης]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 2005), αναδημοσιευόμενο στο Πλαίσιο 1.

θέματα, όπως είναι η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, η οργάνωση της εργασίας και, μάλιστα, ακόμα και ο επιμερισμός των συνολικών κονδυλίων που προορίζονται για μισθούς, έτσι ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα ή να συμβιβάζονται τα αντίστοιχα συμφέροντα των επιμέρους πλευρών.[76]

6. Προετοιμασία για διαπραγμάτευση

Όποιες και αν είναι οι επίσημες μορφές οιουδήποτε εδραιωμένου διαπραγματευτικού πλαισίου, ο τρόπος με τον οποίο οι πλευρές επιδίδονται στη διαπραγμάτευση είναι δυνατόν να επηρεάσει τα αποτελέσματα της διαδικασίας.

76 Στην πραγματικότητα, τα θέματα τα οποία καλύπτει η συλλογική διαπραγμάτευση μεταβάλλονται στην πάροδο του χρόνου αντικατοπτρίζοντας τις αλλαγές στην αγορά εργασίας. Σήμερα η διαπραγμάτευση μπορεί να καλύπτει θέματα όπως η εξ αποστάσεως εργασία, οι σχέσεις απασχόλησης, η προστασία προσωπικών δεδομένων και οι εναλλακτικοί μηχανισμοί επίλυσης διαφορών. Επίσης, σε μερικές χώρες η διαπραγμάτευση μπορεί να περιλαμβάνει θέματα σε τομείς όπως η επαγγελματική εξέλιξη, ο ελεύθερος χρόνος, οι αμοιβές, τα συστήματα αξιολόγησης, τα επιμίσθια (bonus)/πριμ απόδοσης, οι οικογενειακές άδειες, τα συνταξιοδοτικά σχήματα και η επιμόρφωση. Π.χ. στον Καναδά η προσοχή εστιάζεται όλο και περισσότερο σε παροχές όπως η ιατροφαρμακευτική κάλυψη και η συνταξιοδοτική ασφάλιση. Επιπλέον, ένα θέμα που επεκτείνεται τελευταία είναι τα συμβιβαστικά πακέτα με τις παραχωρήσεις στις οποίες συμφωνούν να προβούν τα σωματεία ως αντάλλαγμα για τη δέσμευση των εργοδοτών να διατηρήσουν την παραγωγή και τις θέσεις εργασίας στα υπάρχοντα σημεία. Στα εν λόγω πακέτα είναι δυνατόν να συμφωνηθούν παραχωρήσεις όσον αφορά τις μισθολογικές αυξήσεις, τις ώρες εργασίας και ορισμένες άλλες παροχές ως αντάλλαγμα έναντι της διασφάλισης των θέσεων εργασίας. Με αυτού του τύπου τις συμφωνίες συνδέονται στενά και οι επονομαζόμενες συμφωνίες ευελιξίας με σκοπό την αποφυγή απολύσεων, και τα σύμφωνα απασχόλησης και ανταγωνιστικότητας. Τέτοιου είδους συμφωνίες ενδέχεται να περιλαμβάνουν ποικίλα θέματα σχετικά με τη συγκράτηση του κόστους καθώς και το χρόνο εργασίας, την οργάνωση της εργασίας και την ελαστικότητα των δεξιοτήτων. Υπάρχουν, όμως, αντικρουόμενες απόψεις περί της ελκυστικότητας και των επιπτώσεων αυτού του είδους των συμφωνιών (ΔΓΕ: *Freedom of association in practice: Lessons learned [Η ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι στην πράξη: Διδάγματα]*, Διεθνής Διάσκεψη Εργασίας, 97η Σύνοδος, 2008, σελ. 23–25). Η Έκθεση για τη Διαπραγμάτευση των Μισθών του 2008 που δημοσιεύθηκε από το Ινστιτούτο Εργατικού Δυναμικού και Ερευνών (LaRRI) υποδεικνύει ότι τα σωματεία θα πρέπει να αρχίσουν να εγκαταλείπουν την παράδοση της διαπραγμάτευσης μόνο για μισθούς και να συμπεριλάβουν άλλες παροχές όπως η συνεισφορά στη στέγαση, τη μετακίνηση, την ιατρική περίθαλψη κ.ο.κ., οι οποίες τελικώς θα βελτιώσουν τη συνολικότερη ευημερία των εργαζομένων και των οικογενειών τους. Η Έκθεση επίσης ενθαρρύνει τους εργαζομένους και τις συνδικαλιστικές τους οργανώσεις όχι μόνον να επικεντρώνονται σε καλύτερες μισθολογικές συμβάσεις, αλλά και να εξετάζουν σοβαρά εναλλακτικές οικονομικές και κοινωνικές πολιτικές εάν ο σκοπός είναι να ξεπεραστούν οι προκλήσεις της μαζικής ανεργίας και της φτώχιας. (*Wage Gap Increases in Namibia: Wage Bargaining Report 2008 [Αυξήσεις Μισθολογικών Διαφορών στη Ναμίμπια: Έκθεση για τη Διαπραγμάτευση των Μισθών]*. Ινστιτούτο Εργατικού Δυναμικού και Ερευνών (LaRRI), Σεπτέμβριος 2009, σελ. 27-28).

Η διαπραγμάτευση στο δημόσιο τομέα, για ευνόητους λόγους, έχει προσλάβει έναν διακριτό πολιτικό χαρακτήρα.[77] Επίσης, χαρακτηρίζεται κατ' εξοχήν από υψηλές προσδοκίες και έντονη αισιοδοξία όλων των πλευρών, σε μεγαλύτερο ίσως βαθμό από οπουδήποτε αλλού. Αυτό ενδέχεται αργότερα να προκαλέσει θυμό και απογοήτευση αν δεν μπορέσουν να εκπληρωθούν οι προσδοκίες στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων.

Ο επαγγελματισμός στις διαπραγματεύσεις απαιτεί:

> "Να διασφαλίζεται ότι συμμετέχουν οι σωστές πλευρές, με μία λογική σειρά, προκειμένου να ασχοληθούν με τα κατάλληλα θέματα που καλύπτουν ένα σύνολο θεμιτών συμφερόντων, στο σωστό τραπέζι ή τα σωστά τραπέζια, την κατάλληλη στιγμή, με τις δέουσες προσδοκίες, και αντιμετωπίζοντας τις κατάλληλες συνέπειες της αποχώρησης αν δεν υπάρξει συμφωνία.[78]

Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να διασφαλίζεται η συμμετοχή των σωματείων και των κρατικών αξιωματούχων στις διαπραγματεύσεις, ως εκπροσώπων των συμφερόντων αυτών τους οποίους θα επηρεάσει η συμφωνία. Επίσης, όλα τα θέματα που επηρεάζουν το δημόσιο και τους εργαζομένους, εντός των παραμέτρων που ορίζει η νομοθεσία, πρέπει να συζητούνται διεξοδικά. Επιπλέον, αυτό σημαίνει ότι οι εκπρόσωποι στις διαπραγματεύσεις αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον καλόπιστα, και ότι έχει έρθει πλέον η κατάλληλη στιγμή να ανανεώσουν τη σχέση.

Εκπαίδευση των εκπροσωπούμενων ομάδων συμφερόντων

Αν η διαπραγμάτευση θεωρηθεί ουσιαστικά ως αναμέτρηση, τότε χρωματίζονται ανάλογα και οι προσδοκίες για τη διαδικασία και τις κατάλληλες στρατηγικές και συμπεριφορές που θα υιοθετήσουν οι διαπραγματευτές. Εάν οι διαπραγματευτές επιθυμούν να υιοθετήσουν εναλλακτικές

77 Οι εργασιακές σχέσεις στη δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζονται από υπέρμετρο έξωθεν πολιτικό έλεγχο των πόρων και των δράσεων (G. Casale και J. Tenkorang: *Public service labour relations: A comparative overview [Εργασιακές σχέσεις στη δημόσια διοίκηση: Συγκριτική επισκόπηση]*, Έγγραφο Αρ. 17, Τμήμα Κοινωνικού Διαλόγου, Εργατικού Δικαίου και Διοίκησης Εργασίας του ΔΓΕ (Γενεύη, ΔΓΕ, 2008), σελ. 1-2).

78 D. Lax και J. Sebenius: *3-D negotiation [Τρισδιάστατη διαπραγμάτευση]* (Βοστόνη, Harvard Business School Press, 2006), σελ. 12.

και ίσως εκτενέστερες προσεγγίσεις, τότε θα πρέπει να επιδοθούν μαζί με τις ομάδες συμφερόντων που εκπροσωπούν σε μία διαδικασία διερεύνησης, εκπαίδευσης και επίτευξης συναίνεσης πολύ πριν την έναρξη οιασδήποτε πραγματικής διαπραγμάτευσης.

Ευέλικτη διαπραγματευτική διαδικασία

Στη διαπραγμάτευση θέσεων, οι διαπραγματευτές περιορίζονται συνήθως από σχετικά αυστηρές οδηγίες διαπραγμάτευσης. Σε μία εκτενέστερη διαδικασία, οι διαπραγματευτές, σε πρώτη φάση, κατά τις επαφές με τις ομάδες συμφερόντων που εκπροσωπούν, θα αναζητήσουν καθοδήγηση ως προς τα συμφέροντά τους και όχι ως προς τις θέσεις. Στην έναρξη της διαπραγμάτευσης, επιδίωξή τους θα είναι να εξασφαλίσουν ευέλικτες εντολές από τις ομάδες συμφερόντων που εκπροσωπούν.

© ILO/M.Crozet

Αντιμετώπιση της κρίσης – Το Ιρλανδικό παράδειγμα

Στην Ιρλανδία, η κυβέρνηση ξεκίνησε διαπραγματεύσεις με τα επαγγελματικά σωματεία και τους εργοδότες το Δεκέμβριο του 2008 με θέμα τον τρόπο αντιμετώπισης της χρηματοπιστωτικής κρίσης της χώρας. Τον Ιανουάριο του 2009, οι πλευρές συμφώνησαν επί ενός γενικού πλαισίου, αλλά οι περαιτέρω συνομιλίες περί συγκεκριμένης υλοποίησης κατέρρευσαν χωρίς συμφωνία. Το Μάρτιο, οι διαπραγματεύσεις ξανάρχισαν αλλά δεν επετεύχθη συμφωνία. Το Δεκέμβριο, οι συνδικαλιστικοί φορείς υπέβαλαν τη δική τους πρόταση για τον τρόπο αντιμετώπισης της κρίσης, αλλά η κυβέρνηση την απέρριψε και έκανε τη δική της πρόταση, η οποία περιελάμβανε περικοπές των μισθών: αυτή εφαρμόστηκε μέσω νομοθεσίας και τέθηκε σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2010. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις εναντιώθηκαν σφοδρά στα μέτρα και ξεκίνησαν εργατικές κινητοποιήσεις στις αρχές του 2010. Το Μάρτιο του 2010, όμως, οι διαπραγματεύσεις ξανάρχισαν και πάλι και τέλος, στα τέλη Μαρτίου, οι πλευρές κατέληξαν σε συμφωνία. Η συμφωνία όριζε ότι δεν θα γίνονταν περαιτέρω περικοπές στις αμοιβές από το 2010 ως το 2014, και οι μισθοί θα επανεξετάζονταν την άνοιξη του 2011 και στη συνέχεια κάθε χρόνο, προκειμένου να διαπιστώνεται αν οι πραγματοποιηθείσες εξοικονομήσεις μέσω του εξορθολογισμού της δημόσιας διοίκησης επιτρέπουν αύξηση των μισθών. Επιπλέον, οι μειώσεις των μισθών το 2010 δεν θα λαμβάνονταν υπ' όψιν στον υπολογισμό των συντάξεων για όσους θα συνταξιοδοτούνταν το 2010 και το 2011. Τα σωματεία συμφώνησαν να συνεργαστούν πλήρως στην αναδιάταξη των υπαλλήλων εντός των δημοσίων υπηρεσιών στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης που θα επέτρεπε να μειωθεί ο αριθμός του προσωπικού. Μπορεί να συναχθεί ότι χωρίς αυτού του είδους τη μάλλον περίπλοκη και αφηρημένη συμφωνία θα ήταν ίσως πολύ δύσκολο για τις πλευρές να ξαναρχίσουν τις διαπραγματεύσεις και να καταλήξουν σε λύση.

Πηγή: The wrong target – how governments are making public sector workers pay for the crisis [Ο λάθος στόχος – πώς οι κυβερνήσεις κάνουν τους εργαζομένους του δημοσίου τομέα να πληρώσουν για την κρίση]. Έκθεση συνταχθείσα το 2010 από το Labour Research Department, κατ' ανάθεση της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας Εργαζομένων Δημοσίου Τομέα (EPSU) και με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Διαμεσολάβηση σε συγκρούσεις συμφερόντων στο εσωτερικό των επιμέρους πλευρών

Η διαπραγμάτευση στο δημόσιο τομέα διεξάγεται συχνά από πολλαπλά σωματεία τα οποία εκπροσωπούν διαφορετικούς κλάδους εμπλεκόμενους στη διαδικασία. Ως εκ τούτου, ενδέχεται να προκύψουν διαφορές μεταξύ των σωματείων, ακόμα και για τις ουσιαστικές διεκδικήσεις που θα προβάλουν στις διαπραγματεύσεις. Οι διαφωνίες μεταξύ των συνδικαλιστικών

φορέων μπορεί να περιπλέξει τη διαπραγματευτική διαδικασία, με τον εργοδότη να πρέπει να αντιμετωπίσει διαφορετικές επιθυμίες και απαιτήσεις. Συνήθως, οι δημόσιοι πόροι για την πρόληψη και επίλυση των διενέξεων διατίθενται μόνο σε σχέση με τη διαπραγμάτευση καθαυτή – την αλληλεπίδραση μεταξύ εργοδοτών και σωματείων. Θα ήταν, όμως, χρήσιμο για το σκοπό της διαπραγμάτευσης αν οι υπηρεσίες ανεξάρτητων παραγόντων διευκόλυνσης (facilitators) και διαμεσολαβητών ήταν άμεσα διαθέσιμες για τη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των συνδικάτων κατά την προπαρασκευαστική φάση. Θα μπορούσε η βοήθεια να επεκταθεί και στο σχεδιασμό του εσωτερικού συστήματος διαπραγμάτευσης, τη διευκόλυνση των διαπραγματεύσεων μεταξύ συνδικάτων και εν συνεχεία τη διαμεσολάβηση σε τυχόν διαφορές μεταξύ συνδικάτων.

Έρευνα

Προκειμένου η διαπραγματευτική διαδικασία να είναι πιο εποικοδομητική, είναι ουσιώδους σημασίας οι πλευρές να μπορούν να έχουν πρόσβαση σε ποιοτική έρευνα, κυρίως σε συναφή θέματα οικονομίας της αγοράς εργασίας.[79] Αν και η διαπραγματευτική διαδικασία σαφώς δεν περιορίζεται στα οικονομικά μοντέλα, η εμπεριστατωμένη ενημέρωση και οι διεξοδικές αναλύσεις όχι μόνον επιτρέπουν στους διαπραγματευτές να αξιολογήσουν ρεαλιστικά την κατάσταση, αλλά χρησιμεύουν και ως πηγή καινοτόμων λύσεων. Είναι επίσης σημαντικό *όλες* οι πλευρές να έχουν πρόσβαση σε έρευνα ισοδύναμης ποιότητας, και ακόμα καλύτερα στην ίδια έρευνα. Οι ανισότητες στη χρηματοδότηση της διαπραγματευτικής διαδικασίας είναι δυνατόν να αποτελέσουν πηγή δυσπιστίας και παρανοήσεων. Η Έκθεση της 97ης Συνόδου της Διεθνούς Διάσκεψης Εργασίας (2008) υπογραμμίζει τη χρησιμότητα των υπηρεσιών πληροφόρησης όπως είναι οι δημόσιες βάσεις δεδομένων με όλες τις συναφθείσες συλλογικές

79 "Οι εργοδότες του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα θα πρέπει, κατόπιν αιτήματος οργανώσεων εργαζομένων, να διαθέτουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες περί της οικονομικής και κοινωνικής κατάστασης του διαπραγματευτικού φορέα και της επιχείρησης εν συνόλω προκειμένου να είναι ουσιαστικές οι διαπραγματεύσεις . . . οι δημόσιες αρχές θα πρέπει να διαθέτουν όποιες πληροφορίες απαιτούνται περί της οικονομικής και κοινωνικής κατάστασης της χώρας και του εκάστοτε κλάδου οικονομικής δραστηριότητας, στο βαθμό που η αποκάλυψη αυτών των πληροφοριών δεν είναι επιζήμια για το εθνικό συμφέρον". Σύσταση 163 για την Προώθηση της Συλλογικής Διαπραγμάτευσης (1981), Παράγραφος 7.

συμβάσεις. Επί παραδείγματι, η ιστοσελίδα της Κεντρικής Οργάνωσης Φινλανδικών Σωματείων[80] παρέχει ενημέρωση για τις συλλογικές συμβάσεις, την κατάσταση των εν εξελίξει διαπραγματεύσεων, τις διαδικασίες επαγγελματικής συνεργασίας, στατιστικά στοιχεία σχετικά με τους μισθούς, και συνδέσεις με σελίδες οι οποίες παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την κατάστασης της αγοράς. Οι γενικές συλλογικές συμβάσεις στο σύνολό τους είναι διαθέσιμες μέσω μίας άλλης ιστοσελίδας δωρεάν προσβάσιμης σε όλους που λειτουργεί με την υποστήριξη της κυβέρνησης.[81] Στο θέμα της έρευνας γίνεται αναφορά και παρακάτω, στην ενότητα με τίτλο *Από κοινού διερεύνηση/έρευνα*.

Παράδειγμα χώρας: Καναδάς

Υποστήριξη της διαπραγματευτικής διαδικασίας μέσω έρευνας

Το Συμβούλιο Εργασιακών Σχέσεων στη Δημόσια Διοίκηση (PSLRB) στον Καναδά είναι ανεξάρτητος φορέας ο οποίος διαχειρίζεται τα συστήματα συλλογικής διαπραγμάτευσης και διαιτησίας εργατικών διενέξεων στην κεντρική δημόσια διοίκηση. Αν και σημαντική θέση στο έργο του PSLRB κατέχουν η διαμεσολάβηση και η διαιτησία, επιτελεί και ρόλο υποστηρικτικό προς τη διαδικασία της συλλογικής διαπραγμάτευσης, παρέχοντάς της στοιχεία ανάλυσης και έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, διεξάγει μελέτες συγκρισιμότητας αμοιβών και παρέχει πληροφορίες οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις πλευρές στη διαπραγμάτευση και σύναψη των συλλογικών συμβάσεων.[1]

Η μονάδα Υπηρεσιών Πληροφόρησης για τις Συλλογικές Διαπραγματεύσεις του Οντάριο παρέχει σχετικές υπηρεσίες σε ευρύτερο κοινό. Συλλέγει, αναλύει και διανέμει πληροφορίες για περίπου 10.400 σχέσεις συλλογικής διαπραγμάτευσης στο Οντάριο.

Η υπηρεσία παρέχει υποστήριξη με τη μορφή έρευνας και αναλύσεων σε διαφόρων ειδών χρήστες, όπως την κυβέρνηση, εργαζομένους και εργοδότες, σχολικά συμβούλια, δικηγορικές εταιρείες, διαπραγματευτές και ακαδημαϊκούς.

---

80 Ειδικότερες πληροφορίες σχετικά με τις συλλογικές συμβάσεις, τις εν εξελίξει διαπραγματεύσεις κτλ είναι διαθέσιμες στη Φινλανδική γλώσσα στην ιστοσελίδα της Κεντρικής Οργάνωσης Φινλανδικών Σωματείων, http://www.sak.fi/english/whatsnew.jsp?location1=1&sl2=1&lang=en (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

81 Finlex, http://www.finlex.fi/en/ (Για κάποιους νόμους διατίθεται και μετάφραση στα Αγγλικά). Οι συλλογικές συμβάσεις διατίθενται στη Φινλανδική γλώσσα. Αλλά η Γενική Συλλογική Σύμβαση για το Δημόσιο (η πιο πρόσφατη: 28 Μαρτίου 2010) διατίθεται στην Αγγλική (ανεπίσημη μετάφραση) στην ακόλουθη ιστοσελίδα του Φινλανδικού Υπουργείου Οικονομικών: http://www.vm.fi/vm/en/04_publications_and_documents/02_documents_on_personnel_management/02_sopimukset/20100301Genera/General_collective_agreement_with_annexes_final.pdf (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

Η υπηρεσία συλλέγει και αναλύει τα στοιχεία για τις τάσεις που παρατηρούνται στις εργασιακές σχέσεις, τα αποτελέσματα των συλλογικών διαπραγματεύσεων, τους μισθούς και τις παροχές, και συντάσσει σχετικές εκθέσεις.

Εκτός της βάσης δεδομένων που περιέχει πληροφορίες σχετικά με εργασιακές σχέσεις/συλλογικές διαπραγματεύσεις, τηρείται και τίθεται στη διάθεση των χρηστών πλήρως ενημερωμένο αρχείο δεδομένων για συλλογικές συμβάσεις και αποφάσεις διαιτησίας.[2]

[1] *Βλ. http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/rlt/rlt01-eng.asp*

[2] *Βλ. www.labour.gov.on.ca/english/lr/cbis.php*

Ανάλυση κινδύνου

Τα τελευταία χρόνια αυξάνεται η βιβλιογραφία στο πεδίο της ανάλυσης κινδύνου ως αναπόσπαστου μέρους της διαμεσολάβησης και της δικαστικής επίλυσης. Η ανάλυση κινδύνου αποτελεί αφανές μέρος και της διαπραγμάτευσης, όπως καταδεικνύουν οι έννοιες της "καλύτερης και χειρότερης εναλλακτικής σε μία υπό διαπραγμάτευση συμφωνία" (BATNAs και WATNAs).[82] Εν τούτοις, ποτέ δεν μπορούμε να εκκινούμε από την υπόθεση ότι όλοι έχουν πλήρη επίγνωση των κινδύνων. Ως εκ τούτου, κάποιοι μεσολαβητές διευκόλυνσης και διαμεσολαβητές υποστηρίζουν ότι οι διαπραγματευτές θα πρέπει να περιγράφουν ρητώς, λεπτομερώς και γραπτώς, τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν.[83]

82 Βλ. περαιτέρω, R. Fisher, W. Ury και B. Patton: *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in [Πώς φτάνεις στο ναι: Πώς να διαπραγματευτείς μία συμφωνία χωρίς να υποχωρήσεις]*, δεύτερη έκδοση (Νέα Υόρκη, Penguin Group USA, 2010), Κεφ. 6. Επίσης, S. Goldberg, F. Sander και N. Rogers: *Dispute resolution: Negotiation, mediation and other processes [Επίλυση διαφορών: Διαπραγμάτευση, διαμεσολάβηση και άλλες διαδικασίες]*, τρίτη έκδοση (Νέα Υόρκη, Aspen, 1999), σελ. 39: *"Να γνωρίζεις ποια είναι η καλύτερη εναλλακτική σου σε μία υπό διαπραγμάτευση συμφωνία (BATNA)*. Ο λόγος για τον οποίο διαπραγματεύεσαι με κάποιον είναι για να αποφέρεις αποτελέσματα καλύτερα από αυτά που θα μπορούσες να επιτύχεις χωρίς να διαπραγματευτείς μαζί του. Αν δεν γνωρίζεις τι αποτελέσματα θα μπορούσες να επιτύχεις σε περίπτωση αποτυχίας των διαπραγματεύσεων, διατρέχεις τον κίνδυνο να συνάψεις μία συμφωνία την οποία καλύτερα θα ήταν να είχες απορρίψει ή να απορρίψεις μία συμφωνία την οποία θα ήταν καλύτερα να είχες δεχθεί."

83 Βλ. J. Wade: *Systematic risk analysis for negotiators and litigators: How to help clients make better decisions [Συστηματική ανάλυση κινδύνου για διαπραγματευτές και αντιδίκους: Πώς να βοηθήσεις τους πελάτες να λάβουν καλύτερες αποφάσεις]* (Robina, QLD, Αυστραλία, Κέντρο Επίλυσης Διαφορών του Bond University, 2004), διαθέσιμο στο http://epublications.bond.edu.au (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

7. Προώθηση προτύπων χώρων εργασίας

Ανεξάρτητοι επίσημοι οργανισμοί όπως η Υπηρεσία Παροχής Συμβουλών, Συμβιβασμού και Διαιτησίας (ACAS) στο Ηνωμένο Βασίλειο παρέχουν εκτεταμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες για να βοηθήσουν εργοδότες, εργαζομένους και σωματεία να οικοδομήσουν χώρους εργασίας χαρακτηριζόμενους από σχέσεις ανθεκτικές και αλληλοσεβασμού, το οποίο είναι ίσως ο καλύτερος τρόπος για την πρόληψη των συγκρούσεων. Η στρατηγική είναι να παροτρύνονται οι πλευρές να σκεφτούν έναν υποδειγματικό χώρο εργασίας και εν συνεχεία να συνάγουν τα χαρακτηριστικά του. Έχει παρουσιαστεί διεξοδικά σε μία ενημερωτική δημοσίευση.[84] Αυτές οι υπηρεσίες είναι διαθέσιμες και στο δημόσιο τομέα.

Η Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Διαμεσολάβησης και Συμβιβασμού στις Ηνωμένες Πολιτείες λειτουργεί με παρόμοιο τρόπο ενθαρρύνοντας την πρόληψη των συγκρούσεων, και παρέχοντας συμβουλές σε ενδιαφερομένους από το χώρο εργασίας του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα για το σχεδιασμό του συστήματος επίλυσης διαφορών.[85]

Η Ιρλανδική Επιτροπή για τις Σχέσεις Εργασίας επίσης διαδραματίζει ενεργό ρόλο σε αυτό το πεδίο, μέσω της Συμβουλευτικής Υπηρεσίας της:

> *Τι είναι η Συμβουλευτική Υπηρεσία;*
>
> Η Διεύθυνση Συμβουλευτικών Υπηρεσιών συνεργάζεται με εργοδότες, εργαζομένους και σωματεία σε συνθήκες χωρίς διενέξεις, με σκοπό την ανάπτυξη αποτελεσματικών πρακτικών, διαδικασιών και δομών εργασιακών σχέσεων που καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες τους. Η Διεύθυνση είναι ανεξάρτητη, αμερόληπτη και με εμπειρία στην πρακτική και τη θεωρία των εργασιακών σχέσεων.

84 *The Acas model workplace [Ο πρότυπος χώρος εργασίας της ACAS]*, διαθέσιμο online στο http://www.acas.org.uk (από 27 Οκτ. 2011). "Σκοπός της Acas (Υπηρεσία Παροχής Συμβουλών, Συμβιβασμού και Διαιτησίας) είναι να βελτιώνει τους οργανισμούς και την επαγγελματική ζωή μέσω καλύτερων σχέσεων απασχόλησης. Πεποίθησή μας είναι ότι η πρόληψη είναι καλύτερη από τη θεραπεία. Προωθούμε βέλτιστες πρακτικές στην εργασία μέσα από συμβουλές και υπηρεσίες εύκολα προσβάσιμες."

85 Βλ. FMCS: *Best practices in system design [Βέλτιστες πρακτικές στη σχεδίαση συστημάτων]*, http://www.fmcs.gov/internet/itemDetail.asp?categoryID=130&itemID=15882 (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

Σε συζήτηση με τις πλευρές, το προσωπικό της Διεύθυνσης προσαρμόζει τη βοήθεια στις επιμέρους ανάγκες σωματείων/ εργοδοτών. Η βοήθεια αυτή παρέχεται στις πλευρές δωρεάν και με εμπιστευτικότητα.

Η Διεύθυνση βοηθά εργοδότες και εργαζομένους να χτίσουν και να διατηρήσουν θετικές σχέσεις εργασίας και συνεργάζεται μαζί τους προκειμένου να αναπτύξει και να εφαρμόσει διαρκείς αποτελεσματικούς μηχανισμούς επίλυσης προβλημάτων. Όταν αυτά υπάρχουν, ο οργανισμός (διοίκηση και εργαζόμενοι) είναι ελεύθερος να συγκεντρωθεί στους κεντρικούς στόχους, να αντιμετωπίσει τις ανταγωνιστικές προκλήσεις, να υλοποιήσει οργανωτικές αλλαγές και να χειριστεί θετικά τις προσδοκίες και τους προβληματισμούς των εργαζομένων.

Επίσης, το Συμβούλιο Εργασιακών Σχέσεων στη Βρετανική Κολομβία του Καναδά δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο προληπτικό έργο, αναπτύσσοντας αυτό που έχει ορίσει στο Πρόγραμμά Βελτίωσης Σχέσεων ως εξής:

“ Το Πρόγραμμα Βελτίωσης Σχέσεων (REP) απευθύνεται σε εργοδότες και σωματεία που βιώνουν δυσκολίες στη σχέση τους και που ενδιαφέρονται να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν μία πιο παραγωγική και θετική σχέση. Το πρόγραμμα εστιάζει σε συγκεκριμένα θέματα και προβληματισμούς που άπτονται της εκάστοτε σχέσης μεταξύ των πλευρών, καθώς και στη θέσπιση εκατέρωθεν αποδεκτών και εφικτών βημάτων βελτίωσης.

Κατόπιν κοινού γραπτού αιτήματος ενός εργοδότη και ενός επαγγελματικού σωματείου, θα ορίζεται ένας διαμεσολαβητής ο οποίος θα συναντάται με τις πλευρές προκειμένου να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα ειδικά προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους. Ο διαμεσολαβητής (ή ομάδα διαμεσολαβητών) θα συντονίζει μία συνεδρίαση εργασίας μεταξύ εκπροσώπων του εργοδότη και του σωματείου, διάρκειας μίας ως τριών ημερών.

Οι συμμετέχοντες στη συνεδρίαση εργασίας κυμαίνονται συνήθως από εκτελεστικά διοικητικά στελέχη ως επόπτες πρώτης γραμμής από πλευράς εργοδότη, και από ανωτέρους υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης ως εκπροσώπους της εργατικής βάσης από την πλευρά των εργαζομένων.

Το πρόγραμμα θα έχει επιτυχία μόνο εάν τόσο ο εργοδότης όσο και το σωματείο αναγνωρίζουν ότι η σχέση τους χρειάζεται βελτίωση.

Επιπλέον, και οι δύο πλευρές πρέπει να είναι προετοιμασμένες να αφιερώσουν το χρόνο και τους πόρους που θα χρειαστούν. Πρέπει να τονιστεί με ιδιαίτερη έμφαση η ουσιώδης σημασία της υποστήριξης του προγράμματος από το βασικό προσωπικό, από την πλευρά τόσο του εργοδότη όσο και του σωματείου.

Η αρχική συνεδρίαση εργασίας διεξάγεται συνήθως μακριά από το χώρο εργασίας, ώστε οι συμμετέχοντες να μπορούν καλύτερα να συγκεντρώσουν πλήρως την προσοχή τους στο εκάστοτε έργο.

“Εν γένει, το Πρόγραμμα Βελτίωσης Σχέσεων εξελίσσεται ως εξής:

Οι αρχικές συνεδριάσεις περιλαμβάνουν ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας και επίλυσης προβλημάτων βάσει συμφερόντων. Στη συνέχεια, οι εκπρόσωποι του σωματείου εργαζομένων και του εργοδότη έχουν κατ’ ιδίαν συναντήσεις με τον/τους διαμεσολαβητή/τές προκειμένου να συζητήσουν συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση της σχέσης. Κάθε πλευρά ερωτάται τι “θα μπορούσε” να κάνει για να βελτιώσει τη σχέση και τι “θα έπρεπε” να κάνει η άλλη πλευρά για να βελτιώσει τη σχέση.

Στη συνέχεια, οι εκπρόσωποι του σωματείου και του εργοδότη συναντώνται όλοι μαζί για να εξετάσουν τις προτάσεις για βελτίωση. Θεσπίζονται κοινοί στόχοι με βάση τις λίστες με τα “θα μπορούσε” και “θα έπρεπε” που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο.

Στο τελικό βήμα της διαδικασίας οι δύο πλευρές συμφωνούν σε συγκεκριμένες ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβούν για την επίτευξη εκάστου στόχου. Κάθε ενέργεια περιλαμβάνει περιγραφή των απαιτούμενων μέτρων, προσδιορισμό των υπευθύνων για την υλοποίηση της ενέργειας, και ένα χρονοδιάγραμμα για την έναρξη και/ή την ολοκλήρωση της εκάστοτε δράσης. . .

8. Διάσταση του φύλου και συλλογική διαπραγμάτευση

Γιατί είναι σημαντικά τα θέματα φύλου στη δημόσια διοίκηση;

Μία πρόσφατη εργασία της ΔΟΕ συνόψισε τη διάσταση του φύλου στη συλλογική διαπραγμάτευση ως εξής:

“Η συλλογική διαπραγμάτευση μπορεί να είναι σημαντικό μέσον για την προώθηση της ισότητας μεταξύ των δύο φύλων … Ίση

> αμοιβή, υπερωρίες, ωράριο εργασίας, άδειες, ευθύνες μητρότητας και οικογένειας, υγεία και εργασιακό περιβάλλον, και αξιοπρέπεια στην εργασία όλα είναι παραδείγματα θεμάτων συλλογικής διαπραγμάτευσης που θα μπορούσαν να προαγάγουν την ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στην εργασία. Τα προς διαπραγμάτευση θέματα εξαρτώνται από το κοινωνικό και νομικό πλαίσιο, και από το τι επιλέγουν οι ίδιες οι γυναίκες ως προτεραιότητες. Για να είναι η συλλογική διαπραγμάτευση πραγματικά αποτελεσματική και δίκαιη, πρέπει να γίνουν κατανοητοί και αποδεκτοί οι προβληματισμοί των γυναικών. Ένας καλός τρόπος για να γίνει αυτό είναι η διαβούλευση με γυναίκες εργαζόμενες και η διασφάλιση γυναικείας εκπροσώπησης στις διαπραγματευτικές ομάδες.[86]

Η δημόσια διοίκηση είναι ένας τομέας έντονα χρωματισμένος από τη διάσταση του φύλου, στον οποίο η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι συχνά γυναίκες. Αυτό οφείλεται εν πολλοίς στο γεγονός ότι το κράτος εισχώρησε σε πεδία δραστηριότητας τα οποία είχαν συσχετισθεί με τις γυναίκες ήδη από τις αρχές του εικοστού αιώνα, όπως η παιδεία, η φροντίδα και καθήκοντα διοικητικής υποστήριξης, καθώς και στο ότι οι γυναίκες εισέρχονται όλο και περισσότερο σε επιστημονικούς κλάδους που καλύπτουν τις ανάγκες του τομέα, όπως είναι η νομική και οι κοινωνικές επιστήμες. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα της συλλογικής διαπραγμάτευσης στον τομέα θα πρέπει να αντανακλούν και τις ειδικές ανάγκες του γυναικείου εργατικού δυναμικού. Η εστίαση της προσοχής σε θέματα όπως οι μισθολογικές διαφορές, οι ίσες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, η ισορροπία επαγγελματικής-οικογενειακής ζωής, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και η ασφάλεια της απασχόλησης, θα αποτρέψουν συγκρούσεις μακροπρόθεσμα παρέχοντας μία αίσθηση ιδιοκτησίας σε μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων.

Ποια είναι τα ζητήματα;

Η άνιση πρόσβαση στην απασχόληση και η ανισότητα στο χώρο εργασίας επικρατούν στις κοινωνίες ολόκληρου του κόσμου:

> “ Πληθυσμιακές έρευνες δεικνύουν ότι η υποκειμενική αντίληψη ευτυχίας εξαρτάται περισσότερο από το πώς συγκρίνεται το

86 S. Olney και M. Rueda: *Convention No. 154: Promoting collective bargaining [Σύμβαση 154: Προώθηση της συλλογικής διαπραγμάτευσης]* (Γενεύη, ΔΓΕ, 2005), σελ. 16.

εισόδημα κάποιου με αυτά των άλλων παρά από το απόλυτο επίπεδο του εισοδήματός τους. Υπάρχουν επίσης πολλά οικονομικά κόστη που συνδέονται με τη μεγαλύτερη ανισότητα, όπως είναι η υψηλότερη εγκληματικότητα, οι υψηλότερες δαπάνες για ιδιωτική και δημόσια ασφάλεια, χειρότερα αποτελέσματα στη δημόσια υγεία και χαμηλότερος μέσος όρος μορφωτικού επιπέδου. Όλο και περισσότερες μελέτες αναδεικνύουν επίσης τη σημασία της μείωσης της ανισότητας προκειμένου να επιτευχθεί η μείωση της φτώχιας.[87]

Η ανισότητα μεταξύ των δύο φύλων είναι ιδιαίτερα επίμονη, και οι μισθολογικές διαφορές είναι μία άμεσα ποσοτικοποιήσιμη έκφραση της έκτασής της. Στις περισσότερες χώρες, οι μισθοί των γυναικών είναι περίπου το 70 με 90 τοις εκατό του μισθού των ανδρών, αλλά σε ορισμένα μέρη του κόσμου, όπως στην Ασία, παρατηρούνται πολύ υψηλότερες αναλογίες.[88]

Στις χώρες για τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία, έχει γίνει μια μικρή μόνο μείωση των διαφορών,[89] επομένως μένουν ακόμη πολλά που πρέπει να γίνουν. Η πρόκληση συνίσταται όχι μόνο στο να διασφαλιστεί ίση αμοιβή για άνδρες και γυναίκες που κάνουν εργασία διαφορετική αλλά ίσης αξίας ("ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας"), αλλά ακόμα και να καταπολεμηθεί η πιο εμφανής πρακτική διάκρισης, αυτή της άνισης αμοιβής για την ίδια εργασία.

Η ικανότητα συνδυασμού εργασίας και οικογένειας είναι εξίσου σημαντική για τους άνδρες και τις γυναίκες. Ιδιαιτέρως στις βιομηχανοποιημένες χώρες, τα επαγγελματικά σωματεία τοποθετούν τη συμφιλίωση εργασίας-οικογένειας σε πολύ υψηλή θέση στην ατζέντα της συλλογικής διαπραγμάτευσης, θεωρώντας την ως αποτελεσματικό μέσον για να αυξήσουν τα μέλη τους. Σε μερικές χώρες, π.χ. στη Λατινική Αμερική, οι συλλογικές συμβάσεις έχουν συμπεριλάβει προνόμια πέραν αυτών που απαιτεί η νομοθεσία. Σε άλλες, όμως, οι

87 ΔΟΕ: *Global Wage Report 2008/09 – Minimum wages and collective bargaining: Towards policy coherence [Παγκόσμια Έκθεση για τους Μισθούς 2008/09 – Κατώτατοι μισθοί και συλλογική διαπραγμάτευση: Προς μία συνοχή πολιτικών]* (Γενεύη, 2008), σελ. 23.

88 Βλ. ανωτέρω, σελ. 29.

89 Βλ. ανωτέρω, σελ. 29.

προβλέψεις οικογενειακής μέριμνας απουσιάζουν ακόμα από τις συμβάσεις.[90]

Η δομή της συλλογικής διαπραγμάτευσης έχει αντίκτυπο στην ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στην εργασία. Από την έρευνα προκύπτει ότι υπάρχει στενή διασύνδεση μεταξύ συγκεντρωτικής ή συντονισμένης διαπραγμάτευσης και χαμηλότερων μισθολογικών ανισοτήτων εν γένει, και ειδικότερα μικρότερου μισθολογικού χάσματος μεταξύ ανδρών και γυναικών. Είναι επίσης γεγονός ότι:

> “ … οι κατώτατοι μισθοί μπορούν να συμβάλουν στον περιορισμό των μισθολογικών διαφορών μεταξύ ανδρών και γυναικών στο κατώτερο άκρο της κλίμακας των αμοιβών. Οι γυναίκες υπερισχύουν μεταξύ των χαμηλόμισθων και η μετακίνησή τους προς καλύτερα αμειβόμενες θέσεις εργασίας είναι πολύ κατώτερη από των ανδρών. Οι γυναίκες, επομένως, είναι συγκεντρωμένες σε θέσεις εργασίας και κλάδους όπου η συλλογική διαπραγμάτευση είναι πιο περιορισμένη. Θεσπίζοντας συγκρίσιμους μισθούς σε εργασίες που είναι ανόμοιες και στις οποίες συχνά είναι σαφής ο διαχωρισμός με βάση το φύλο, οι κατώτατοι μισθοί μπορούν να συμβάλουν στην αντιμετώπιση των προκαταλήψεων λόγω φύλου κατά τον καθορισμό των μισθών.[91]

Παρ’ ότι οι μισθολογικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι μικρότερες στο δημόσιο τομέα από αυτές του ιδιωτικού τομέα στις χώρες του ΟΟΣΑ, οι γυναίκες έχουν πολύ λιγότερες πιθανότητες από τους άνδρες να εργαστούν στα νομοθετικά σώματα, ή ως ανώτεροι αξιωματούχοι ή διευθυντικά στελέχη.[92]

Σημαντικά μέσα για την προώθηση της ισότητας μεταξύ των δύο φύλων είναι η αύξηση της εκπροσώπησης και συμμετοχής των γυναικών στις δομές κοινωνικού διαλόγου και συλλογικής

90 Έκθεση Γενικού Διευθυντή: *Equality at work: Tackling the challenges [Ισότητα στην εργασία: Αντιμετώπιση των προκλήσεων]*, Παγκόσμια έκθεση στα πλαίσια της συνέχειας της Διακήρυξης της ΔΟΕ σχετικά με τις Θεμελιώδεις Αρχές και τα Δικαιώματα στην Εργασία, Διεθνής Διάσκεψη Εργασίας, 96η Σύνοδος, 2007, Έκθεση I (B) (Γενεύη, 2007), σελ. 88.

91 ΔΟΕ: *Global Wage Report 2008/09 – Minimum wages and collective bargaining: Towards policy coherence [Παγκόσμια Έκθεση για τους Μισθούς 2008/09 – Κατώτατοι μισθοί και συλλογική διαπραγμάτευση: Προς μία συνοχή πολιτικών]* (Γενεύη, 2008), σελ. 41 και 59.

92 B. Anghel, S. de la Rica και J. Dolado: *The effect of public sector employment on women’s labour market outcomes [Πώς η απασχόληση στο δημόσιο τομέα επηρεάζει την αγορά εργασίας των γυναικών]*, Έγγραφο συζήτησης Αρ. 5825 (Βόννη, Ινστιτούτο Μελέτης Εργασίας, 2011), σελ. 37, 22–25, http://www.ilo.org/public/libdoc/igo/2011/465429.pdf (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

διαπραγμάτευσης, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που σχετίζονται με το δημόσιο τομέα, καθώς και η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου στα σημαντικά φόρουμ. Η έκθεση της Διάσκεψης της ΔΟΕ του 2009 με τίτλο *Gender equality at the heart of decent work [Η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στην καρδιά της αξιοπρεπούς εργασίας]* αναφέρει:

> 394. Οι προκλήσεις για την προώθηση της ισότητας των φύλων μέσω του κοινωνικού διαλόγου είναι διττές. Κατ' αρχήν, υπάρχει το θέμα της αύξησης της συμμετοχής και της ενίσχυσης της θέσης των γυναικών στη διαδικασία. Η δεύτερη πρόκληση είναι η εισαγωγή της διάστασης του φύλου στο περιεχόμενο, προκειμένου να αντανακλάται η εξέλιξη των αγορών εργασίας και των ακολουθούμενων πρακτικών στον κόσμο της εργασίας. Φέτος που συμπληρώνονται 60 χρόνια από τη θέσπιση της Σύμβασης 98, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ο κεντρικός ρόλος της συλλογικής διαπραγμάτευσης στην αντιμετώπιση των εν λόγω προκλήσεων.

> 395. Η ίδια η ισότιμη συμμετοχή των γυναικών στους θεσμούς κοινωνικού διαλόγου είναι το κλειδί για την προώθηση της ισότητας των φύλων μέσω της τριμερούς προσέγγισης και του κοινωνικού διαλόγου. Έχουν τεκμηριωθεί χαμηλά ποσοστά συμμετοχής γυναικών σε οργανώσεις εργαζομένων και εργοδοτών και στους συναφείς τριμερείς θεσμούς. Σε μερικές περιοχές, καθώς οι γυναίκες έχουν αυξήσει τη συμμετοχή τους στο αμειβόμενο εργατικό δυναμικό, είτε ως εργοδότριες είτε ως εργαζόμενες, έχουν αυξήσει και τη συμμετοχή τους στους συναφείς θεσμούς τριμερούς προσέγγισης και κοινωνικού διαλόγου. Έχει επίσης διαπιστωθεί ότι οι γυναίκες εντάσσουν στην ημερήσια διάταξη ζητήματα φύλου περισσότερο από τους άνδρες. Έτσι, ως αποτέλεσμα της αυξημένης συμμετοχής των γυναικών στον κοινωνικό διάλογο, έχει δοθεί και μεγαλύτερη προσοχή σε θέματα που άπτονται του φύλου, επί παραδείγματι με την εμφάνιση εθνικών τριμερών μηχανισμών για γυναίκες στη Λατινική Αμερική κατά τη δεκαετία του 1990.[93]

Πώς μπορούν να αντιμετωπιστούν αυτά τα ζητήματα;

Οι περιορισμοί που επιβάλλονται στις γυναίκες και τους άνδρες στο πλαίσιο της συλλογικής διαπραγμάτευσης ενδέχεται να διαφέρουν. Μία ανάλυση βάσει φύλου θα βοηθούσε να διασφαλιστεί ότι συμπεριλαμβάνονται οι απόψεις τόσο των

93 Διεθνής Διάσκεψη Εργασίας, 98η Σύνοδος, 2009, Έκθεση VI.

γυναικών όσο και των ανδρών, και θα διερευνούσε ίσως τους λόγους για τους οποίους η συμμετοχή των γυναικών στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων είναι συχνά μικρότερη από αυτή των ανδρών.[94] Η ΔΟΕ έχει δημοσιεύσει εργαλεία για την αντιμετώπιση των ζητημάτων φύλου[95]: πώς μπορεί να υποστηριχθεί και να ενισχυθεί η συμμετοχή των γυναικών σε συνδικαλιστικές δομές και δράσεις και να προαχθεί η ισότητα και αλληλεγγύη μεταξύ των μελών επαγγελματικών σωματείων.

Όταν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις προετοιμάζονται για τις διαπραγματεύσεις, μπορούν να επιτύχουν την ισότητα των φύλων στη διαπραγμάτευση με τους εξής τρόπους:

- διασφαλίζοντας την ενεργό συμμετοχή των γυναικών, επιζητώντας τις απόψεις τους και φροντίζοντας να ακουστεί η φωνή τους
- ενημερώνοντας και ευαισθητοποιώντας τα μέλη των επαγγελματικών σωματείων αλλά και τους εργοδότες σε θέματα φύλου
- επιλέγοντας τη διαπραγματευτική ομάδα
- καταρτίζοντας την ατζέντα των διαπραγματεύσεων σε ζητήματα σχετικά με την ισότητα των φύλων
- κάνοντας καλή προετοιμασία για τις διαπραγματεύσεις: συγκεντρώνοντας όλα τα σχετικά στοιχεία, καταρτίζοντας την ατζέντα των διαπραγματεύσεων, αναπτύσσοντας μία ξεκάθαρη στρατηγική.[96]

---

94 Σε αρκετές χώρες τα συνδικάτα έχουν δρομολογήσει προγράμματα με σκοπό να διευρύνουν την ένταξη και εκπροσώπηση των γυναικών. Στην Αυστρία, η Αυστριακή Ομοσπονδία Συνδικάτων υλοποίησε ένα σχέδιο για την συνεκτίμηση της διάστασης της ισότητας των δύο φύλων και το 2006 η Ομοσπονδία ανέλαβε τη δέσμευση της αναλογικής εκπροσώπησης των γυναικών σε όλους τους φορείς της. Το 2002 στο Βέλγιο οι τρεις εθνικές συνομοσπονδίες υπέγραψαν μία χάρτα για την ισότητα γυναικών και ανδρών στους συνδικαλιστικούς φορείς. Στην Κύπρο, η Συνομοσπονδία Εργαζομένων Κύπρου ξεκίνησε το 2006 μία ενημερωτική εκστρατεία με επίκεντρο τις γυναίκες. (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας: *Trade union strategies to recruit new groups of workers [Συνδικαλιστικές στρατηγικές για τη στρατολόγηση νέων ομάδων ανθρώπων]* (Δουβλίνο, 2010), σελ. 22 και 38). Επιπλέον, πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν ότι σε κάποιες συνδικαλιστικές οργανώσεις ο αριθμός των γυναικών μελών είναι σχετικά υψηλός εν συγκρίσει προς τους άνδρες, διότι ο ίδιος ο κλάδος είναι γυναικοκρατούμενος. Επί παραδείγματι, στη Βουλγαρία επικρατούν οι άνδρες στις οργανώσεις εργοδοτών, αλλά στις συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι ίσο, ή ακόμα υψηλότερο, το ποσοστό των γυναικών (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας: *Capacity building for social dialogue at sectoral and company level – Bulgaria [Ανάπτυξη ικανότητας για κοινωνικό διάλογο σε κλαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο – Βουλγαρία]* (Δουβλίνο, 2007), σελ. 8).

95 Βλ. π.χ.: ΔΓΕ: *A resource kit for trade unions: Promoting gender equality [Ένα βοήθημα για τα σωματεία: Προώθηση της ισότητας των φύλων]*, Φυλλάδια 1-6 (Γενεύη, 2002).

96 ΔΓΕ: *A resource kit for trade unions: Promoting gender equality through collective bargaining [Ένα βοήθημα για τα σωματεία: Προώθηση της ισότητας των φύλων μέσω της συλλογικής διαπραγμάτευσης]*, Φυλλάδιο 2 (Γενεύη, 2002), σελ. 13.

Προπάντων, κατά την προετοιμασία για τη διαπραγμάτευση, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις θα πρέπει να στρατολογούν γυναίκες μέλη και να προάγουν την ενεργό συμμετοχή τους σε όλες τις συνδικαλιστικές δομές. Τα συνδικάτα έχουν διαπιστώσει ότι καταφέρνουν καλύτερα να προσελκύσουν γυναίκες όταν διεξάγουν πολλαπλές ενέργειες και δεν επικεντρώνονται μόνο σε μία. Τα μέτρα μπορούν, παραδείγματος χάριν, να περιλαμβάνουν τα εξής:

- ενημέρωση σχετικά με τα οφέλη της οργάνωσης σε συνδικάτα
- βελτίωση της δημόσιας εικόνας των συνδικάτων, π.χ. δημοσιοποιώντας περιπτώσεις επιτυχίας
- επιδίωξη να καταγραφούν οι απόψεις των γυναικών εργαζομένων, να κατανοηθούν και να θεωρηθούν θεμιτές οι ανησυχίες και οι ανάγκες τους
- προσπάθεια να καταστούν οι γυναίκες πιο ορατές στις συνδικαλιστικές οργανώσεις
- παροχή υπηρεσιών με συγκεκριμένο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των γυναικών, και
- διεξαγωγή ειδικών εκστρατειών με σκοπό να ενθαρρύνουν τις γυναίκες να οργανωθούν.[97]

Εκτός από τη στρατολόγηση, τα συνδικάτα θα πρέπει επίσης να διασφαλίσουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι – τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες – κατανοούν και είναι σε θέση να απευθύνουν τους προβληματισμούς τους στους εκπροσώπους των συνδικάτων. Θα πρέπει οι συνδικαλιστικές οργανώσεις να εκπαιδεύουν τα μέλη τους ώστε να αναγνωρίζουν τις διάφορες μορφές διάκρισης, να διεξάγουν έρευνες για την καταγραφή των περιπτώσεων διάκρισης λόγω φύλου, και ούτω καθεξής. Μπορούν επίσης να παρέχονται συγκεκριμένες ευκαιρίες ώστε να δίνεται η δυνατότητα στη φωνή των γυναικών να ακουστεί.[98]

---

97 ΔΓΕ: *A resource kit for trade unions: Promoting gender equality within unions [Ένα βοήθημα για τα σωματεία: Προώθηση της ισότητας των φύλων στο εσωτερικό των σωματείων]* Φυλλάδιο 1 (Γενεύη, 2002), σελ. 11.

98 ΔΓΕ: *A resource kit for trade unions: Promoting gender equality through collective bargaining [Ένα βοήθημα για τα σωματεία: Προώθηση της ισότητας των φύλων μέσω της συλλογικής διαπραγμάτευσης]*, Φυλλάδιο 2 (Γενεύη, 2002), σελ. 13.

Εάν μία συνδικαλιστική οργάνωση θέλει να είναι βέβαιη ότι τα προγράμματα και οι πολιτικές της λαμβάνουν υπ' όψιν τη διάσταση του φύλου, μπορεί να πραγματοποιεί αναλύσεις επί του θέματος ως εξής:

1. εντοπίζοντας τα προβλήματα: πώς λαμβάνεται υπ' όψιν η διαφορετικότητα;
2. προσδιορίζοντας τα επιθυμητά αποτελέσματα: τι θέλει να επιτύχει η συνδικαλιστική οργάνωση με την πολιτική της και ποιοι θα επηρεασθούν;
3. συλλέγοντας πληροφορίες: τι είδους στοιχεία υπάρχουν διαθέσιμα; Πώς αντιμετωπίζει η έρευνα τις διάφορες εμπειρίες διαφορετικότητας;
4. αναπτύσσοντας και αναλύοντας εναλλακτικές επιλογές: οι εναλλακτικές έχουν διαφορετικές επιπτώσεις για τις γυναίκες και τους άνδρες; Μήπως οι εναλλακτικές παρέχουν πλεονεκτήματα σε άλλους;
5. κάνοντας συστάσεις: πώς μπορεί να εφαρμοσθεί η πολιτική με δίκαιο τρόπο;
6. κοινοποιώντας την ακολουθούμενη πολιτική: η γλώσσα που χρησιμοποιείται λαμβάνει υπ' όψιν τις ιδιαιτερότητες των δύο φύλων; Ποιες στρατηγικές πρέπει να αναπτυχθούν προκειμένου να διασφαλίζεται η διαθεσιμότητα στοιχείων και για τους άνδρες και για τις γυναίκες;
7. αξιολογώντας τα αποτελέσματα: ποιους δείκτες χρησιμοποιεί η συνδικαλιστική οργάνωση για να μετρά τον αντίκτυπο μίας πολιτικής; Πώς θα ενσωματωθούν τα θέματα ισότητας των φύλων στα κριτήρια που χρησιμοποιεί η συνδικαλιστική οργάνωση για να αξιολογεί την αποτελεσματικότητά της;[99]

Το Πλαίσιο Ανάλυσης Θεμάτων Φύλου της ΔΟΕ απαιτεί να προσδιορίζονται τα παρακάτω:

1. ο καταμερισμός εργασίας μεταξύ ανδρών και γυναικών,
2. η πρόσβαση σε πόρους και παροχές και ο έλεγχος αυτών,
3. οι πρακτικές και στρατηγικές ανάγκες γυναικών και ανδρών,

99 ΔΓΕ: *A resource kit for trade unions: The issues and guidelines for gender equality bargaining [Ένα βοήθημα για τα σωματεία: Τα θέματα και οι κατευθυντήριες γραμμές για ισότητα των φύλων στη διαπραγμάτευση]*, Φυλλάδιο 3 (Γενεύη, 2002), σελ. 59.

4. οι περιορισμοί και οι ευκαιρίες για την επίτευξη ισότητας, και
5. η ικανότητα των κοινωνικών εταίρων να προάγουν την ισότητα των δύο φύλων.[100]

Παραδείγματα χωρών: Καναδάς, Αυστραλία
Προώθηση της ισότητας των φύλων στη δημόσια διοίκηση

Καναδάς

Ο Νόμος περί Δίκαιης Αμοιβής στο Δημόσιο Τομέα του 2009 υποχρεώνει τους εργοδότες (και σε περίπτωση οργανωμένων ενώσεων, τους αντιπροσώπους στη διαπραγμάτευση) να λαμβάνουν μέτρα ώστε να παρέχουν δίκαιη αμοιβή στους εργαζομένους σύμφωνα με τα οριζόμενα στο Νόμο. Προβλέπει, παράλληλα, το Συμβούλιο Εργασιακών Σχέσεων στη Δημόσια Διοίκηση να υποχρεώνει τους εργοδότες να πραγματοποιούν, ή να αναλαμβάνει το ίδιο, "υπολογισμούς δίκαιης αμοιβής" λαμβάνοντας υπ' όψιν τη διάσταση του φύλου. Πολλές από τις υποχρεώσεις που ορίζει ο Νόμος συνδέονται άμεσα με τη διαδικασία της συλλογικής διαπραγμάτευσης.

Αυστραλία

Ο Νόμος 'Fair Work Act' ('Δίκαιη Εργασία') του 2009, ο οποίος καλύπτει τους εργαζομένους στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, δίνει τη δυνατότητα στο ομοσπονδιακό δικαστήριο "να εκδίδει εντολές με σκοπό τη διασφάλιση ίσης αμοιβής για άνδρες και γυναίκες για εργασία ίσης ή συγκρίσιμης αξίας". Αιτήσεις για τέτοιου είδους εντολές μπορούν να υποβάλλουν οι ενδιαφερόμενοι εργαζόμενοι, επαγγελματικά σωματεία και ο Επίτροπος Διακρίσεων λόγω Φύλου. Επίσης, ο νόμος απαγορεύει ουσιαστικά να συμπεριληφθεί σε συλλογική σύμβαση οιοσδήποτε μεροληπτικός όρος. Η έννοια της διάκρισης εκτείνεται στο φύλο, τις σεξουαλικές προτιμήσεις, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τις οικογενειακές ευθύνες ή τις ευθύνες φροντίδας άλλων ατόμων και την εγκυμοσύνη.

100 ΔΓΕ: "Ενημερωτικό Σημείωμα 1.6", στο *Gender issues in the world of work: Briefing kit [Θέματα φύλου στον κόσμο της εργασίας: Ενημερωτικό βοήθημα],* INT/93/MO9/NET, Κατάρτιση σε θέματα ισότητας των φύλων για το Προσωπικό και τα Όργανα του ΔΓΕ με σκοπό την Προώθηση της Ισότητας για Γυναίκες Εργαζόμενες (Γενεύη, 1995).

Παραπομπές σε πρότυπες νομοθετικές διατάξεις περί ελέγχων ως προς το φύλο και πρότυπες ρήτρες

Το “Bargaining Equality: A workplace For All” [Ισότητα στις διαπραγματεύσεις: Ένας χώρος εργασίας Για Όλους] της Καναδικής Ένωσης Δημοσίων Υπαλλήλων (CUPE) του 2004 πραγματεύεται εκτεταμένα θέματα ισότητας και περιλαμβάνει εργαλεία για αυτο-έλεγχο και δείγματα γλώσσας συλλογικής διαπραγμάτευσης: http://www.cupe.ca/www/bargeq (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011)

Στο “Promoting Gender Equality: A resource Kit for Unions” [Προώθηση της Ισότητας των Φύλων: Ένα βοήθημα για τα Σωματεία] της ΔΟΕ παρέχονται επεξηγήσεις, κατάλογοι σημείων προς έλεγχο, και παραδείγματα από πολλές χώρες σε θέματα φύλου. Το πακέτο εργαλείων αποτελείται από 6 φυλλάδια, τα οποία είναι διαθέσιμα στη διεύθυνση: http://www.il.workinfo.com/free/links/gender/cha_1.htm (από 27 Οκτ. 2011)

Οι Κατευθυντήριες Γραμμές για την Εργατική Νομοθεσία τις οποίες εκδίδει η ΔΟΕ (διαθέσιμες στη διεύθυνση: http://www2.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/llg/ (από 27 Οκτ. 2011)) παρέχουν πρότυπες διατάξεις π.χ. περί της εξάλειψης των διακρίσεων αναφορικά με την απασχόληση και την εργασία. Η ιστοσελίδα παρέχει παραδείγματα διατάξεων στις οποίες συμπεριλαμβάνονται, παραδείγματος χάριν, οι σχετικές προς: την ισότητα των αμοιβών · την εξάλειψη των διακρίσεων λόγω φύλου, χρώματος, εθνοτικής καταγωγής, κοινωνικής προέλευσης, αναπηρίας, πολιτικών φρονημάτων, θρησκείας, ηλικίας ή φύλου · και τη σεξουαλική παρενόχληση.

9. Ευάλωτες ομάδες

Εκτός των θεμάτων που άπτονται της ισότητας των φύλων, η συλλογική διαπραγμάτευση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσον για την αντιμετώπιση ζητημάτων σχετικών με ευάλωτες ομάδες εργαζομένων, όπως είναι οι εργαζόμενοι από εθνικές μειονότητες, οι μετανάστες εργαζόμενοι και οι εργαζόμενοι με αναπηρίες. Η εξάλειψη των διακρίσεων μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο συλλογικών συμβάσεων. Η Σύμβαση περί Διακρίσεων (στην απασχόληση και την εργασία) της ΔΟΕ (Αρ. 111), 1958, αναφέρεται στην ενότητα 1.1(a) σε επτά απαγορευμένες αιτίες διάκρισης: φυλή, χρώμα, φύλο, θρησκεία, πολιτικά φρονήματα, εθνοτική καταγωγή και κοινωνική προέλευση. Πολύ συχνά, οι διακρίσεις λόγω φυλής, χρώματος, εθνοτικής καταγωγής και κοινωνικής προέλευσης

συνδέονται με την ύπαρξη διαφορετικών εθνοτικών ομάδων εντός της ίδιας χώρας.[101]

Η συνδικαλιστική οργάνωση Trades Union Congress (TUC) του Ηνωμένου Βασιλείου διεξήγαγε Έλεγχο Ισότητας το 2005, ο οποίος κατέδειξε ότι στις συμβάσεις γίνονται βήματα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι από εθνοτικές μειονότητες και οι μετανάστες εργαζόμενοι. Η έρευνα κατέδειξε την ύπαρξη προβλέψεων σχετικά με τη διασφάλιση ίσης πρόσβασης στην προαγωγή, την κατάρτιση και την επαγγελματική ανέλιξη και την αντιμετώπιση του ρατσισμού στην εργασία. Εντούτοις, οι συμβάσεις δεν περιλάμβαναν τόσο συχνά προβλέψεις που να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αναδιοργανώνουν την άδειά τους ή να παρακολουθούν μαθήματα γλώσσας.[102]

© ILO/M.Crozet

101 ΔΓΕ, "Substantive provisions of labour legislation: The elimination of discrimination in respect of employment and occupation" [Θεμελιώδεις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας: Η εξάλειψη των διακρίσεων στην απασχόληση και την εργασία], στο *Labour Legislation Guidelines [Κατευθυντήριες Γραμμές για την Εργατική Νομοθεσία]* του ΔΓΕ, Κεφάλαιο VII, http://www2.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/llg/index.htm (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

102 Trades Union Congress: *TUC Equality Audit 2005 [Έλεγχος Ισότητας TUC 2005]* (Λονδίνο, 2005), http://www.tuc.org.uk/extras/auditfinal.pdf (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

Οι διακρίσεις λόγω ηλικίας αποτελούν πλέον πρόβλημα σε πολλές χώρες. Η Σύσταση 162 σχετικά με τους Ηλικιωμένους Εργαζομένους, 1980, καλύπτει όλους τους εργαζομένους οι οποίοι αντιμετωπίζουν τυχόν δυσκολίες στην απασχόληση και την εργασία λόγω ηλικίας. Από την άλλη πλευρά, είναι δυνατόν νεώτεροι εργαζόμενοι και γυναίκες να βρεθούν αντιμέτωποι με διακρίσεις λόγω οικογενειακής κατάστασης και οικογενειακών καθηκόντων. Όπως προαναφέρθηκε, ορισμένες συλλογικές συμβάσεις, παραδείγματος χάριν στις χώρες της Λατινικής Αμερικής, έχουν συμπεριλάβει προβλέψεις για την άδεια εγκυμοσύνης, μητρότητας, την άδεια θηλασμού, ανατροφής τέκνων, πατρότητας, την άδεια υιοθεσίας και παροχής φροντίδας.[103]

Σε μερικές χώρες και ιδιαιτέρως στο δημόσιο τομέα, οι συλλογικές συμβάσεις εμπεριέχουν ρήτρες οι οποίες αναφέρονται στην αναπηρία. Επί παραδείγματι, στη Νορβηγία, κάποιες συμβάσεις έχουν συμπεριλάβει προβλέψεις σχετικά με την προσαρμογή της εργασίας για εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας και για όσους έχουν προβλήματα υγείας. Στις Κάτω Χώρες, οι συμβάσεις έχουν συμπεριλάβει ρήτρες για θέματα σχετιζόμενα την επανένταξη και την επιλογή ατόμων με αναπηρίες.[104]

10. Κατάρτιση και ανάπτυξη ικανοτήτων

Η διαπραγμάτευση είναι μία δεξιότητα η οποία απαιτεί οξυδέρκεια, συγκρότηση και πολλή εξάσκηση εάν το ζητούμενο είναι να υπάρξει θετικό αποτέλεσμα. Οι διαπραγματευτές συνήθως προσέρχονται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων με προδιαμορφωμένες κοσμοθεωρίες και διαπραγματευτικά μοντέλα, αλλά προκειμένου να αποβεί η διαπραγμάτευση όσο το δυνατόν πιο παραγωγική, είναι απαραίτητο να παρέχεται

103 Έκθεση Γενικού Διευθυντή: *Equality at work: Tackling the challenges [Ισότητα στην εργασία: Αντιμετώπιση των προκλήσεων]*, Παγκόσμια έκθεση στα πλαίσια της συνέχειας της Διακήρυξης της ΔΟΕ σχετικά με τις Θεμελιώδεις Αρχές και τα Δικαιώματα στην Εργασία, Διεθνής Διάσκεψη Εργασίας, 96η Σύνοδος, 2007, Έκθεση I (B) (ΔΟΕ, 2007), σελ. 89.

104 "Workers with disabilities: Law, bargaining and the social partners" [Εργαζόμενοι με αναπηρίες: Νομοθεσία, διαπραγμάτευση και οι κοινωνικοί εταίροι], στο EIROnline, Φεβρ. 2001, http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2001/02/study/tn0102201s.htm (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

προηγουμένως στους διαπραγματευτές όχι μόνο κατάρτιση σε δεξιότητες διαπραγμάτευσης, αλλά και εκπαίδευση στις προοπτικές στις οποίες στηρίζεται η διαπραγμάτευση. Μόνο αν γνωρίζουν τις διαθέσιμες επιλογές έχουν οι διαπραγματευτές τη δυνατότητα να λάβουν ενημερωμένες αποφάσεις σχετικά με τις βέλτιστες προσεγγίσεις που μπορούν να υιοθετηθούν στις διαπραγματεύσεις.

Προκειμένου να καταπολεμηθεί η αντιπαραγωγική αίσθηση αμυντικότητας η οποία ενδέχεται να ανακύψει όταν μία πλευρά πιστεύει πως η άλλη έχει ανώτερες διαπραγματευτικές δεξιότητες και καλύτερη προετοιμασία, είναι σημαντικό οι διαπραγματευτές και των δύο πλευρών να τύχουν επαρκούς κατάρτισης. Υπάρχουν επίσης σοβαρά επιχειρήματα υπέρ της *κοινής* κατάρτισης και εκπαίδευσης των διαπραγματευτών των επιμέρους πλευρών. Αυτό ισχύει κυρίως εάν πρόκειται να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες διαπραγμάτευσης προς αμοιβαίο όφελος. Αλλά ακόμα και αν οι πλευρές έχουν επιλέξει ένα πλαίσιο διαπραγμάτευσης προσανατολισμένο στις θέσεις, η κοινή κατανόηση και ένα σύνολο κοινών δεξιοτήτων μπορούν να βελτιώσουν τις προοπτικές παραγωγικής διαπραγμάτευσης και να συμβάλουν στη συνετή διαχείριση των συγκρούσεων εάν τα πράγματα φθάσουν σε αυτό το σημείο. Επιπλέον, αυτή καθεαυτή η διαδικασία της από κοινού εκπαίδευσης σε ένα περιβάλλον που δεν ενέχει απειλές δημιουργεί συχνά μια διαφαινόμενη σχέση επικοινωνίας, η οποία αποτελεί πολύτιμο κεφάλαιο στις πραγματικές διαπραγματεύσεις.[105]

11. Ενεργός διευκόλυνση των διαπραγματεύσεων

Σε κάποια συστήματα έχουν ήδη θεσπιστεί υποστηρικτικά μέτρα τα οποία αποσκοπούν στη βελτίωση της προοπτικής των επιμέρους πλευρών να επιτύχουν συμπεφωνημένα (και ποιοτικώς καλύτερα) αποτελέσματα στις διαπραγματεύσεις, αποτρέποντας έτσι και τυχόν διενέξεις. Δίνεται έμφαση στη

105 Και βλ. επίσης την παράγραφο της Σύστασης 163 για την Προώθηση της Συλλογικής Διαπραγμάτευσης, 1981: "Θα πρέπει οι επιμέρους πλευρές στη συλλογική διαπραγμάτευση να λάβουν μέτρα ώστε οι διαπραγματευτές τους, σε όλα τα επίπεδα, να έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν επαρκή κατάρτιση".

θετική πρόληψη διαφορών και όχι στην εκ των υστέρων επίλυση των διαφορών.

Ένα παράδειγμα είναι οι διατάξεις οι οποίες εισήχθησαν το 2002 στις τροποποιήσεις του *Νόμου περί Εργασιακών Σχέσεων 1995* της Νοτίου Αφρικής προκειμένου να διευκολύνουν τη διαδικασία. Οι κοινωνικές συνθήκες ήταν φορτισμένες: σε μία προσπάθεια να αποκτήσει μεγαλύτερη ισχύ εν όψει της εν εξελίξει αναδιάρθρωσης των χώρων εργασίας για την αντιμετώπιση της παγκοσμιοποίησης, το εργατικό κίνημα κατάφερε να κερδίσει το νόμιμο δικαίωμα της απεργίας ως εναντίωσης στις περικοπές. Ο νομοθέτης, όμως, προέβλεψε ταυτοχρόνως ως αντιστάθμισμα την πρόληψη των διαφορών. Το δικαίωμα απεργίας μπορούσε να ασκηθεί μόνον εάν, ως εναλλακτική της άλλως υποχρεωτικής επίσημης διαδικασίας συμβιβασμού σε περίπτωση αποτυχίας, δινόταν το δικαίωμα στη μία ή την άλλη πλευρά να αποταθούν σε κάποιον μεσολαβητή διευκόλυνσης (facilitator) προκειμένου αυτός να προεδρεύσει των διαπραγματεύσεων (τυπικά, διαβουλεύσεων) για την αναδιάρθρωση. Οι διατάξεις εφαρμόζονται τόσο για τον ιδιωτικό όσο και το δημόσιο τομέα.

Οι πλευρές δικαιούνται να συμφωνήσουν μεταξύ τους την επιλογή του μεσολαβητή διευκόλυνσης. Αν όμως δεν υπάρξει συμφωνία, η κρατική υπηρεσία πρόληψης και επίλυσης διαφορών (η Επιτροπή Συμβιβασμού, Μεσολάβησης και Διαιτησίας) τους παρέχει ένα έμπειρο μέλος της επιτροπής. Ο/Η μεσολαβητής έχει τις αρμοδιότητες που απαιτούνται για την άσκηση των καθηκόντων του/της. Στην πρώτη συνάντηση, βοηθά τις πλευρές να συμφωνήσουν ένα πρωτόκολλο συμμετοχής, το οποίο εμπεριέχει και νομοθετικά καθορισμένες πτυχές σχετικά με τη γνωστοποίηση πληροφοριών. Εν συνεχεία, ο/η μεσολαβητής προεδρεύει στις συναντήσεις και διατηρεί τον έλεγχο της διαδικασίας, ενώ η νόμιμη εντολή του/της μπορεί να διευρυνθεί ή να περιοριστεί με συμφωνία μεταξύ των πλευρών. Οι πλευρές μπορούν να συμφωνήσουν ότι οι εργασίες είναι εμπιστευτικές και θα διεξαχθούν υπό την προϋπόθεση ότι δεν θα επηρεάσουν τα αποτελέσματα μίας ενδεχόμενης οριστικής απόφασης, και ο/η μεσολαβητής

δεν μπορεί να κληθεί να καταθέσει σε δικαστική διαδικασία τίποτα σχετικό με τη διευκόλυνση την οποία παρείχε.[106]

Η μέχρι στιγμής εμπειρία από την καινοτομία αυτή είναι πολύ ενθαρρυντική. Οι διαπραγματεύσεις με μεσολαβητή διευκόλυνσης καταλήγουν τακτικά σε συμφωνίες ως προς αντικείμενα τα οποία από τη φύση τους προκαλούν διχόνοιες, μειώνοντας τη συχνότητα προσφυγής στα δικαστήρια και, κυρίως, εργατικών κινητοποιήσεων.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η ACAS διαδραματίζει εν γένει έναν πολύ προσεκτικό ρόλο όσον αφορά στη συλλογική διαπραγμάτευση, δεδομένου ότι η διαδικασία υποστηρίζεται σθεναρά από τη μακρόχρονη παράδοση του εθελοντισμού. Εν τούτοις, προσφέρει υπηρεσίες τις οποίες αποκαλεί "υποβοηθούμενης διαπραγμάτευσης":

> "Παρά τη σημασία την οποία αποδίδει η νομοθεσία, και η ACAS, στην ικανότητα των πλευρών να επιλύουν τις διαφορές τους μέσω εδραιωμένων διαδικασιών, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η ACAS παρεμβαίνει υπό κάποια ιδιότητα πολύ νωρίτερα, επί παραδείγματι σε ρόλο "υποβοηθούμενης διαπραγμάτευσης". Και αυτό διότι η ACAS δεν περιορίζεται στην ενασχόληση με τυπικές, συλλογικές διαφορές, αλλά μπορεί να παρέχει διαφορετικού είδους βοήθεια στο χειρισμό θεμάτων συλλογικών σχέσεων εργασίας και την αποτροπή τυχόν διενέξεων. Στην υποβοηθούμενη διαπραγμάτευση τα αποτελέσματα παραμένουν στα χέρια των κατά τόπους πλευρών, ενώ ο ρόλος της ACAS είναι να διευκολύνει τις πλευρές να φτάσουν σε εκατέρωθεν αποδεκτές λύσεις. Δεν είναι το ίδιο με το συλλογικό συμβιβασμό, διότι συλλογικός συμβιβασμός μπορεί να γίνει μόνον όταν υπάρχει διαφορά εμπορικής φύσεως.
>
> Αυτού του είδους η παρέμβαση συμβαίνει συνήθως όταν υπάρχει ιστορικό διενέξεων. Επί παραδείγματι, μετά από αρκετά χρόνια διενέξεων και περιπτώσεων πολλαπλών συμβιβασμών στον ίδιο γύρο συλλογικής διαπραγμάτευσης για τις αμοιβές σε έναν μεγάλο όμιλο λιανικών πωλήσεων, έγινε η πρόταση ο συμφιλιωτής της ACAS να προεδρεύσει μίας συνάντησης πριν καν αρχίσουν οι διαπραγματεύσεις. Στην άτυπη αυτή συνάντηση μεταξύ διαφόρων ανωτάτων διευθυντών ανθρωπίνου δυναμικού και των δύο

106 Βλ. ενότητα 189Α του Νόμου περί Εργασιακών Σχέσεων του 1995 και τους σχετικούς Κανονισμούς Διευκόλυνσης του 2002.

συνδικαλιστικών στελεχών, η εταιρεία παρουσίασε την οικονομική της κατάσταση και στη συνέχεια το συνδικάτο ανακοίνωσε τις προσδοκίες του και τα συγκεκριμένα θέματα προς διαπραγμάτευση όπως αυτά ορίστηκαν κατά το εθνικό του συνέδριο. Ο σκοπός ήταν να επιτευχθεί μία πιο ρεαλιστική απαίτηση από πλευράς συνδικάτου και μια πιο λογική ανταπόκριση από πλευράς εταιρείας. Οι πλευρές συμφώνησαν επίσης ότι η ACAS θα συντόνιζε τον πρώτο γύρο των διαπραγματεύσεων με συμβουλευτική ιδιότητα. Το αποτέλεσμα ήταν να μειωθεί το ύψος των απαιτήσεων: μετά από μία συμβιβαστικού τύπου παρέμβαση μεταξύ των δύο πλευρών από πλευράς της ACAS, συμφωνήθηκε μια αναθεωρημένη προσφορά και τέθηκε σε ψηφοφορία. Έγινε αποδεκτή από μία εύλογη πλειοψηφία και το μοντέλο αυτό έγινε το υπόδειγμα για τις μελλοντικές διαπραγματεύσεις. Έκτοτε δεν έχουν υπάρξει διαφορές για τις αμοιβές ούτε έχει παραστεί ανάγκη για τις παραδοσιακές συμβιβαστικές υπηρεσίες της ACAS.[107]

Η ACAS δημοσιοποίησε πρόσφατα τη δέσμευσή της να συνδράμει τις πλευρές του δημοσίου τομέα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης η οποία ξεκίνησε το 2008.[108]

Οι Ηνωμένες Πολιτείες ήταν ένας από τους πρώτους και πληρέστερους προπομπούς στο πεδίο αυτό της προκαταβολικής παροχής βοήθειας προς τους διαπραγματευτές, με την Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Διαμεσολάβησης και Συμβιβασμού (FMCS), βάσει του *Νόμου περί Νομοθέτησης υπό Διαπραγμάτευση* του 1990, να χρησιμοποιεί τις καλές υπηρεσίες της για να βελτιώνει τις κρατικές λειτουργίες. Ως ουδέτερος τρίτος, η FMCS έχει την εξουσία να οργανώνει και να συντονίζει πολλών ειδών σύνθετες διαδικασίες με τη συμμετοχή όλων των πλευρών, όπως διάλογο επί της δημόσιας πολιτικής και κανονιστικές διαπραγματεύσεις, βοηθώντας όλες τις πλευρές να βελτιώσουν την επικοινωνία και τις σχέσεις τους και να επιτύχουν συναίνεση επί των θεμάτων.

---

107 Υπηρεσία Παροχής Συμβουλών, Συμβιβασμού και Διαιτησίας (ACAS): *The alchemy of dispute resolution: The role of collective conciliation [Η αλχημεία της επίλυσης διαφορών: Ο ρόλος του συλλογικού συμβιβασμού]*, έγγραφο εργασίας της Acas (London, 2009), σελ. 4. Ενώ οι υπηρεσίες συλλογικού συμβιβασμού της Acas, για πολλούς και διαφόρους ιστορικούς λόγους, έχουν χρησιμοποιηθεί με φειδώ στο δημόσιο τομέα, "υπάρχουν στοιχεία που αποδεικνύουν ότι όσοι χρησιμοποιούν την υπηρεσία την εκτιμούν, τη χρησιμοποιούν ξανά και τη συνιστούν σε άλλους". Βλ. την ίδια δημοσίευση, σελ. 6.

108 *Acas support for public sector organisations undergoing change [Η υποστήριξη της ACAS προς τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα που υφίστανται αλλαγές]*, http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=3121 (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

Η εκπόνηση κανόνων κατόπιν διαπραγμάτευσης υπό την αιγίδα ανεξάρτητων φορέων μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο μοντέλο για όσες χώρες επιθυμούν να διαμορφώσουν συστήματα διαπραγμάτευσης και επίλυσης διαφορών στους κατάλληλους τομείς της δημόσιας διοίκησης.

12. Από κοινού διερεύνηση/έρευνα

Όταν εργοδότες και εργαζόμενοι αναζητούν λύσεις σε προβλήματα, δεν είναι πάντοτε σκόπιμο η κάθε πλευρά να αναθέτει τις δικές της μελέτες ή έρευνες επί του θέματος. Ακόμα και όταν απευθύνονται σε ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες, το προϊόν μίας τέτοιας πρωτοβουλίας μπορεί να θεωρηθεί επιλεκτικό, είτε αυτό ισχύει αντικειμενικά είτε όχι. Οι εν λόγω μελέτες ενδέχεται να μην αντιμετωπιστούν ως λύση ή ίσως ακόμα και ως εναλλακτική δυνατότητα, αλλά ως ιδιοτελές μέσον για την ενίσχυση της διαπραγματευτικής θέσης της πλευράς που τις ανέθεσε, η οποία μπορεί να αντικρουστεί με αντίθετη πραγματογνωμοσύνη ή έρευνα.

Αντιθέτως, είναι σημαντικά τα πλεονεκτήματα όταν οι επιμέρους πλευρές αποτείνονται από κοινού σε έναν πραγματογνώμονα και του αναθέτουν να συντάξει μία ενιαία έκθεση προκειμένου αυτή να χρησιμοποιηθεί στις επακόλουθες διαβουλεύσεις ή διαπραγματεύσεις. Έτσι οι πλευρές μπορούν καλύτερα να εκτιμήσουν την πραγματική αξία της έκθεσης, αντί να την απορρίπτουν ως μεροληπτική.

13. Κώδικες καλής πρακτικής

Πολλά συμβουλευτικά όργανα και υπηρεσίες επίλυσης διαφορών σε εθνικό επίπεδο εκπονούν και δημοσιεύουν κώδικες καλής πρακτικής για διάφορα αντικείμενα, συμπεριλαμβανομένων των συλλογικών διαπραγματεύσεων και της επίλυσης διαφορών.[109] Ένας καλά διαμορφωμένος κώδικας μπορεί να επιτελέσει

109 Για παραδείγματα τέτοιων κωδίκων, βλ. τους ιστοχώρους της Irish Labour Relations Commission [Επιτροπή για τις Σχέσεις Εργασίας της Ιρλανδίας] (http://www.lrc.ie), της Επιτροπής Συμβιβασμού, Διαμεσολάβησης και Διαιτησίας της Νοτίου Αφρικής (http://www.ccma.org.za) και της ACAS στο Ηνωμένο Βασίλειο (http://www.acas.org.uk) (όλες οι διευθύνσεις URL διαθέσιμες από 27 Οκτ. 2011).

σπουδαία εκπαιδευτική λειτουργία και να αποτελέσει πολύτιμο βοήθημα για την πρόληψη διαφορών.

Επίσης, δεν είναι σπάνιο η νομοθεσία να υποχρεώνει τα διαιτητικά δικαστήρια και τα εργατοδικεία να λαμβάνουν υπ' όψιν το περιεχόμενο των κωδίκων καλής πρακτικής όταν πρόκειται να αποφασίσουν επί των υποθέσεων που υποβάλλονται ενώπιόν τους.[110]

14. Από κοινού επίλυση προβλημάτων

Η από κοινού επίλυση προβλημάτων είναι μία διαδικασία που εφαρμόζεται σε άλλους τομείς εκτός της εργασίας. Μπορεί, όμως, να θεωρηθεί και ως εναλλακτική της συμβατικής διαπραγμάτευσης ή ως διάσταση της διαπραγμάτευσης βάσει συμφερόντων. Η ουσιώδης διαφορά είναι ότι οι επιλύοντες προβλήματα χειρίζονται τα θέματα κατά τρόπο συνεργατικό, ενώ οι διαπραγματευτές βάσει θέσεων επικεντρώνονται ίσως περισσότερο στην προώθηση των αντιστοίχων θέσεών τους. Με άλλα λόγια, οι διαπραγματευτές έχουν την τάση να αντιπαρατάσσονται, ενώ οι επιλύοντες προβλήματα συνεργάζονται.

Οι διαπραγματευτές βάσει θέσεων έχουν στόχο τη μεγιστοποίηση των ωφελειών για τη δική τους πλευρά. Για τους επιλύοντες προβλήματα, από την άλλη, ο στόχος είναι να διασφαλιστεί η βέλτιστη συλλογική σύμβαση για όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές. Το δικό τους τρόπαιο είναι το ίδιο με αυτό του παντογνώστη ανεξάρτητου διαιτητή: η επίτευξη μίας συμφωνίας η οποία να συμβιβάζει με τον καλύτερο τρόπο τα διαφορετικά συμφέροντα των εμπλεκομένων πλευρών και να προάγει με τον καλύτερο τρόπο τα κοινά τους συμφέροντα.

110 Η συμπεριφορά των μεσολαβητών και διαιτητών και των δικαστικών λειτουργών, είτε εργάζονται μέσω νομοθετημένων υπηρεσιών επίλυσης διαφορών είτε μέσω ιδιωτικών φορέων, ρυθμίζεται συχνά από κώδικες δεοντολογίας. Οι κώδικες αυτοί ρυθμίζουν τα πρότυπα απόδοσης και τη συμπεριφορά τρίτων, περιορίζοντας την πιθανότητα διαφθοράς και μετριάζοντας τα κεκτημένα συμφέροντα. Επιπλέον, πολλοί εργατικοί νόμοι περιλαμβάνουν κώδικες καλής πρακτικής στο χειρισμό συγκρούσεων και διαφορών, για εργοδότες, εργαζομένους και εκπροσώπους τους. Τα υπουργεία εργασίας όλο και συχνότερα παρέχουν στις πλευρές κώδικες και κατευθυντήριες γραμμές, υποδείγματα συμβάσεων και σχετικά προηγούμενα παραδείγματα που θα τις βοηθήσουν να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά τις συγκρούσεις. (F. Steadman: *Handbook on alternative labour dispute resolution [Εγχειρίδιο για την εναλλακτική επίλυση εργασιακών διαφορών]* (Τορίνο, Διεθνές Κέντρο Κατάρτισης της ΔΟΕ, 2011), σελ. 54.)

Η επίλυση προβλημάτων ενδέχεται να περιλαμβάνει ανταλλαγή ιδεών, τη δημιουργία εναλλακτικών δυνατοτήτων και την επιλογή του βέλτιστου αποτελέσματος σύμφωνα με κριτήρια όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά.

Σχήμα 1. Επίλυση προβλημάτων βάσει συμφερόντων: συνεργασία με σκοπό –

Ορισμένα θέματα διαπραγμάτευσης όπως η υγεία και ασφάλεια, η ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής και τα συστήματα βαθμολόγησης προσφέρονται ίσως περισσότερο για από κοινού επίλυση προβλημάτων εν συγκρίσει προς αντικείμενα π.χ. οικονομικής φύσεως. Μπορούν στη συνέχεια να διαχωριστούν από τις υπόλοιπες διαπραγματεύσεις και να γίνει η διαπραγμάτευσή τους με τεχνικές επίλυσης προβλημάτων.

15. Καθήκον καλόπιστης διαπραγμάτευσης

Κατά την προπαρασκευαστική εργασία για τη Σύμβαση 154, η Επιτροπή Συλλογικής Διαπραγμάτευσης δήλωσε ότι "η συλλογική διαπραγμάτευση μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά μόνον αν διεξάγεται καλόπιστα και από τις δύο πλευρές" και "έδωσε έμφαση στο γεγονός ότι η καλή πίστη

δεν μπορεί να επιβληθεί διά νόμου, αλλά μπορεί να επιτευχθεί μόνον ως αποτέλεσμα των οικειοθελών και επίμονων προσπαθειών και των δύο πλευρών."[111] Η Επιτροπή της ΔΟΕ για την Ελευθερία του Συνεταιρίζεσθαι έχει επίσης τονίσει τη σπουδαιότητα της αρχής ότι εργοδότες και επαγγελματικά σωματεία οφείλουν να διαπραγματεύονται καλόπιστα και να προσπαθούν να καταλήξουν σε συμφωνία, ιδιαιτέρως σε συνθήκες, όπως είναι π.χ. οι ουσιώδεις υπηρεσίες, όπου τα επαγγελματικά σωματεία δεν επιτρέπεται να προβούν σε απεργίες.[112]

Η αποτελεσματική συλλογική διαπραγμάτευση προϋποθέτει ενθάρρυνση του διαλόγου και προώθηση της συναίνεσης. Ορισμένες χώρες έχουν προσπαθήσει να το κάνουν ορίζοντας στη νομοθεσία ένα θεσμοθετημένο καθήκον το οποίο υποχρεώνει τις πλευρές στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων να διεξάγουν τις διαπραγματεύσεις έχοντας πλήρη γνώση του αντικειμένου. Σκοπός αυτού του καθήκοντος είναι να διασφαλίζεται ότι οι πλευρές θα έχουν κάθε δυνατή ευκαιρία να καταλήξουν σε συμφωνία. Σε κάποιες περιπτώσεις, το καθήκον αυτό περιορίζεται σε καθήκον διαπραγμάτευσης, ενώ σε άλλες εκφράζεται ως *καθήκον καλόπιστης διαπραγμάτευσης*.[113]

16. Διάρκεια συμφωνιών

Η συλλογική διαπραγμάτευση είναι δραστηριότητα η οποία αναλώνει πόρους και ενέχει κινδύνους. Ως εκ τούτου, οι συμβάσεις που προκύπτουν από διαπραγμάτευση έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ισχύος. Οι συμφωνίες αναγνώρισης των βασικών αρχών και οι συμφωνίες-πλαίσια είναι συχνά αορίστου χρόνου, και μπορούν να λυθούν κατόπιν εύλογης προειδοποίησης σε περίπτωση αλλαγής των περιστάσεων.

111 Διεθνής Διάσκεψη Εργασίας: *Πρακτικά* (1981), σελ. 22/11.

112 ΔΓΕ: *Digest of decisions and principles of the Freedom of Association Committee of the Governing Body of the ILO [Σύνοψη αποφάσεων και αρχών της Επιτροπής για την Ελευθερία του Συνεταιρίζεσθαι του Διοικητικού Συμβουλίου της ΔΟΕ]*, πέμπτη (αναθεωρημένη) έκδοση (Γενεύη, 2006), Παράγραφοι 934–943.

113 ΔΓΕ, "Substantive provisions of labour legislation: Effective recognition of the right to collective bargaining" [Θεμελιώδεις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας: Πραγματική αναγνώριση του δικαιώματος συλλογικής διαπραγμάτευσης], στο *Labour Legislation Guidelines [Κατευθυντήριες Γραμμές Εργατικής Νομοθεσίας]* του ΔΓΕ, Κεφάλαιο III, http://www2.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/llg/index.htm (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

Μία σύμβαση περιορισμένης διάρκειας, όμως, μπορεί να δώσει τη δυνατότητα στις πλευρές να παρακολουθήσουν, να προβλέψουν και ίσως ακόμα και να επηρεάσουν τις εξελίξεις στην αγορά εργασίας και την ευρύτερη οικονομία όταν πρόκειται για ουσιαστικά θέματα, κυρίως μισθολογικά.

Για να μπορέσει να συμβάλει στη σταθερότητα των εργασιακών σχέσεων, εκτιμάται ότι η διάρκεια ισχύος μίας σύμβασης επί ουσιαστικών θεμάτων πρέπει να είναι περίπου δύο με τρία έτη. Συμβάσεις μεγαλύτερης διάρκειας μπορούν να διατηρηθούν αν εμπεριέχουν δυναμικά στοιχεία που ρυθμίζουν τις μεσοπρόθεσμες διαπραγματεύσεις για επιμέρους ζητήματα: αναθεωρήσεις και προσαρμογές λόγω "εκτάκτων γεγονότων", ή αυτόματες αναπροσαρμογές όπως οι τιμαριθμικές αναπροσαρμογές (ΑΤΑ).

Εκτός και αν υπάρχουν ειδικοί παράγοντες που το δικαιολογούν, εν γένει οι συμβάσεις με διάρκεια ισχύος μόνον ένα έτος δεν θεωρούνται η ιδανική λύση. Το κόστος ενός τόσο περιορισμένου κύκλου διαπραγμάτευσης δεν αντισταθμίζεται συνήθως από τα οφέλη, ιδιαιτέρως εάν η μονοετής συμφωνία δεν είναι κατ' εξαίρεσιν φαινόμενο αλλά επαναλαμβανόμενη πρακτική.

Οι συμβάσεις μεγαλύτερης διάρκειας ισχύος μπορούν να χρησιμεύσουν και για την προώθηση της διευθέτησης των προβλημάτων. Επί παραδείγματι, στην πολιτεία της Washington στις Ηνωμένες Πολιτείες, για τους περισσότερους εργαζομένους του δημοσίου τομέα, μία συλλογική σύμβαση παραμένει εν ισχύ για ένα έτος μετά τη λήξη της, προκειμένου να υπάρξει χρόνος για διαπραγματεύσεις. Στο τέλος του έτους αυτού, ο εργοδότης έχει το δικαίωμα να εφαρμόσει την τελευταία προσφορά του ως προς το ωράριο, το μισθό και τους όρους απασχόλησης, καθώς και τη διαδικασία ενστάσεων. Αυτό δεν ισχύει για άλλα θέματα της διαπραγμάτευσης. Για παράδειγμα, ο εργοδότης χάνει τη ρήτρα διευθυντικών δικαιωμάτων, η οποία γενικώς επιτρέπει στον εργοδότη να εισάγει αλλαγές τις οποίες σε άλλες περιπτώσεις ο νόμος τον υποχρεώνει να διαπραγματεύεται. Επιπλέον, ο εργοδότης

οφείλει να συνεχίσει να διαπραγματεύεται καλόπιστα με τη συνδικαλιστική οργάνωση μέχρι να καταλήξουν σε συμφωνία και δεν μπορεί να κάνει επιπλέον αλλαγές χωρίς να διαπραγματευθεί με τη συνδικαλιστική οργάνωση. Αυτό το "πάγωμα" για ένα έτος επιτρέπει στις συνδικαλιστικές οργανώσεις να καθυστερούν τις διαπραγματεύσεις αν η προσφορά του εργοδότη είναι πιο επαχθής από την υφιστάμενη σύμβαση. Αυτό έχει συμβεί πολλές φορές όταν οι εργοδότες ζητούσαν από τους εργαζομένους να αναλάβουν μέρος του κόστους για την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, το οποίο θα μείωνε το καθαρό τους εισόδημα. Έτσι, η συνδικαλιστική οργάνωση μπορεί να διαπραγματευθεί με τον εργοδότη που επιθυμεί να μειώσει τα κόστη, με σκοπό να επιτύχει ως αντάλλαγμα μεγαλύτερες παροχές σε άλλους τομείς. Ενίοτε, οι ελιγμοί είναι αντιπαραγωγικοί, αλλά συνήθως η διαμεσολάβηση είναι επιτυχής διότι προσφέρει και στις δύο πλευρές ένα κίνητρο για να συμφωνήσουν. Σε μερικές περιπτώσεις, οι πλευρές διαπραγματεύονται επί αρκετά χρόνια χωρίς καν ο εργοδότης να υπαινιχθεί την πιθανότητα να προβεί σε οιαδήποτε ενέργεια, αν και οι σχέσεις γίνονται πολύ εχθρικές.[114]

17. Σαφήνεια και διάρθρωση των συμβάσεων

Η σαφήνεια στη διατύπωση μίας σύμβασης είναι εν μέρει σημαντικό μέσον για την αντιμετώπιση μεταγενέστερων διαφωνιών. Η σύμβαση θα πρέπει να είναι ευανάγνωστη και να εκφράζει ξεκάθαρα την πρόθεση των πλευρών, και να μην αποτελεί πηγή συγκρούσεων. Η Σύμβαση 154 (άρθρο 2) ορίζει ότι η συλλογική διαπραγμάτευση καλύπτει όλες τις διαπραγματεύσεις για τον καθορισμό των όρων εργασίας και απασχόλησης. Οι όροι αυτοί πρέπει να διατυπώνονται γραπτώς.[115]

---

114 Αναθεωρημένος Κώδικας της Washington (RCW) 41.56.123. C. Carrión-Crespo και A. Santos Bayrón: *The impact of mediation on the use of labour arbitration in the public services: Comparison between the State of Washington and Puerto Rico [Η επίδραση της διαμεσολάβησης στη χρήση διαιτησίας εργασιακών διαφορών στη δημόσια διοίκηση: Σύγκριση μεταξύ της Πολιτείας της Washington και του Πουέρτο Ρίκο]*, Παρουσίαση που έγινε στο 2ο Διεθνές Συνέδριο Μηχανισμών Εναλλακτικής Επίλυσης Διαφορών, San Juan, Πουέρτο Ρίκο (2006) (στα Ισπανικά).

115 Η Σύμβαση 154 δεν αναφέρεται στον καθορισμό των όρων απασχόλησης μέσω "συλλογικών συμβάσεων". B. Gernigon, A. Odero και A. Guido: *Collective bargaining: ILO standards and*

Η διάρθρωση μίας συλλογικής σύμβασης μπορεί να ακολουθεί τις εξής γενικές ενότητες, παραδείγματος χάριν:

1. Γενικές διατάξεις που εξηγούν τι καλύπτει η σύμβαση: προσδιορισμός του εκάστοτε κλάδου και των πλευρών που δεσμεύονται από τη σύμβαση. Μπορεί επίσης να υπάρχουν κανόνες σχετικά με την τήρηση και εφαρμογή άλλων συμβάσεων παράλληλα με την εν λόγω σύμβαση.
2. Ορισμός του χρόνου εργασίας. Δηλαδή, ποια είναι η κανονική διάρκεια των ωρών εργασίας και ποιοι είναι οι κανόνες που διέπουν το μειωμένο ωράριο και τις υπερωρίες, καθώς και τις άδειες.
3. Μισθοί. Το επίπεδο των αμοιβών μπορεί να βασίζεται, παραδείγματος χάριν, σε μία κατηγοριοποίηση: ο αρχάριος, ο εργαζόμενος με κάποια εμπειρία, ο εργαζόμενος με κάποια εξειδίκευση, ο ειδικός, ο ειδικός με κάποια εμπειρία και ο ειδικός με υψηλό επίπεδο εμπειρίας ανήκουν σε διαφορετικές μισθολογικές κατηγορίες. Οι ορισμοί αυτών των κατηγοριών εργαζομένων συμπεριλαμβάνονται στη σύμβαση.
4. Παροχές όπως επιπλέον αποζημίωση για εργασία που γίνεται στο εξωτερικό.
5. Παροχές κοινωνικού χαρακτήρα. Τι είδους καθοδήγηση οφείλει να παρέχει ένας εργοδότης (προσανατολισμός εργασίας), τι είδους πολιτική πρέπει να ακολουθείται σε περίπτωση που ένας εργαζόμενος αρρωστήσει και απουσιάσει από την εργασία, τι είδους άδειες μητρότητας/πατρότητας μπορεί να πάρει κάποιος.
6. Η πολιτική που θα ακολουθηθεί σε περίπτωση διαφωνίας επί των διατάξεων της σύμβασης, μία πολιτική επίλυσης διαφορών και η διάρκεια ισχύος της σύμβασης.[116]

Τα αντικείμενα που παρατέθηκαν ανωτέρω είναι παραδείγματα, και οι συλλογικές συμβάσεις δύνανται να περιλαμβάνουν ποικίλα άλλα θέματα, από την κατάρτιση έως και μέτρα για την ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Στα πλαίσια των γενικών αυτών τομέων, οι πλευρές μπορούν να

principles of the supervisory bodies [Συλλογική διαπραγμάτευση: πρότυπα ΔΟΕ και αρχές των εποπτικών φορέων] (Γενεύη, ΔΓΕ, 2000), σελ. 50.

116 Βλ. για παράδειγμα τη Φινλανδική Γενική συλλογική σύμβαση για το δημόσιο 28 Μαρτίου 2010, http://www.vm.fi/vm/en/04_publications_and_documents/02_documents_on_personnel_management/02_sopimukset/20100301Genera/General_collective_agreement_with_annexes_final.pdf (ανεπίσημη μετάφραση).

διαμορφώνουν συγκεκριμένες ενότητες για την κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών τους. Πρέπει να σημειωθεί, όμως, ότι εθνικές ρυθμίσεις όπως οι εργατικοί κώδικες είναι δυνατόν να επιβάλλουν υποχρεωτικές διατάξεις επί θεμάτων συλλογικής διαπραγμάτευσης, π.χ. μισθών (κατώτατο ημερομίσθιο) ή χρόνου εργασίας, οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν όταν αποφασίζονται οι συλλογικές συμβάσεις (εάν οι διατάξεις αυτές είναι δεσμευτικές). Είναι δυνατόν να εκφράζεται ρητώς εάν μία ρύθμιση είναι προαιρετική και αν μπορεί να υποσκελισθεί από συλλογική σύμβαση.

Ίσως είναι χρήσιμο για τους διαπραγματευτές να δοκιμάσουν την αναγνωσιμότητα ενός προσχεδίου με "κανονικούς" χρήστες της σύμβασης που δεν γνωρίζουν τις παρασκηνιακές ανταλλαγές που προηγήθηκαν κατά τις διαπραγματευτικές διαδικασίες. Εάν κάποια διάταξη τους είναι δυσνόητη, πιθανότατα χρειάζεται αναδιατύπωση.[117]

Ως γενικός κανόνας, το κείμενο μιας συλλογικής σύμβασης θα είναι καλύτερα κατανοητό αν:

- χρησιμοποιεί απλή γλώσσα,
- είναι οργανωμένο, με κατατοπιστικούς τίτλους και ανάλογα κεφάλαια και παραγράφους,
- είναι διατυπωμένο με σύντομες φράσεις, και
- χρησιμοποιεί αναλυτικά παραδείγματα (π.χ. ενδεικτικά παραδείγματα αμοιβών σε συγκεκριμένες περιπτώσεις).

Επί παραδείγματι, η Υποπεριφερειακή Τριμερής Διάσκεψη που διεξήχθη στο Μαυροβούνιο το 2009 τόνισε ότι οι όροι που χρησιμοποιούνται και οι συνθήκες που αναφέρονται στις συλλογικές συμβάσεις θα πρέπει να εκφράζονται με σαφήνεια, να διατυπώνονται απλά και να χρησιμοποιούν καθημερινή γλώσσα και θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στις πρακτικές ανάγκες του κλάδου.[118]

---

117 Η χρήσιμη βιβλιογραφία σε αυτόν τον τομέα βαίνει αυξανόμενη. Βλ., επί παραδείγματι, D. Elliott: *Writing collective agreements in plain language [Σύνταξη συλλογικών συμβάσεων σε απλή γλώσσα]*, Εργασία που παρουσιάστηκε στο 8ο Ετήσιο Συνέδριο Εργασιακής Διαιτησίας, 1990, και αναθεωρήθηκε το 1998, http:www.davidelliott.ca/plainlanguage.htm (διαθέσιμο από 21 Νοεμβ. 2011), και άλλες πηγές που βρίσκονται σε ιστοχώρους όπως http://home.comcast.net/~garbl/writing/plaineng.htm (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

118 ΔΓΕ, *Strengthening the Mechanisms of Labour Dispute Prevention and Amicable Resolution in the Western Balkan Countries and Moldova [Ενίσχυση των Μηχανισμών Πρόληψης Εργατικών*

18. Τήρηση των συμβάσεων

Οι συμβάσεις λειτουργούν σε δυναμικά περιβάλλοντα, και επομένως θα πρέπει να έχουν και οι ίδιες δυναμικά χαρακτηριστικά. Αυτό ισχύει ιδιαιτέρως αν έχουν διάρκεια ισχύος μεγαλύτερη του ενός έτους.

Στη διάρκεια της ζωής οιασδήποτε συλλογικής σύμβασης, προκύπτουν σχεδόν αναπόφευκτα αρκετά σημεία αντιπαράθεσης, και ειδικότερα:

- διαφωνίες επί της ερμηνείας των διατάξεων,
- επιπτώσεις από απροσδόκητες εξελίξεις (έκρηξη πληθωρισμού, αλλαγή κυβερνητικής πολιτικής, νέα και αναπάντεχη νομοθεσία, κ.ά.),
- διαφωνίες ως προς το πώς εφαρμόζονται οι διατάξεις στην πράξη (επί παραδείγματι, ανταμοιβές για την επίτευξη των συμφωνηθέντων βασικών δεικτών απόδοσης),
- αδυναμία της μίας ή της άλλης πλευράς να τηρήσει τους όρους της συμφωνίας. Ορισμένες δεσμεύσεις ενδέχεται να μην έχουν αυτόματη εφαρμογή, και η αποδοχή τους βασίζεται στην εμπιστοσύνη που επιδεικνύεται κατά την εκπόνηση της σύμβασης. Να σημειωθεί και πάλι ότι όταν οι διαπραγματεύσεις είναι τρικυμιώδεις, εμφανίζεται συχνά ο πειρασμός να αναβληθούν τα δύσκολα θέματα για μελλοντικές διαδικασίες. Έτσι, επί παραδείγματι, προς το τέλος εξαντλητικών διαπραγματεύσεων όπου, όμως, ένα από μακρού εκκρεμές ζήτημα παραμένει ανεπίλυτο, η μία πλευρά μπορεί να πείσει την άλλη να εντάξει το εκκρεμές θέμα σε κάποια μελλοντική διαπραγμάτευση. Η άλλη πλευρά μπορεί, περισσότερο ή λιγότερο καλόπιστα, να αποδεχθεί την πρόταση. Οι ρήξεις των διαπραγματεύσεων, σε περίπτωση που επέλθουν, εμπίπτουν συνήθως σε μία από τις δύο παρακάτω κατηγορίες:
  - *Αδυναμία τήρησης της δέσμευσης για τροποποίηση των συμπεριφορών (ή συμμετοχής στις διαδικασίες*

Διαφορών και Φιλικού Διακανονισμού στις Χώρες των Δυτικών Βαλκανίων και τη Μολδαβία] (Έκθεση Διάσκεψης, 2009), σελ. 6.

που αποσκοπούν στην τροποποίηση συμπεριφορών). Σε ορισμένα θέματα είναι απαραίτητο οι άλλες πλευρές να κάνουν βήματα ή να αλλάξουν τις συμπεριφορές τους. Μερικά παραδείγματα εδώ είναι: η αντιμετώπιση των υψηλών επιπέδων συστηματικής απουσίας από την εργασία, η συναίνεση σε νέες πολιτικές ελέγχου κατανάλωσης οινοπνεύματος και ναρκωτικών, η αποδοχή επιμόρφωσης που θα τους επιτρέψει να χειρίζονται νέα συστήματα εργασίας, και ούτω καθεξής.

- *Αδυναμία υλοποίησης εγχειρημάτων.* Ένας εργοδότης μπορεί να έχει συμφωνήσει να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα νέο σύστημα βαθμολόγησης, ή να αναθεωρήσει ορισμένα μοντέλα εργασίας που θεωρούνται επαχθή, ή να βελτιώσει τις περιβαλλοντικές συνθήκες, και ούτω καθεξής.

Η επιτυχία στην εφαρμογή και την τήρηση των συμβάσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αν οι πλευρές διαπραγματεύονται καλόπιστα και εν συνεχεία αναλαμβάνουν τις υποχρεώσεις τους καλόπιστα. Η εκατέρωθεν προσδοκία, βεβαίως, είναι, οι πλευρές να είναι ειλικρινείς και να έχουν την αποφασιστικότητα και την ικανότητα να υλοποιήσουν τη δεδηλωμένη τους πρόθεση.

Επομένως, συνιστάται οι συμβάσεις να εμπεριέχουν διατάξεις σχετικές με την υλοποίηση στις οποίες να προβλέπονται και οι απαραίτητοι πόροι. Κάποια άτομα και ίσως κάποιες συντονιστικές επιτροπές θα πρέπει να επιφορτισθούν με την ευθύνη της τήρησης των δεσμεύσεων, ενώ θα πρέπει να προβλέπεται επανεξέταση ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Εν τούτοις, διαφωνίες προκύπτουν ακόμη και όταν λαμβάνονται προληπτικά μέτρα. Στην περίπτωση αυτή, οι πλευρές θα πρέπει κατ' αρχήν να ασχοληθούν με την επίλυση των προβλημάτων, και όχι τη δημιουργία συγκρούσεων. Εάν οι συνθήκες μεταβληθούν χωρίς να μπορεί πλέον η μία πλευρά να διατηρήσει τον έλεγχο, ενδέχεται να χρειάζεται επαναδιαπραγμάτευση κάποιων διατάξεων που

έχουν καταστεί ανεφάρμοστες. Οι απρόβλεπτες εξελίξεις αναμφιβόλως αντιμετωπίζονται καλύτερα με συζήτηση και όχι με διαμαρτυρίες.

Εάν είναι προφανές σε όλες τις πλευρές ότι ορισμένες δεσμεύσεις οι οποίες ανελήφθησαν αρχικώς καλή τη πίστει απλά δεν μπορούν να τηρηθούν, είναι ίσως προτιμότερο να τις αποσύρουν ρητώς κατά τη διάρκεια των διορθωτικών διαπραγματεύσεων.

Οι συμβάσεις ενδέχεται να εμπεριέχουν και τυπικές διαδικασίες επίλυσης διαφορών στις οποίες μπορούν να προσφεύγουν οι πλευρές εάν και όταν τα θέματα δεν μπορούν να επιλυθούν μέσω συζητήσεων ή διαπραγματεύσεων. Οι διαφωνίες επί της ερμηνείας και εφαρμογής διατάξεων των συμβάσεων ταξινομούνται στην κατηγορία 'διαφορές σχετικές με δικαιώματα', το οποίο σημαίνει ότι, αν παραμείνουν ανεπίλυτες, θα πρέπει να διευθετηθούν με ταχεία και ανέξοδη διαιτησία ή δικαστική απόφαση.

Παράδειγμα χώρας: Καναδάς, Νότιος Αφρική

Ενότητα 57(1) του Εργατικού Κώδικα του Καναδά

Κάθε συλλογική σύμβαση οφείλει να περιέχει κάποια πρόβλεψη για οριστική διευθέτηση χωρίς διακοπή της εργασίας, με διαιτησία ή με άλλο τρόπο, όλων των διαφορών μεταξύ των συμβαλλομένων πλευρών ή των εργαζομένων τους οποίους αυτή δεσμεύει η συλλογική σύμβαση, αναφορικά με την ερμηνεία, εφαρμογή, διαχείριση ή φερόμενη παραβίασή της.

Ενότητα 23(1) του Νόμου περί Εργασιακών Σχέσεων της Νοτίου Αφρικής:

Κάθε συλλογική σύμβαση . . . πρέπει να προβλέπει μία διαδικασία επίλυσης τυχόν διαφορών επί της ερμηνείας ή εφαρμογής της συλλογικής σύμβασης. Η διαδικασία πρέπει να υποχρεώνει κατ' αρχήν τις πλευρές να προσπαθούν να επιλύσουν τη διαφορά μέσω συμβιβασμού και, αν η διαφορά παραμένει ανεπίλυτη, να την επιλύουν μέσω διαιτησίας.

Η Ιρλανδική Επιτροπή για τις Σχέσεις Εργασίας, στο *Code of practice: Dispute procedures including procedures in essential services [Κώδικας πρακτικής: Διαδικασίες επίλυσης διαφορών συμπεριλαμβανομένων και των διαδικασιών σε ουσιώδεις*

υπηρεσίες] (1992) παρέχει λεπτομερέστερη καθοδήγηση στα ακόλουθα σημεία:

> *Διαδικασίες επίλυσης διαφορών – Γενικά*
>
> 22. Οι διαδικασίες επίλυσης διαφορών που ορίζονται κατωτέρω θα πρέπει να ενσωματώνονται σε συμβάσεις εργοδοτών/ επαγγελματικών σωματείων με σκοπό την ειρηνική επίλυση των διαφορών οι οποίες ανακύπτουν μεταξύ εργοδοτών και επαγγελματικών σωματείων. Οι εν λόγω συμβάσεις θα πρέπει να προβλέπουν:
>
> (α) ότι οι πλευρές θα απέχουν από οιαδήποτε ενέργεια θα μπορούσε να παρεμποδίσει την αποτελεσματική λειτουργία αυτών των διαδικασιών,
>
> (β) συνεργασία μεταξύ επαγγελματικών σωματείων και εργοδοτών ως προς τις κατάλληλες διευθετήσεις και διευκολύνσεις οι οποίες θα δίνουν τη δυνατότητα στους εκπροσώπους των σωματείων να συμμετέχουν στις συμφωνηθείσες διαδικασίες επίλυσης διαφορών,
>
> (γ) κατάλληλες διευθετήσεις που θα επιτρέψουν στους εργαζομένους να εξετάζουν τυχόν προτάσεις απορρέουσες από τη λειτουργία των διαδικασιών.
>
> 23. Συνδικαλιστικές διεκδικήσεις επί συλλογικών και ατομικών θεμάτων καθώς και άλλων ζητημάτων που θα μπορούσαν να προξενήσουν αντιπαραθέσεις, θα πρέπει να αποτελούν αντικείμενο συζητήσεων και διαπραγματεύσεων στο κατάλληλο επίπεδο μεταξύ των εκάστοτε πλευρών, με σκοπό τη διασφάλιση μίας εκατέρωθεν αποδεκτής επίλυσής τους εντός ευλόγου χρονικού διαστήματος. Θα πρέπει οι επιμέρους πλευρές να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια διευθέτησης των διενέξεων χωρίς προσφυγή σε εξωτερικούς φορείς.
>
> 24. Σε περίπτωση που οι απευθείας συζητήσεις μεταξύ των πλευρών δεν καταφέρνουν να επιλύσουν τα θέματα, θα πρέπει αυτά να παραπέμπονται στην αρμόδια υπηρεσία της Επιτροπής για τις Σχέσεις Εργασίας. Οι πλευρές οφείλουν, σε συνεργασία με την αρμόδια υπηρεσία, να ορίσουν όσο το δυνατόν συντομότερα μία συνάντηση για την εξέταση της διαφοράς.

19. Αντιμετώπιση των αλλαγών στα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων

Η Επιτροπή συνδικαλιστικών ελευθεριών έχει αποκηρύξει τις αναστολές, τις διακοπές, την ακύρωση ή την αναγκαστική επαναδιαπραγμάτευση των υφισταμένων συμβάσεων διά νόμου ή διατάγματος, χωρίς τη συναίνεση των ενδιαφερομένων πλευρών. Επιπλέον, διά νόμου παρατάσεις στην ισχύ των συλλογικών συμβάσεων θα πρέπει να επιβάλλονται μόνον σε περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης και για σύντομα χρονικά διαστήματα.

Παρά ταύτα, οι νέες τεχνολογίες, οι νέες κοινωνικές ανάγκες, παλαιές ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί και οι εξελισσόμενες προσδοκίες του κόσμου – για να κατονομάσουμε λίγους μόνο παράγοντες – σημαίνουν ότι η οργάνωση της εργασίας σε όλη τη δημόσια διοίκηση απαιτεί συνεχείς προσπάθειες. Οι όροι και οι συνθήκες απασχόλησης, αλλά ακόμα και οι ίδιες οι σχέσεις εργασίας ενδέχεται να μεταβάλλονται διαρκώς. Επομένως, οι ανάγκες των επιμέρους πλευρών πρέπει να καλύπτονται και να διασφαλίζονται με κατάλληλα διαμορφωμένες διαδικασίες και όχι με πάγια συστήματα. Αυτό σημαίνει ότι οι συλλογικές συμβάσεις θα πρέπει να είναι δυναμικές και να συμβιβάζουν την ανάγκη ενός οργανισμού για αλλαγή με την ανάγκη των εργαζομένων της για ασφάλεια. Με άλλα λόγια, είναι ίσως χρήσιμο η σύμβαση να περιλαμβάνει κάποιου είδους μηχανισμό – "ένα παράθυρο για αλλαγή" – ο οποίος να παρέχει καθοδήγηση ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης των μεταβαλλόμενων συνθηκών.

Οι σημερινές οδηγίες επί του θέματος είχαν προβλεφθεί από τη Σύσταση 129 της ΔΟΕ σχετικά με τις επικοινωνίες μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων εντός της επιχείρησης (1967) (129), η οποία ισχύει και για τους εργασιακούς χώρους της δημόσιας διοίκησης:

(1) Οι εργοδότες και οι οργανώσεις τους, καθώς και οι εργαζόμενοι και οι οργανώσεις τους θα πρέπει, προς το κοινό τους συμφέρον, να αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα ενός κλίματος αμοιβαίας κατανόησης και εμπιστοσύνης εντός των επιχειρήσεων, το οποίο

ευνοεί τόσο την αποδοτικότητα της επιχείρησης όσο και τις επιδιώξεις των εργαζομένων.

(2) Το κλίμα αυτό θα πρέπει να προάγεται από την ταχύτατη διάχυση και ανταλλαγή πληροφοριών, όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένων και αντικειμενικών, σχετικά με τις διάφορες πτυχές της ζωής της επιχείρησης και με τις κοινωνικές συνθήκες των εργαζομένων.

(3) Προκειμένου να αναπτυχθεί ένα τέτοιο κλίμα, θα πρέπει η διοίκηση, κατόπιν διαβουλεύσεων με εκπροσώπους των εργαζομένων, να υιοθετήσει τα κατάλληλα μέτρα που θα της επιτρέψουν να εφαρμόσει μια αποτελεσματική πολιτική επικοινωνίας με τους εργαζομένους και τους εκπροσώπους τους.

3. Μία αποτελεσματική πολιτική επικοινωνίας θα πρέπει να διασφαλίζει την παροχή πληροφοριών και τη διεξαγωγή διαβουλεύσεων μεταξύ των εκάστοτε πλευρών πριν λάβει η διοίκηση αποφάσεις επί θεμάτων μείζονος ενδιαφέροντος, στο μέτρο που η γνωστοποίηση των πληροφοριών δεν είναι επιζήμια για τη μία ή την άλλη πλευρά.

Διαβούλευση για αλλαγές στους όρους απασχόλησης

Έχει διαπιστωθεί στο παρελθόν ότι η μονομερής λήψη από τους εργοδότες αποφάσεων που θίγουν τα συμφέροντα των εργαζομένων πυροδοτεί την αντίδραση των εργαζομένων, που μπορεί να πάρει και τη μορφή συλλογικών κινητοποιήσεων. Μάλιστα, μερικά από τα πρώτα νομοθετήματα για εργασιακά θέματα στις αρχές του εικοστού αιώνα περιείχαν διατάξεις "status quo" σχεδιασμένες με σκοπό να ελέγχουν και ακόμα και να ανατρέπουν τις μονομερείς ενέργειες.[1]

Ο Νόμος 'Fair Work Act 2009' ('Δίκαιη Εργασία') της Αυστραλίας, πάλι, προβλέπει να εμπεριέχεται ένα μοντέλο διαβούλευσης στις εργασιακές και τις συλλογικές συμβάσεις που ρυθμίζουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς εργασίας. Χαρακτηριστικός είναι ο τρόπος με τον οποίο διατυπώνει την υποχρέωση η Εργασιακή Σύμβαση για την Ανώτατη Εκπαίδευση:

Διαβούλευση σχετικά με μείζονες αλλαγές στην εργασία

Υποχρέωση του εργοδότη να ενημερώσει

(α) Όταν ένας εργοδότης έχει λάβει οριστική απόφαση να εισαγάγει μείζονες αλλαγές στην παραγωγή, το πρόγραμμα, την οργάνωση, τη δομή ή την τεχνολογία οι οποίες είναι πιθανόν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τους εργαζομένους, ο εργοδότης οφείλει να ενημερώσει τους εργαζομένους τους οποίους ενδεχομένως θα επηρεάσουν οι προτεινόμενες αλλαγές, και τους εκπροσώπους τους, αν υπάρχουν.

(β) Στις 'σημαντικές επιπτώσεις' περιλαμβάνονται: η λύση της εργασιακής σχέσης, οι μείζονες αλλαγές στη σύνθεση, τη λειτουργία ή το μέγεθος του εργατικού δυναμικού του εργοδότη ή στις απαιτούμενες δεξιότητες· η κατάργηση ή μείωση των θέσεων απασχόλησης, των ευκαιριών εξέλιξης ή των περιόδων απασχόλησης· η αλλαγή του ωραρίου εργασίας· η ανάγκη επιμόρφωσης ή μετάθεσης εργαζομένων σε άλλες εργασίες ή σε άλλους χώρους· και η αναδιάρθρωση των θέσεων εργασίας. Υπό τον όρο ότι όπου η παρούσα απόφαση κάνει πρόβλεψη για τροποποίηση οιουδήποτε εξ αυτών των θεμάτων, η τροποποίηση θεωρείται ότι δεν έχει σημαντικές επιπτώσεις.

Υποχρέωση του εργοδότη να συζητήσει τις αλλαγές

(α) Ο εργοδότης οφείλει να συζητήσει με τους εκάστοτε επηρεαζόμενους εργαζομένους και τους τυχόν εκπροσώπους τους την εισαγωγή των αλλαγών οι οποίες αναφέρονται στη ρήτρα 8.1, τον ενδεχόμενο αντίκτυπο των αλλαγών στους εργαζομένους και μέτρα για την αποτροπή ή το μετριασμό των δυσμενών συνεπειών αυτών των αλλαγών για τους εργαζομένους και οφείλει να εξετάσει άμεσα τα θέματα που εγείρουν οι εργαζόμενοι και/ή οι εκπρόσωποί τους σχετικά με τις αλλαγές.

(β) Οι συζητήσεις πρέπει να ξεκινούν όσο το δυνατόν νωρίτερα μετά τη λήψη της οριστικής απόφασης από τον εργοδότη να προβεί στις αλλαγές.

(γ) Για τους σκοπούς μίας τέτοιας συζήτησης, ο εργοδότης οφείλει να παρέχει γραπτώς στους ενδιαφερομένους εργαζομένους και τους τυχόν εκπροσώπους τους όλες τις σχετικές με τις αλλαγές πληροφορίες, όπως τη φύση των προτεινόμενων αλλαγών, τις αναμενόμενες συνέπειες των αλλαγών για τους εργαζομένους και οιαδήποτε άλλα θέματα είναι πιθανόν να επηρεάσουν τους εργαζομένους, υπό τον όρο ότι κανένας εργοδότης δεν υποχρεούται να γνωστοποιήσει εμπιστευτικές πληροφορίες των οποίων η γνωστοποίηση θα ήταν αντίθετη προς τα συμφέροντά του.[2]

[1] Βλ, π.χ. το Νόμο του 1907 για τη Διερεύνηση των Εργασιακών Διαφορών στον Καναδά (Canadian Industrial Disputes Investigation Act) και το Νόμο περί Εργασιακών Διαφορών στην περιφέρεια Transvaal του 1909.

2 Ρήτρα 8 της Εργασιακής Σύμβασης του 2010 για το Γενικό Προσωπικό της Ανώτατης Εκπαίδευσης (Higher Education Industry – General Staff – Award 2010).

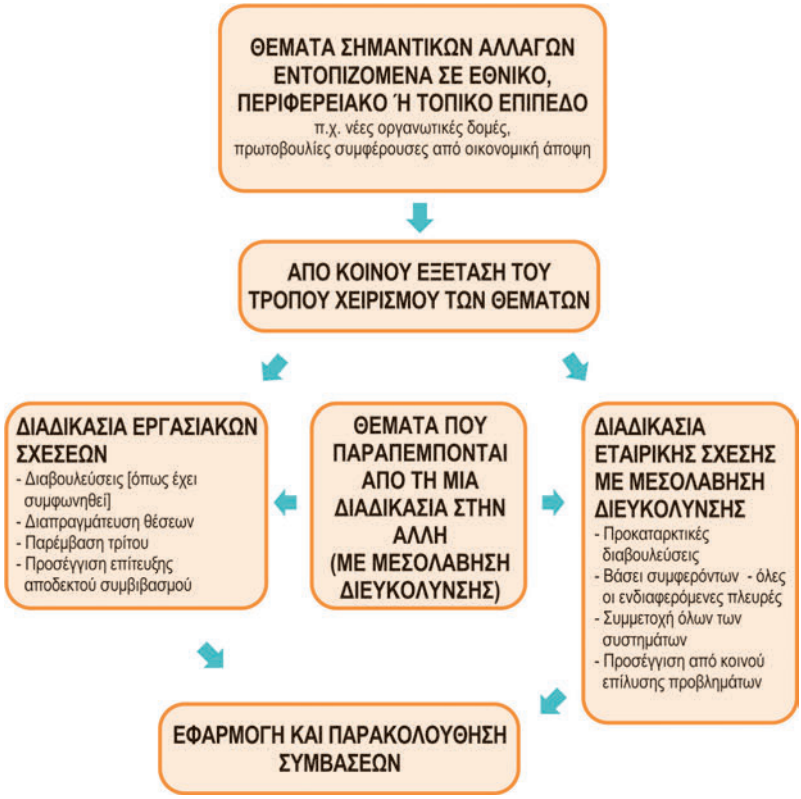
Οι διατάξεις που περιγράφονται παραπάνω είναι έντονα προσανατολισμένες προς τη διαδικασία. Δεδομένων, όμως, του σκοπού και του χώρου στον οποίον εφαρμόζονται, είναι διατυπωμένες σε γενικές γραμμές. Οι εφαρμοσμένες καταστάσεις απαιτούν μέτρα πιο εφαρμοσμένου χαρακτήρα,

και ένα παράδειγμα τέτοιων μέτρων υπάρχει στις ρυθμίσεις της εταιρικής σχέσης εργαζομένων-εργοδοτών στις υπηρεσίες υγείας της Ιρλανδίας. Εδώ ο εργοδότης και τα επαγγελματικά σωματεία έχουν δημοσιεύσει ένα εγχειρίδιο για τη διαχείριση της δυναμικής της εργασίας με τίτλο *Tools for change through partnership – Alternative processes for handling change, conflict resolution and problem solving [Εργαλεία αλλαγής μέσω εταιρικής σχέσης – Εναλλακτικές διαδικασίες για το χειρισμό των αλλαγών, τη διευθέτηση των συγκρούσεων και την επίλυση των προβλημάτων]* (2004).

Στα πλαίσια της συμφωνίας πληροφόρησης και διαβούλευσης των πλευρών, είναι απαραίτητο:

- να προσδιορίζονται οι πλευρές οι οποίες πιθανόν θα επηρεαστούν από την προτεινόμενη αλλαγή
- να ενημερώνονται σχετικά με την προτεινόμενη αλλαγή όσοι πιθανόν θα επηρεαστούν από αυτήν
- να ζητείται η γνώμη των πλευρών οι οποίες πιθανόν θα επηρεαστούν από την προτεινόμενη αλλαγή
- να διεξάγεται, όπου χρειάζεται, ανάλυση των επιπτώσεων της αλλαγής, ώστε να προσδιορίζονται οι συνέπειες (τόσο οι θετικές όσο και οι αρνητικές) της εισαγωγής της προτεινόμενης αλλαγής
- να λαμβάνεται δεόντως υπ' όψιν ο πιθανός αντίκτυπος των προτεινόμενων επιχειρησιακών και/ή στρατηγικών αλλαγών στις καθιερωμένες εργασιακές πρακτικές και τους όρους απασχόλησης, καθώς και η (συναφής) ανάγκη διαβούλευσης με εκπροσώπους των εργαζομένων
- οι πλευρές και/ή οι εκπρόσωποί τους να συμμετέχουν πλήρως στην προετοιμασία για την αλλαγή και την υλοποίησή της
- να δίνονται στο προσωπικό και τους εκπροσώπους του ευκαιρίες να συμβάλλουν στη διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής με ιδέες, απόψεις και λύσεις, προσθέτοντας αξία και βελτιώνοντας την ποιότητα των λαμβανομένων αποφάσεων και των αποτελεσμάτων.

Σχήμα 2. Διάγραμμα πρωτοκόλλου[119]



Υπάρχουν διάφορες διαδικασίες για την υλοποίηση των αλλαγών: ανταλλαγή πληροφοριών, διαβούλευση, διαπραγμάτευση και από κοινού επίλυση των προβλημάτων, καθώς και συνδυασμοί των παραπάνω. Ο κοινός παρονομαστής, όμως, είναι μία *από κοινού* εξέταση του βέλτιστου τρόπου χειρισμού του εκάστοτε θέματος. Έτσι προσδίδεται νομιμότητα σε όποιον δρόμο επιλεγεί, και μεγιστοποιούνται οι πιθανότητες να υπάρξουν αποδεκτά αποτελέσματα. Η συμμετοχή ανεξάρτητων μεσολαβητών διευκόλυνσης μπορεί επίσης να αποτελέσει χρήσιμο μέσον για την αντιμετώπισης της αλλαγής.

119 Το διάγραμμα πρέπει να εξεταστεί στο πλήρες πλαίσιο των υπό μελέτη συμφωνιών εταιρικής σχέσης

Όμως, δεν καταλήγουν πάντοτε σε συμφωνία όλα τα συστήματα διαχείρισης αλλαγής, και πρέπει και αυτά να υποστηρίζονται από κατάλληλους μηχανισμούς επίλυσης διαφορών.

Σε περιπτώσεις όπου οι αλλαγές είναι αποτέλεσμα εξωτερικής ανάθεσης εργασιών του δημοσίου τομέα, εφαρμόζεται η Σύμβαση 94 (1949) για τις Ρήτρες Εργασίας (στις Συμβάσεις με το Δημόσιο). Στο Άρθρο 2 της Σύμβασης Αρ. 94, τα κράτη που την έχουν επικυρώσει δεσμεύονται να προασπίζουν τα εργασιακά πρότυπα που αφορούν στους όρους απασχόλησης, ως εξής:

> Οι συμβάσεις εργασίας στις οποίες εφαρμόζεται αυτή η Σύμβαση θα περιλαμβάνουν ρήτρες που να εγγυώνται στους ενδιαφερόμενους εργαζομένους ημερομίσθια (περιλαμβανομένων και των επιδομάτων), ωράριο εργασίας και άλλους όρους απασχόλησης που δεν είναι λιγότερο ευνοϊκοί από αυτούς που καθορίζονται για εργασία ιδίας φύσεως στο συγκεκριμένο επάγγελμα ή στο συγκεκριμένο κλάδο δραστηριότητας στην περιοχή όπου εκτελείται η εργασία --
>
> (α) είτε με συλλογική σύμβαση είτε με άλλη εγκεκριμένη διαδικασία διαπραγματεύσεων μεταξύ των οργανώσεων των εργοδοτών και εργαζομένων που αντιπροσωπεύουν σημαντικό ποσοστό εργοδοτών και εργαζομένων του συγκεκριμένου επαγγέλματος ή του συγκεκριμένου κλάδου δραστηριότητας,
>
> (β) είτε με διαιτητική απόφαση,
>
> (γ) είτε με την εθνική νομοθεσία ή τις εθνικές ρυθμίσεις.

Ο Νόμος Δημοτικών Συστημάτων [Municipal Systems Act (MSA)] της Νοτίου Αφρικής ορίζει ότι οι τοπικές αυτοδιοικήσεις πρέπει να διαβουλεύονται με τα επαγγελματικά σωματεία και άλλους ενδιαφερομένους πριν αναθέσουν σε εξωτερικό φορέα την παροχή δημοτικών υπηρεσιών. Επίσης, η Ρήτρα 7 της σύμβασης του 2008 μεταξύ της Ένωσης Τοπικών Αρχών της Νοτίου Αφρικής (SALGA) και του Σωματείου Εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση της Νοτίου Αφρικής (SAMWU) και του Ανεξάρτητου Σωματείου Εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση (IMATWU) ορίζει

ότι σε περίπτωση εξωτερικής ανάθεσης κρατικών υπηρεσιών, οι εργαζόμενοι θα απολαμβάνουν των ιδίων προνομίων υπό τον ιδιώτη πάροχο, όπως προβλέπεται στη σύμβαση με το Συμβούλιο Διαπραγματεύσεων Τοπικής Αυτοδιοίκησης Νοτίου Αφρικής.[120]

Πίνακας διαδικασιών για την Πρόληψη Διαφορών

Τα ακόλουθα βήματα μπορούν να βοηθήσουν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να επανεξετάσουν τους υφιστάμενους μηχανισμούς πρόληψης διαφορών ή να εξετάσουν τους προτεινόμενους μηχανισμούς μέσω της νομοθετικής διαδικασίας:

- Προσδιορίζετε τη δομή, το πλαίσιο, τις αρχές, τους μηχανισμούς και τα κυριότερα χαρακτηριστικά της πρόληψης διαφορών στη χώρα σας.
- Προσδιορίζετε τους φορείς που εμπλέκονται στην πρόληψη διαφορών.
- Προσδιορίζετε τη θέση και το ρόλο που πρέπει να έχουν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις για να στηρίξουν την πρόληψη των διαφορών.
- Προσδιορίζετε τα βασικά προβλήματα που συναντώνται στην πρόληψη διαφορών: προβλήματα στα πεδία της ελευθερίας του συνεταιρίζεσθαι, των εργασιακών σχέσεων, των μηχανισμών συλλογικής διαπραγμάτευσης, και ούτω καθεξής.
- Αναλύετε τα αίτια των προβλημάτων.
- Εξετάζετε τις ανάγκες των εμπλεκομένων πλευρών και ιεραρχείτε τις ανάγκες αυτές.
- Περιγράφετε σε γενικές γραμμές όλες τις δυνατές λύσεις στα προβλήματα χωρίς να τις αξιολογείτε.
- Προσδιορίζετε αντικειμενικά κριτήρια για την αξιολόγηση κάθε δυνατής λύσης (π.χ. εν σχέσει προς το κόστος/όφελος, τις συνέπειες, την πρακτικότητα, την κάλυψη των αναγκών, την αντιμετώπιση των αιτίων, τα μειονεκτήματα/πλεονεκτήματα, την εξάλειψη των συμπτωμάτων).
- Αξιολογείτε όλες τις πιθανές λύσεις χρησιμοποιώντας τα αντικειμενικά κριτήρια και επιλέγετε τις καταλληλότερες.

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

- Εκπονείτε σχέδια δράσης για την υλοποίηση των λύσεων/καλών πολιτικών σε εθνικό, κλαδικό και τοπικό επίπεδο:
  - σχηματίζετε μία εικόνα του τι προϋποθέτει η πρόληψη διαφορών και τι μορφή θα μπορούσε να έχει,
  - κατανοείτε τη διάσταση της ισότητας μεταξύ των φύλων και φαντάζεστε ένα σύστημα το οποίο να την λαμβάνει υπ' όψιν,
  - προσδιορίστε ποιες αλλαγές απαιτούνται στο νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο,
  - προσδιορίζετε τους απαιτούμενους πόρους, τόσο τους ανθρώπινους όσο και τους οικονομικούς, και πώς θα επιτευχθούν, και
  - προσδιορίζετε το ρόλο των εμπλεκόμενων πλευρών και τη συμβολή τους στη διαδικασία.
- Αναπτύσσετε μεθόδους για τη διάδοση των εθνικών μηχανισμών πρόληψης διαφορών και την ενημέρωση σχετικά με αυτούς.
- Αναπτύσσετε μέσα για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της διαδικασίας και, αν χρειάζεται, πραγματοποιείτε αλλαγές σε όλα τα επίπεδα, από το εθνικό επίπεδο ως τα τοπικά επίπεδα.
- Σχεδιάζετε μία στρατηγική παρακολούθησης της συνέχειας.

© ILO/J.Maillard

Μέρος ΙΙ. Επίλυση διαφορών

Ενώ υπάρχουν ενδεχομένως, στο χώρο της εργασίας, πολλά κοινά συμφέροντα και άλλα που ίσως είναι απλώς διαφορετικά, υπάρχουν και συμφέροντα που είναι αντικρουόμενα. Και μολονότι ορισμένοι δρόμοι διαπραγμάτευσης είναι δυνατόν να καταλήξουν σε αποτελέσματα αμοιβαίου οφέλους, άλλοι οδηγούν σε νίκες και απώλειες διαφορετικές για την κάθε πλευρά. Οι διαπραγματεύσεις δεν μπορούν πάντοτε να κατευθύνουν τα αντικρουόμενα συμφέροντα προς συμπεφωνημένες λύσεις. Αυτό ισχύει κυρίως με θέματα όπως οι μισθοί, οι παροχές και οι υποχρεώσεις στην εργασία. Οι εργαζόμενοι συνήθως θέλουν υψηλότερες αμοιβές και οι εργοδότες μεγαλύτερη αποδοτικότητα και ευελιξία στην εργασία. Ως εκ τούτου, ενδέχεται οι διαπραγματεύσεις να καταλήξουν σε αδιέξοδο. Χωρίς περαιτέρω μέτρα ή ενέργειες, είναι δύσκολη η άρση των αδιεξόδων. Όταν οι διαπραγματεύσεις είναι σε αδιέξοδο, ποιοι είναι οι στόχοι και ποιες δυνατότητες διεξόδου υπάρχουν;

Ο πρώτος στόχος των μέτρων για την άρση του αδιεξόδου είναι να επανεκκινήσει η διαπραγματευτική διαδικασία, καθότι οι λύσεις που προκύπτουν από διαπραγμάτευση είναι πάντοτε προτιμότερες. Νέοι πόροι ή νέες προοπτικές – μέσω διαμεσολάβησης, παραδείγματος χάριν – ίσως μπορέσουν να επανεκκινήσουν τις διαπραγματεύσεις. Αν, όμως, δεν είναι δυνατόν να πειστούν οι πλευρές να καταλήξουν σε κοινά συμπεράσματα, τότε ίσως μία συμφωνία επί της διαδικασίας – όπως η διαιτησία – είναι δυνατόν να οδηγήσει σε ουσιαστική επίλυση. Αλλά αν δεν συμφωνηθεί ή επιβληθεί ούτε και αυτή η εναλλακτική, τότε ενδέχεται να απαιτείται η άσκηση εξουσίας. Και η εξουσία μπορεί να ασκηθεί μέσω της πολιτικής διεργασίας ή μέσω αυτόνομων μοχλών πίεσης όπως είναι οι απεργίες, οι στάσεις εργασίας και η μονομερής εφαρμογή νέων όρων απασχόλησης.

Η προσφυγή στην εξουσία – ή τουλάχιστον η ύπαρξη αυτής της δυνατότητας – μπορεί να μην είναι μόνον θεμιτή αλλά και απαραίτητη για τη λειτουργία ολόκληρου του συστήματος εργασιακών σχέσεων. Εντούτοις, πρώτη επιλογή πρέπει πάντοτε να είναι η πειθώς και όχι η λήψη δραστικών μέτρων.

Η επίλυση διαφορών σχεδόν πάντοτε συνεπάγεται την επιστράτευση επιπλέον πόρων, ακόμα και εξωτερικών πόρων. Το παρόν εγχειρίδιο εξετάζει στη συνέχεια τα χαρακτηριστικά των φορέων, δημοσίων και ιδιωτικών, οι οποίοι παρέχουν τις εν λόγω υπηρεσίες. Ακολουθούν ορισμένες παρατηρήσεις για το σχεδιασμό του συστήματος διευθέτησης των διαφορών. Το μεγαλύτερο μέρος αυτής της ενότητας ασχολείται με τις διάφορες μορφές επίλυσης συγκρούσεων που διατίθενται, αρχίζοντας με τις λιγότερο παρεμβατικές και κλείνοντας με τις πιο καταναγκαστικές.

Το Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων και Σχέσεων Απασχόλησης (DIALOGUE) του ΔΓΕ, σε συνεργασία με το Πρόγραμμα Κοινωνικού Διαλόγου του Διεθνούς Κέντρου Κατάρτισης της ΔΟΕ (ITC-TURIN), θα δημοσιεύσει μέσα στο 2012 έναν Οδηγό για Επαγγελματίες για την αποτελεσματική πρόληψη και διευθέτηση των διαφορών, ο οποίος θα παρέχει στα Όργανα της ΔΟΕ και τους ειδικούς των συστημάτων επίλυσης διαφορών πρακτικές πληροφορίες και οδηγίες σχετικά με: τη διαμόρφωση πολιτικής και κανονισμών για τις σχέσεις εργασίας, τον τρόπο σύστασης των θεσμικών μηχανισμών, και τον τρόπο διασφάλισης της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών επίλυσης διαφορών.

Παράδειγμα χώρας

Επτά βήματα στο σχεδιασμό του συστήματος επίλυσης διαφορών: Βρετανική Κολομβία, Καναδάς

Βήμα 1: Η διαδικασία σχεδιασμού

Επιλέγετε διάφορες από τις βασικές εκπροσωπούμενες ομάδες συμφερόντων και τις βασικότερες εμπλεκόμενες πλευρές για να συμμετέχουν στην ομάδα σχεδιασμού.

Αναθέτετε στην ομάδα σχεδιασμού να αναπτύξει μία ολοκληρωμένη εντολή και πρόγραμμα εργασίας για τη διαδικασία σχεδιασμού.

Βήμα 2: Αξιολόγηση του οργανισμού

Πριν σχεδιάσει το πραγματικό σύστημα επίλυσης διαφορών, η ομάδα θα πρέπει να διεξάγει λεπτομερή αξιολόγηση του οργανισμού.

Η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να εξετάζει την αποστολή και δομή του οργανισμού, προηγούμενες αντιπαραθέσεις του, τους εμπλεκόμενους στις αντιπαραθέσεις, τα ελαττώματα του ισχύοντος συστήματος και τα πιθανά εμπόδια για την αλλαγή.

Βήμα 3: Κατευθυντήριες αρχές και στόχοι του εγχειρήματος

Το πρώτο σημαντικό καθήκον της ομάδας σχεδιασμού είναι να θεσπίσει κατευθυντήριες αρχές για τη διαδικασία επίλυσης διαφορών.

Οι αρχές αυτές θα πρέπει να στηρίζουν την εκπλήρωση των στόχων, τόσο των ουσιαστικών όσο και επί της διαδικασίας, σύμφωνα με τις αξίες πολιτικής του οργανισμού (συνεργατική επίλυση προβλημάτων, ένταξη της επίλυσης και της πρόληψης διαφορών στο πλαίσιο μίας ολοκληρωμένης/συνολικής πολιτικής).

Βήμα 4: Εξέταση κυριότερων θεμάτων σχεδιασμού του συστήματος

Η ομάδα σχεδιασμού θα πρέπει να αξιολογεί προσεκτικά τα σημαντικότερα θέματα που άπτονται του σχεδιασμού, στα οποία συμπεριλαμβάνονται: οι Διαδικασίες Επίλυσης Διαφορών, η Προσέγγιση στη Διαμεσολάβηση Βάσει Δικαιωμάτων ή Βάσει Συμφερόντων, η Επιλογή των Καταλλήλων Διαδικασιών Επίλυσης Διαφορών, η Επιλογή Υποθέσεων για Επίλυση Διαφορών, η Εμπιστευτικότητα, ο Αρμόδιος Φορέας Επίλυσης Διαφορών, ο Ρόλος του Αρμόδιου Φορέα Επίλυσης Διαφορών, η Ανισορροπία Ισχύος και Αποτελέσματα/Εφαρμογή.

Βήμα 5: Εκπαίδευση και προσόντα

Η ομάδα σχεδιασμού πρέπει να φροντίζει ώστε οι διαμεσολαβητές που επιλέγονται να είναι υψηλών προσόντων, εκπαιδευμένοι σε τεχνικές εναλλακτικής επίλυσης διαφορών (ΕΕΔ), με επίγνωση και με προηγμένες γνώσεις επί της διαδικασίας.

Βήμα 6: Εφαρμογή

Η ομάδα σχεδιασμού έχει τις εναλλακτικές δυνατότητες είτε να δοκιμάσει τη νεο-σχεδιασθείσα διαδικασία επίλυσης διαφορών με πιλοτική δοκιμή, είτε να αποταθεί σε ομάδα αρμόδια για την εφαρμογή ή να ακολουθήσει σταδιακή προσέγγιση.

Η δοκιμή του νέου συστήματος μέσω ενός σχεδίου σταδιακής εφαρμογής μπορεί να βοηθήσει την ομάδα να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες του νέου συστήματος και να το τροποποιήσει αναλόγως.

Step 7: Μέτρα αξιολόγησης και απόδοσης

Είναι σημαντικό η ομάδα σχεδιασμού να προσδιορίσει στόχους αξιολόγησης, μέτρα απόδοσης, εργαλεία αξιολόγησης, πηγές συλλογής στοιχείων και βήματα τροποποίησης του συστήματος για το μέλλον, ώστε το νεο-σχεδιασθέν σύστημα να εξελίσσεται και να βελτιώνεται στην πάροδο του χρόνου.

Πηγή: Υπουργείο Γενικού Εισαγγελέα Βρετανικής Κολομβίας, Reaching Resolution: A Guide to Designing Public Sector Dispute Systems [Επίτευξη Επίλυσης: Ένας Οδηγός για το Σχεδιασμό Συστημάτων Επίλυσης Διαφορών στο Δημόσιο Τομέα], http://www.ag.gov.bc.ca/dro/publications/guides/design.pdf (διαθέσιμο από 19 Νοεμβρίου 2011).

20. Μηχανισμοί επίλυσης διαφορών

Αναγνωρίζοντας το ειδικό πλαίσιο και τις ιδιαίτερες ανάγκες των σχέσεων εργασίας στη δημόσια διοίκηση, πολλές χώρες έχουν αναπτύξει εξειδικευμένους φορείς με εκτενείς ρόλους στην επίλυση διαφορών. Έχει αλλάξει, δηλαδή, η νομική παράδοση του χειρισμού των εργασιακών διαφορών στο πλαίσιο του επίσημου δικαστικού συστήματος, το οποίο βεβαίως εξακολουθεί να διατίθεται ως δευτεροβάθμια δικαιοδοσία στα νεώτερα συστήματα.[121] Ας δούμε, επί παραδείγματι, τις αρμοδιότητες της Επιτροπής Σχέσεων Εργασίας της Ιρλανδίας:

> “ [Η αποστολή μας είναι] να προάγουμε την ανάπτυξη και βελτίωση των πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών των εργασιακών σχέσεων στην Ιρλανδία, παρέχοντας κατάλληλες, επίκαιρες και αποτελεσματικές υπηρεσίες στους εργοδότες, τα συνδικάτα και τους εργαζομένους.

Η Επιτροπή εκπληρώνει αυτή την αποστολή παρέχοντας τις ακόλουθες επιμέρους υπηρεσίες:

- μία Υπηρεσία Συνδιαλλαγής για τις εργασιακές σχέσεις
- Συμβουλευτικές και Ερευνητικές Υπηρεσίες για τις εργασιακές σχέσεις
- μία Υπηρεσία Επιτρόπου Δικαιωμάτων
- μία Υπηρεσία Διαμεσολάβησης στον Εργασιακό χώρο
- αρωγή προς τις Μεικτές Επιτροπές Εργασίας και τα Μεικτά Εργατικά Συμβούλια στην εκτέλεση των αρμοδιοτήτων τους.

Η Επιτροπή αναλαμβάνει άλλες δραστηριότητες αναπτυξιακής φύσεως σχετικές με τη βελτίωση των πρακτικών στο χώρο των εργασιακών σχέσεων, όπως:

- η εξέταση και παρακολούθηση των εξελίξεων στο χώρο των εργασιακών σχέσεων,

121 Για αρχικά σχόλια, ο αναγνώστης παραπέμπεται στην αρχή του παρόντος εγχειριδίου, όπου γίνεται λόγος περί αυτο-διοίκησης και δέουσας παρέμβασης.

- η εκπόνηση, σε διαβούλευση με τους κοινωνικούς εταίρους, κωδίκων δεοντολογίας σχετικών με τις εργασιακές σχέσεις,
- έρευνα και δημοσιεύσεις για τις εργασιακές σχέσεις,
- διοργάνωση σεμιναρίων/συνεδρίων με θέματα διαχείρισης εργασιακών σχέσεων/ ανθρωπίνων πόρων.

Προκειμένου να μπορούν οι κρατικοί και οι ανεπίσημοι φορείς εργασίας να λειτουργούν αποτελεσματικά, ιδιαιτέρως στο κρίσιμο πεδίο της επίλυσης διαφορών, είναι απαραίτητο να επιδεικνύουν ορισμένες βασικές ιδιότητες διαδικαστικές και ουσιαστικές:

- *Νομιμότητα*. Το σύστημα εντός του οποίου λειτουργεί ο φορέας πρέπει να είναι προϊόν συναίνεσης μεταξύ των μερών των οποίων τα συμφέροντα διακυβεύονται, και τα ουσιώδη πρότυπα που θα εφαρμόζονται θα πρέπει να ικανοποιούν τους κανόνες και τα πρότυπα του δημοσίου συμφέροντος.
- *Εμβέλεια*. Το σύστημα πρέπει να μπορεί να καλύπτει πλήρως όλο το φάσμα των θεμιτών συμφερόντων των επιμέρους πλευρών, καθώς και τα συναφή ζητήματα τα οποία προκαλούν συγκρούσεις στην εργασία.
- *Αρμοδιότητες*. Το σύστημα, ιδανικώς, θα πρέπει να μπορεί να αξιοποιεί ολόκληρο το φάσμα των διαδικασιών εναλλακτικής επίλυσης διαφορών (ΕΕΔ), από τη διαμεσολάβηση ως τη διαιτησία και τους ενδιάμεσους μηχανισμούς που περιγράφονται στο παρόν εγχειρίδιο, όπως χρειάζεται για την επίλυση του εκάστοτε θέματος.
- *Ανεξαρτησία*. Οι μεσολαβητές διευκόλυνσης (facilitators), οι διαμεσολαβητές και οι διαιτητές οιουδήποτε συστήματος επίλυσης διαφορών και οιουδήποτε οργανισμού που χρησιμοποιεί τέτοια συστήματα πρέπει να είναι εμφανώς και προδήλως ανεξάρτητοι και να μην έχουν κανένα αντικρουόμενο συμφέρον εν σχέσει προς τις πλευρές ή το εκάστοτε θέμα. Ο διορισμός ουδέτερου μέρους πρέπει να είναι προϊόν είτε γενικής είτε ειδικής συναίνεσης. Είναι δυνατόν, παραδείγματος χάριν, να προκύπτει

από προβλέψεις ή διαδικασίες σε εθνικό επίπεδο για την επίλυση συγκεκριμένων διαφορών σε επιμέρους δραστηριότητες του δημοσίου τομέα όταν παρουσιάζεται σχετική ανάγκη.

- *Επαγγελματισμός*. Αν και τα στυλ επίλυσης διαφορών μπορεί να ποικίλουν αναλόγως της προσωπικότητας και των ατομικών δυνατοτήτων, οι χρήστες των υπηρεσιών δικαιούνται να γνωρίζουν ότι οι πάροχοι αυτών λειτουργούν βάσει μίας δομής δεοντολογικά ορθής διακυβέρνησης, έχουν την κατάλληλη εμπειρία, τα προσόντα και τις ικανότητες που απαιτούνται στον τομέα τους.
- *Συντονισμός και ολοκλήρωση*. Οιαδήποτε διαδικασία επίλυσης διαφορών μη-θεσμοθετημένη ή κλαδικού χαρακτήρα πρέπει να είναι συμβατή με το ευρύτερο σύστημα ρύθμισης της εργασίας και διαπραγμάτευσης συμβάσεων που διέπει τις πλευρές ή υιοθετείται από αυτές. Τα θεσμοθετημένα και τα ανεπίσημα συστήματα επίλυσης διαφορών θα πρέπει ιδανικώς να είναι αλληλοσυμπληρούμενα, σε καμία περίπτωση, πάντως, να μην υπονομεύουν το ένα το άλλο. [122]
- *Επαρκής χρηματοδότηση και στελέχωση*. Είναι απολύτως απαραίτητα για την αποτελεσματική λειτουργία οιουδήποτε οργανισμού εργασίας και θα μπορούσαν να περιγραφούν ως προϋποθέσεις των λοιπών απαιτήσεων.
- *Παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσματικότητας*. Οι οργανισμοί θα πρέπει να δημιουργούν εργαλεία αξιολόγησης των ενεργειών τους και να αναπτύσσουν τις λειτουργίες τους ανάλογα με τις ανάγκες των πλευρών.

Προκειμένου να ενισχύεται η αποδοχή και αξιοπιστία τους, οι ανώτατοι λειτουργοί των εν λόγω οργανισμών μπορούν να ορίζονται μέσω διαδικασίας διμερούς ή τριμερούς διαβούλευσης με συμμετοχή του Κράτους, οργανώσεων εργοδοτών και σωματείων εργαζομένων. Μπορούν επίσης

122 Βλ. C. Thompson, "Dispute resolution in the workplace: public issues, private troubles" [Επίλυση διαφορών στην εργασία: δημόσια θέματα, ιδιωτικοί μπελάδες], στο *ADR Bulletin* (Robina, QLD, Αυστραλία, Κέντρο Επίλυσης Διαφορών Πανεπιστημίου Bond, 2007), Τόμος 9, Αρ. 8, σελ. 141

να επιλέγονται από τις διαπραγματευόμενες πλευρές και να επιβεβαιώνονται από την κυβέρνηση με την κανονική διαδικασία διορισμών.

Ο *Νόμος περί Εργασιακών Σχέσεων* της Νοτίου Αφρικής θεσπίζει μία Επιτροπή Συμβιβασμού, Μεσολάβησης και Διαιτησίας (CCMA), η οποία απαιτείται από τη νομοθεσία να είναι "ανεξάρτητη από το Κράτος, από οιαδήποτε πολιτική παράταξη, συνδικαλιστική ένωση, εργοδότη, οργάνωση εργοδοτών, ομοσπονδία συνδικάτων ή ομοσπονδία οργανώσεων εργοδοτών".[123] Το διοικητικό όργανο της Επιτροπής συγκροτείται σε τριμερή βάση, και οι ομάδες επαγγελματιών που φέρουν την ευθύνη της διεκπεραίωσης του έργου της Επιτροπής πρέπει να είναι "ανεξάρτητες, ικανές και αντιπροσωπευτικές ως προς τη φυλή και το φύλο". Απαιτείται επίσης να λειτουργούν βάσει αυστηρού κώδικα δεοντολογίας. Το διοικητικό όργανο πιστοποιεί, επιδοτεί και επιβλέπει εν γένει τις ενέργειες επίλυσης διαφορών της ίδιας της CCMA, των διαπραγματευτικών συμβουλίων και των ανεπίσημων οργανισμών.[124]

Η CCMA διευκολύνει την επίλυση διαφορών σε κλαδικό επίπεδο μέσω διμερών συμβουλίων διαπραγμάτευσης. Τα συμβούλια αυτά, από τη στιγμή που θα συσταθούν, ασκούν λειτουργίες πρόληψης και επίλυσης διαφορών σύμφωνα με το καταστατικό του εκάστοτε συμβουλίου, τόσο για διαφορές συμφερόντων (διενέξεις διαπραγμάτευσης) όσο και για διαφορές σχετικές με δικαιώματα (σε θέματα ερμηνείας των συλλογικών συμβάσεων ή άδικων απολύσεων). Έχουν συσταθεί συμβούλια διαπραγμάτευσης στο δημόσιο τομέα με δικές τους υπηρεσίες επίλυσης διαφορών.[125]

123 Ενότητα 113 του Νόμου περί Εργασιακών Σχέσεων 66 του 1995.

124 Ενότητα 127(1) του Νόμου περί Εργασιακών Σχέσεων 66 του 1995: "Οιοδήποτε συμβούλιο ή ιδιωτικός φορέας μπορεί να υποβάλλει αίτηση στο διοικητικό όργανο . . . προκειμένου να λάβει διαπίστευση για την εκτέλεση οιασδήποτε εκ των ακολούθων λειτουργιών – (α) επίλυση διαφορών μέσω συμβιβασμού, και (β) διαιτησία διαφορών που έμειναν ανεπίλυτες μετά το συμβιβασμό, εάν η παρούσα Νομοθετική Πράξη απαιτεί προσφυγή σε διαιτησία." Ενότητα 132 (1)(b): "Οιοσδήποτε διαπιστευμένος οργανισμός, ή ιδιωτικός οργανισμός που έχει υποβάλει αίτηση διαπίστευσης, μπορεί να ζητήσει από το διοικητικό όργανο . . . επιδότηση για την εκτέλεση οιασδήποτε λειτουργίας επίλυσης διαφορών για την οποία έχει διαπιστευθεί ή έχει υποβάλει αίτηση διαπίστευσης, και για την εκπαίδευση ατόμων που θα εκτελέσουν αυτές τις λειτουργίες.".

125 Βλ. τις ιστοσελίδες του Συμβουλίου Συλλογικής Διαπραγμάτευσης στη Δημόσια Διοίκηση (PSCBC) και της Επιτροπής Συμβιβασμού, Μεσολάβησης και Διαιτησίας (CCMA), http://www.pscbc.org.za και http://www.ccma.org.za (και οι δύο διαθέσιμες από 27 Οκτ. 2011).

Πολλοί από τους οργανισμούς αυτούς, όπως η ACAS στο Ηνωμένο Βασίλειο, η LRC στην Ιρλανδία, η CCMA στη Νότιο Αφρική ή η FMCS στις Ηνωμένες Πολιτείες, προσπαθούν να προσφέρουν υπηρεσίες ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης (one-stop shop) ώστε να προάγουν τη χρησιμότητα και την οικονομική τους αποδοτικότητα. Η μεγαλόπνοη γλώσσα που χρησιμοποιείται στην Αυστραλία σχετικά με την εισαγωγή μίας νέας επιτροπής εργασίας (*Fair Work Australia*) στην ομοσπονδιακή νομοθεσία της περί εργασιακών σχέσεων, το Νόμο περί Δίκαιης Εργασίας (*Fair Work Act)* Αρ. 28 του 2009, είναι αντιπροσωπευτική της πρόθεσης που εκφράζεται ξεκάθαρα σε διάφορες χώρες:

> *Θεσμοί της επιτροπής εργασίας της Αυστραλίας (Fair Work Australia)—Ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση*
>
> Σύμφωνα με [προγενέστερο νόμο] οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να περάσουν από επτά υπηρεσίες. Η Κυβέρνηση της Αυστραλίας ανέλαβε τη δέσμευση να δημιουργήσει ένα νέο ανεξάρτητο διαιτητή, την Fair Work Australia, αρμόδιο να επιβλέπει το νέο σύστημα εργασιακών σχέσεων.
>
> Η Fair Work Australia θα παρέχει στο κοινό ένα προσβάσιμο σημείο ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης (one-stop-shop) όπου θα παρέχονται πρακτικές πληροφορίες, συμβουλές και βοήθεια σε θέματα εργασίας και θα διασφαλίζεται η συμμόρφωση με την εργατική νομοθεσία. Θα είναι ανεξάρτητη από σωματεία, επιχειρήσεις και κυβέρνηση και θα επικεντρώνεται στην παροχή ταχείας και αποτελεσματικής αρωγής προς εργοδότες και εργαζομένους.
>
> Η Fair Work Australia θα έχει την εποπτεία του νέου, δίκαιου, απλού και σύγχρονου συστήματος εργασιακών σχέσεων. Βασίζεται σε μία κουλτούρα φιλική προς το χρήστη που απομακρύνεται από τις συγκρουσιακές και συχνά άτεγκτες διαδικασίες του παρελθόντος, και υιοθετεί πιο άτυπες διαδικασίες. Επίκεντρο θα είναι η δικαιοσύνη και αποδοτικότητα, καθώς και η παροχή άριστων υπηρεσιών προς τους χρήστες του συστήματος.[126]

126 *Fair Work Australia institutions: A one-stop shop [Θεσμοί Δίκαιης Εργασίας στην Αυστραλία: Υπηρεσίες Μίας Στάσης]*, Ενημερωτικό σημείωμα εκδοθέν από την Κυβέρνηση της Αυστραλίας (2009).

Αυτοί οι επίσημοι οργανισμοί συχνά δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στο δημόσιο τομέα, ορίζοντας ομάδες εμπειρογνωμόνων στο χώρο – όπως στην Αυστραλία[127] – και σχεδιάζοντας διαδικασίες ιδιαίτερης σημασίας για τον τομέα, όπως στην περίπτωση της Ιρλανδίας.[128]

Τα μη-θεσμοθετημένα συστήματα μπορούν να διαδραματίζουν συμπληρωματικό ρόλο στην επίλυση διαφορών. Έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στις πλευρές φόρμουλες προσαρμόσιμες και εναρμονισμένες με τις ανάγκες τους, ιδίως σε τοπικό επίπεδο. Μπορούν επίσης να αποφέρουν και άλλα οφέλη: εμπιστευτικότητα, ανεπισημότητα, ταχύτητα και εστίαση στην ουσία και όχι στους τύπους. Αυτά τους επιτρέπουν να είναι οικονομικώς αποδοτικά ακόμα και όταν δεν επιδοτούνται από το κράτος, για παράδειγμα στις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά και τη Νότιο Αφρική.[129] Τα μη-θεσμοθετημένα συστήματα εμφανίζονται ενδεχομένως ως εναλλακτική ιδιαίτερης σημασίας για τους σημαντικότερους και πιο απαιτητικούς παράγοντες της εργασιακής σκηνής, οι οποίοι πιθανόν διαθέτουν και τους απαραίτητους πόρους για να σχεδιάσουν, να διαπραγματευτούν (επί ίσοις όροις), να αναπτύξουν και να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα αυτών των συστημάτων.

Η Έκθεση της Επιτροπής Dunlop του 1994 συνόψισε τις γενικές αρχές οι οποίες θα πρέπει να ισχύουν στο πλαίσιο της μη-θεσμοθετημένης επίλυσης διαφορών:

> “Σύμφωνα με τους ειδικούς της εναλλακτικής επίλυσης διαφορών (ΕΕΔ), οι διαδικασίες αυτές λειτουργούν καλύτερα όταν είναι ενσωματωμένες σε ένα σύστημα που περιλαμβάνει αποτελεσματικές πολιτικές και πρακτικές του οργανισμού οι οποίες περιορίζουν την εμφάνιση των προβλημάτων πριν αυτά προκύψουν, παρέχει άτυπες μεθόδους για

127 Fair Work Australia: *The panel system*, http://www.fwa.gov.au/index.cfm?pagename=aboutpanels (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

128 Βλ. π.χ. *Code of practice: Dispute procedures including procedures in essential services [Κώδικας Πρακτικής: Διαδικασίες επίλυσης διαφορών συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών στις ουσιώδεις υπηρεσίες]* της Επιτροπής Εργασιακών Σχέσεων της Ιρλανδίας.

129 Μερικές χώρες, όπως οι ΗΠΑ και ο Καναδάς, έχουν παράδοση στη χρήση ιδιωτικής διαιτησίας, ενώ η διαμεσολάβηση από επίσημο διαμεσολαβητή είναι γνωστό και πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό των εργασιακών σχέσεων στις Σκανδιναβικές χώρες. (ΔΓΕ: *Improving judicial mechanisms for settling labour disputes in Bulgaria [Βελτίωση δικαστικών μηχανισμών για τη διευθέτηση των εργασιακών διαφορών στη Βουλγαρία]*, Έκθεση επί της Τριμερούς Διάσκεψης Υψηλού Επιπέδου, Σόφια, 5 Μαΐου 2006 (Βουδαπέστη, 2006), σελ 5.

ατομική και ομαδική επίλυση προβλημάτων σε θέματα ή συγκρούσεις που τελικώς προκύπτουν, και περιλαμβάνει επίσημες διαδικασίες προσφυγής και επίλυσης διαφορών. Προκειμένου αυτές οι εσωτερικές διαδικασίες, με τη σειρά τους, να αξιοποιούνται στο έπακρον, πρέπει να διαθέτουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά της διαδικασίας. Επιπλέον, τα ουδέτερα μέρη που διευθετούν τις διεκδικήσεις στο πλαίσιο αυτών των συστημάτων πρέπει να έχουν επαρκή ουσιαστική εμπειρία ώστε να διασφαλίζουν τη συμμόρφωση με τις αποφάσεις από πλευράς δημοσίων υπηρεσιών και δικαστηρίων αρμοδίων για τους σχετικούς νόμους. Τέλος, οι περισσότεροι ειδικοί στην επίλυση διαφορών τονίζουν τη σπουδαιότητα της συμμετοχής των πλευρών που καλύπτονται από το σύστημα στο σχεδιασμό και την εποπτεία του.[130]

Ο Tokiso είναι ο μεγαλύτερος μη-θεσμοθετημένος οργανισμός επίλυσης διαφορών στη Νότιο Αφρική, και περισσότερες από 10.000 διαφορές επιλύονται κάθε χρόνο από τα μέλη των επιτροπών του. Ο Tokiso παρέχει υπηρεσίες διαμεσολάβησης/συμβιβασμού, διαιτησίας, συγκέντρωσης στοιχείων και διευκόλυνσης. Έχει επίσης θεσπίσει δικούς της κανόνες για τη διαμεσολάβηση και τη διαιτησία, καθώς και κώδικα δεοντολογίας για τα μέλη των επιτροπών της. Στην πράξη, τόσο οι χρηματοδοτούμενοι από το κράτος όσο και οι μη-επιδοτούμενοι οργανισμοί επίλυσης διαφορών είναι πολύ δραστήριοι στη Νότιο Αφρική, και οι μη-θεσμοθετημένοι φορείς επιτελούν πολύτιμη συμπληρωματική λειτουργία στην όλη εθνική τάξη πραγμάτων. Η FMCS στις ΗΠΑ παρέχει παρόμοια υπηρεσία με επιτροπές (πάνελ) διαιτητών, στις οποίες έχουν πρόσβαση οι πλευρές. Οι ιδιωτικοί διαιτητές πληρώνονται από τις πλευρές, το οποίο ενθαρρύνει την εξεύρεση λύσεων μέσω διαπραγμάτευσης ή διαμεσολάβησης.[131]

Το κυρίαρχο σύστημα επίλυσης διαφορών σύμφωνα με το Νόμο *Fair Work Act* της Αυστραλίας του 2009 είναι ένας θεσμοθετημένος οργανισμός, ο Fair Work Australia, αλλά ο Νόμος προβλέπει και την επίλυση διαφορών από ιδιωτικούς φορείς.[132] Στο Ηνωμένο Βασίλειο η ACAS,[133] ανεξάρτητος

130 Επιτροπή Dunlop: *Fact-finding report of the Commission on the Future of Worker–Management Relations [Διερευνητική έκθεση της Επιτροπής για το Μέλλον των Σχέσεων Εργοδοτών-Εργαζομένων]* (Washington, DC, Υπουργεία Εμπορίου και Εργασίας, 1994), σελ. 113.

131 Βλ. περισσότερα για τον Tokiso στην ιστοσελίδα του, http://www.tokiso.com (διαθέσιμη από 27 Οκτ. 2011).

132 Βλ. ενότητα 740.

133 Βλ. τον ιστοχώρο της Acas, http://www.acas.org.uk (διαθέσιμος από 27 Οκτ. 2011).

φορέας αλλά με ευρεία κρατική χρηματοδότηση, είναι ο κορυφαίος οργανισμός στην παροχή ποικίλων υπηρεσιών επίλυσης διαφορών και σχεδιασμού συστήματος επίλυσης διαφορών, αλλά το έργο της συμπληρώνεται από ιδιωτικούς φορείς όπως το Κέντρο Αποτελεσματικής Επίλυσης Διαφορών (Centre for Effective Dispute Resolution.[134] Η μη-θεσμοθετημένη επίλυση διαφορών συνεπάγεται γενικώς επιπρόσθετο κόστος για τις επιμέρους πλευρές, και ως εκ τούτου καθίσταται μάλλον απίθανη για τις αναπτυσσόμενες χώρες. Στις χώρες αυτές, θα πρέπει να θεσπίζεται εθνική υπηρεσία διαμεσολάβησης και διαιτησίας, διαθέσιμη σε όλους τους κλάδους, ώστε να προάγονται πρακτικές και πρότυπα δικαιοσύνης στην εργασία.[135]

21. Σχεδιασμός συστήματος επίλυσης διαφορών

Όπως ακριβώς και στο ευρύτερο σύστημα συλλογικής διαπραγμάτευσης του οποίου είναι μέρος, η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος επίλυσης διαφορών στηρίζεται ουσιαστικά στη νομιμότητά του. Η νομιμότητα αυτή απορρέει από τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων πλευρών στη δημιουργία του:

> “Όταν οι ενδιαφερόμενες πλευρές σε ένα σύστημα συμμετέχουν συνεργατικά στη διαδικασία της εκπόνησής του, γίνονται πραγματικοί συνεργάτες στον εντοπισμό, την κατανόηση και τη διαχείριση των διαφορών τους – και επωμίζονται μεγαλύτερη ευθύνη για την επιτυχή λειτουργία του συστήματος διαχείρισης συγκρούσεων.[136]

134 Βλ. τον ιστοχώρο του Κέντρου Αποτελεσματικής Επίλυσης Διαφορών, http://www.cedr.com (διαθέσιμος από 27 Οκτ. 2011).

135 Βλ. A. Zack: *Achieving ILO Convention aspirations through independent monitoring [Επίτευξη επιδιώξεων της Σύμβασης της ΔΟΕ μέσω ανεξάρτητης παρακολούθησης]* (Ιαν. 2007, διαθέσιμο στο http://www.law.harvard.edu/programs/lwp/people/staffPapers/zack/2007JanILO.pdf) και A. Zack: *Conciliation of labor standards disputes: a potential for the ILO [Συμβιβασμός διαφορών ως προς τα εργασιακά πρότυπα: μία δυνατότητα για τη ΔΟΕ]*, Εργασία που παρουσιάστηκε στο Διεθνές Ινστιτούτο Εργασιακών Σπουδών και το Τμήμα ΔΟΕ της Διεθνούς Εταιρείας Εργατικού και Ασφαλιστικού Δικαίου, 10 Απριλίου 2006.

136 C. Constantino και C. Sickles Merchant: *Designing conflict management systems [Σχεδιασμός συστημάτων διαχείρισης συγκρούσεων]* (San Francisco, Jossey-Bass, 1996), σελ. 54.

Όταν ένα σύστημα είναι θεσμοθετημένο, η συμμετοχή μπορεί να επιτευχθεί μέσω της πολιτικής διεργασίας. Εντούτοις, είναι εξαιρετικά χρήσιμο οι πλευρές να συμμετέχουν πιο άμεσα στη δημιουργία της εκάστοτε ισχύουσας νομοθεσίας. Κάποιες χώρες έχουν συγκροτήσει φορείς για το σκοπό αυτό και άλλους συναφείς. Παραδείγματα εδώ είναι το Κοινωνικό και Οικονομικό Συμβούλιο των Κάτω Χωρών[137] και το Εθνικό Συμβούλιο Οικονομικής Ανάπτυξης και Εργασίας της Νοτίου Αφρικής (NEDLAC).[138]

Αυτοί οι υψηλού επιπέδου φορείς έχουν σημαντικούς ρόλους να επιτελέσουν, όχι μόνο διασφαλίζοντας τη νομιμότητα του νομοθετικού ικριώματος, αλλά και με την πολύτιμη ουσιαστική συμβολή τους στο περιεχόμενο των νόμων.

Πολύ συχνά, σημαντικές πρωτοβουλίες για την κοινωνική ειρήνη δεν περιορίζονται σε νομοθετικά μέτρα. Ένα παράδειγμα εδώ θα μπορούσε να είναι η εταιρική προσέγγιση την οποία έχουν υιοθετήσει οι κοινωνικοί εταίροι στην Ιρλανδία από το 1987, και η οποία οδήγησε στη σύσταση του Εθνικού Κέντρου Εταιρικών Σχέσεων και Επιδόσεων (NCPP) το 2001. Το 2010, ενσωματώθηκε στο Εθνικό Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο. Στην αρχική του ιστοσελίδα διαβάζουμε τα εξής:

> “Το Εθνικό Κέντρο Εταιρικών Σχέσεων & Επιδόσεων (NCPP) θεσπίστηκε από την Κυβέρνηση το 2001 με σκοπό την προαγωγή και διευκόλυνση της αλλαγής και καινοτομίας ως αποτέλεσμα των εταιρικών σχέσεων στο χώρο εργασίας της Ιρλανδίας.
>
> Το NCPP ενθαρρύνει και υποστηρίζει τις αλλαγές και καινοτομίες στο χώρο της εργασίας μέσω της μεγαλύτερης συμμετοχής και πιο ουσιαστικής εμπλοκής των εργαζομένων, με σκοπό να συμβάλει στην εθνική ανταγωνιστικότητα, τη βελτίωση των δημοσίων υπηρεσιών και μία καλύτερη ποιότητα επαγγελματικού βίου τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζομένους.
>
> Ο βασικός πυρήνας της αποστολής του Κέντρου είναι η καινοτομία στο χώρο εργασίας – νέοι τρόποι εργασίας βασισμένοι σε νέες ιδέες,

137 Βλ. τον ιστοχώρο του Κοινωνικού και Οικονομικού Συμβουλίου των Κάτω Χωρών, http://www.ser.nl (διαθέσιμος από 27 Οκτ. 2011).

138 Βλ. τον ιστοχώρο του NEDLAC, http://www.nedlac.org.za (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

> πρακτικές και συμπεριφορές που μπορούν να ωφελήσουν σημαντικά τους οργανισμούς και τους εργαζομένους τους ως προς τη βελτίωση της παραγωγικότητας, τις επιδόσεις, την ευελιξία, τη δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία . . .[139]

Τα προγράμματα μεταρρύθμισης των εργασιακών σχέσεων στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να προβλέπουν ή να ενθαρρύνουν τη δημιουργία φόρουμ υψηλού επιπέδου προκειμένου να συμβάλουν στη διεργασία της αλλαγής. Πέραν του ευρύτερου νομοθετικού πλαισίου, ενδέχεται να χρειάζεται να αναπτυχθούν μηχανισμοί επίλυσης διαφορών και να τροποποιηθούν οι ήδη εφαρμοζόμενοι. Οι μηχανισμοί αυτοί είναι δυνατόν να κυμαίνονται από τοπικές λύσεις για την αντιμετώπιση διαφορών σχετικών με την ερμηνεία συμβάσεων έως και προσωπικές διεκδικήσεις. Είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικοί όταν έχουν συμφωνηθεί και διαμορφωθεί ειδικά από τους άμεσα ενδιαφερομένους ώστε να ικανοποιούν τις επιμέρους ανάγκες και τις ιδιαίτερες συνθήκες τους. Για το λόγο αυτό, ανταποκρίνονται και προσαρμόζονται καλύτερα από τους αντίστοιχους νομοθετημένους μηχανισμούς:

> “Η πρώτη αρχή είναι ότι αν πραγματικά ενδιαφέρεσαι σοβαρά να αναπτύξεις συναίνεση, πρέπει εξ αρχής να συμπεριλάβεις όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που έχουν αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων, φέρουν την ευθύνη της εφαρμογής τους, επηρεάζονται από αυτές, και έχουν τη δύναμη να τις μπλοκάρουν . . . Η αλήθεια είναι ότι αν τεθούν εκτός διαδικασίας κάποιες ομάδες, μπορούν να προξενήσουν μεγαλύτερη βλάβη από ό,τι αν συμπεριληφθούν.[140]

Η Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Διαμεσολάβησης και Συμβιβασμού στις Ηνωμένες Πολιτείες έχει προσεγγίσει την εργασία για να ενθαρρύνει τις κατά τόπους πλευρές να οικοδομήσουν τους δικούς τους πρόσφορους μηχανισμούς επίλυσης διαφορών. Έχει παρουσιάσει προς εξέταση ένα ευέλικτο πακέτο μέτρων τα οποία μπορούν οι πλευρές να προσαρμόζουν (“*Δυναμικά*

139 Η ιστοσελίδα του Εθνικού Κέντρου Εταιρικών Σχέσεων & Επιδόσεων, http://www.ncpp.ie, δεν είναι πλέον διαθέσιμη. Οι πληροφορίες σχετικά με το NCPP διατίθενται πλέον στον ιστοχώρο του Εθνικού Οικονομικού και Κοινωνικού Συμβουλίου, http://www.nesc.ie/en/our-organisation/nesdo/ncpp/ (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

140 D. Strauss: “Facilitated collaborative problem solving and process management” [Διευκολυνόμενη συνεργατική επίλυση προβλημάτων και διαχείριση διαδικασίας], στο L. Hall (ed.): *Negotiation strategies for mutual gain [Στρατηγικές διαπραγμάτευσης για αμοιβαίο όφελος]* (Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1993), σελ. 35

Προσαρμοστικά Συστήματα Επίλυσης Διαφορών") πρωτίστως για το χειρισμό μη-οικονομικών ζητημάτων, αλλά η φόρμουλα θα μπορούσε να αξιοποιηθεί γενικότερα:

> Είναι πολλές οι καταγγελίες που υποβάλλονται στο χώρο της εργασίας - από επίσημους ισχυρισμούς διακρίσεων ως και συγκρούσεις προσωπικοτήτων - οι οποίες κατά κανόνα δεν επιλύονται στο πεδίο της συλλογικής διαπραγμάτευσης. Τα θέματα αυτά μπορούν να εξελιχθούν σε παρατεταμένες διαμάχες, δαπανηρές και χρονοβόρες μηνύσεις και δηλητηριασμένες σχέσεις, με καταστροφικές επιπτώσεις στο ηθικό των εργαζομένων. Χρειάζονται νέες εναλλακτικές διαδικασίες για την επίλυση επιμέρους εργασιακών διαφορών που απειλούν την ανταγωνιστικότητα, την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό. . . .
>
> Προκειμένου να αντιμετωπίσει την ανάγκη θέσπισης μηχανισμών για την επίλυση των εν λόγω διαφορών, η FMCS εισήγαγε [το 2004] ένα νέο πρόγραμμα – Δυναμικά Προσαρμοστικά Συστήματα Επίλυσης Διαφορών, ή DyADS. Κατά τους τελευταίους 18 μήνες, μία ομάδα εμπειρογνωμόνων στο σχεδιασμό συστημάτων επίλυσης διαφορών βοήθησε την FMCS να αναπτύξει ένα μοντέλο με το οποίο οι οργανισμοί να δημιουργούν τα δικά τους συστήματα επίλυσης συγκρούσεων. . . .
>
> Η λέξη "dyad" (δυάδα) σημαίνει δύο μέρη που εργάζονται μαζί ως ομάδα. Στην περίπτωση αυτή, ένα εγχείρημα DyADS περιλαμβάνει εκπροσώπους εργοδοτών και εργαζομένων, οι οποίοι συνεργάζονται για το σχεδιασμό και τη διατήρηση ενός συστήματος επίλυσης των συγκρούσεων που εμφανίζονται στο χώρο εργασίας τους. Οι συγκρούσεις αυτές μπορούν να κυμαίνονται από σύνθετες αξιώσεις για ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση μέχρι προβλήματα ηθικού των εργαζομένων και σχέσεων εργασίας που βλάπτουν το περιβάλλον εργασίας.
>
> Η διαδικασία DyADS ξεκινά με συζητήσεις μεταξύ διοικητικών στελεχών πρώτης γραμμής και εκπροσώπων των σωματείων των εργαζομένων που θα επηρεάζονταν άμεσα από ένα τυχόν νέο σύστημα. Οι ίδιες οι πλευρές διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στο πρόγραμμα από την πρώτη στιγμή, και σχεδιάζουν διάφορες διαδικασίες που θα τους επιτρέπουν να χειρίζονται αποτελεσματικά και, κατά προτίμηση, να διευθετούν τις διενέξεις που ανακύπτουν στην εργασία. Προκειμένου να έχει επιτυχία, οιοδήποτε σύστημα θα πρέπει να είναι πολύ ευέλικτο, ανοιχτό στην αλλαγή, και να διαθέτει πολλές διαφορετικές διόδους μέσω των οποίων να μπορούν οι διαφωνούντες να καταθέτουν τους προβληματισμούς τους. Με την προσέγγιση DyADS, οι πλευρές μπορούν να αναπτύσσουν από κοινού μία εσωτερική "ουδέτερη λειτουργία" — επιτελούμενη είτε από άτομο είτε από επιτροπή — η

οποία να συντονίζει και να εφαρμόζει το πρόγραμμα και να βοηθά τους διαφωνούντες στην εξεύρεση λύσεων στα εργασιακά τους προβλήματα. Κατά τη διαδικασία αυτή, μία ομάδα της FMCS διευκολύνει τον εσωτερικό διάλογο μεταξύ των πλευρών, και τις βοηθά να σχεδιάσουν ένα ευέλικτο πρόγραμμα DyADS με πολλαπλές οδούς για την επίλυση διαφορών. Το κλειδί της επιτυχίας ενός προγράμματος DyADS έγκειται στην προθυμία των πλευρών να δημιουργήσουν ένα μοναδικό σύστημα το οποίο να ταιριάζει στις ανάγκες της εργασίας τους.

Τα DyADS είναι . . . μία διαδικασία ανοιχτή προς όλους, που ενθαρρύνει τις πλευρές να αναπτύξουν ένα δικό τους σύστημα το οποίο να διαθέτει πολλαπλές εναλλακτικές για την επίλυση των εργατικών διαφορών κάθε τύπου. Οιοδήποτε τέτοιο σύστημα πρέπει να είναι δυναμικό, διαρκώς εξελισσόμενο, και δεν πρέπει να παραβιάζει τα δικαιώματα συλλογικής διαπραγμάτευσης ή τα δικαιώματα των ατόμων να προσφεύγουν σε οιοδήποτε θεσμοθετημένο σχήμα.[141]

Η FMCS προσφέρει επίσης υπηρεσίες "κατάρτισης κανόνων υπό διαπραγμάτευση" οι οποίες, αν και κυρίως προορίζονταν να βοηθούν τις πλευρές στην επίτευξη ουσιαστικών αποτελεσμάτων, θα μπορούσαν άνετα να χρησιμοποιηθούν και στο σχεδιασμό του συστήματος επίλυσης διαφορών.[142]

© ILO/ M.Crozet

141 Βλ. http://www.fmcs.gov/internet/itemDetail.asp?categoryID=281&itemID=18120 και http://www.fmcs.gov/internet/itemDetail.asp?categoryID=42&itemID=18115 (οι διευθύνσεις URL διαθέσιμες από 27 Οκτ. 2011).

142 Βλ. επίσης τις παρατηρήσεις στην ενότητα *Ενεργός διευκόλυνση των διαπραγματεύσεων* στη σελ. 54, παραπάνω.

22. Εξασφάλιση της συνδρομής υψηλόβαθμων προσώπων

Είναι γενική αρχή των συστημάτων επίλυσης διαφορών ότι τα θέματα πρέπει να αντιμετωπίζονται όσο το δυνατόν πιο κοντά στην πηγή τους. Αυτό όχι μόνο υποχρεώνει τους αντιπάλους να αναλάβουν την ευθύνη για τις πράξεις τους και τις συνέπειες αυτών, αλλά σημαίνει επιπλέον ότι εάν ένα ζήτημα παραμείνει ανεπίλυτο, υπάρχουν ανώτερα στελέχη που μπορούν να κληθούν να βοηθήσουν.

Η συλλογική διαπραγμάτευση στο δημόσιο τομέα για ζωτικής σημασίας θέματα όπως είναι οι αποδοχές και οι συνθήκες εργασίας ή οι πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση σημαντικών αλλαγών, συνήθως ξεκινά σε ανώτερο επίπεδο. Εν τούτοις, αν οι πρωταρχικοί διαπραγματευτές βρεθούν σε αδιέξοδο, θα πρέπει να ισχύει ο ίδιος γενικός κανόνας: προτού αποταθούν σε τρίτους, οι πλευρές θα μπορούσαν να εξετάσουν το ενδεχόμενο να ανατρέξουν σε πρόσωπα υψηλότερα στην ιεραρχία εντός των εκάστοτε οργανισμών τους, τα οποία να αντιμετωπίσουν την κατάσταση με ένα νέο βλέμμα και ίσως να ασκήσουν μεγαλύτερη εξουσία για την άρση του αδιεξόδου.

Πολλά συστήματα διαπραγμάτευσης ακολουθούν αυτήν την προσέγγιση στην πράξη. Μετά τη σχετικά πρόσφατη και αρκετά εκτεταμένη αποκέντρωση των διαπραγματεύσεων στις Σκανδιναβικές χώρες, παραδείγματος χάριν, είναι αρκετά σύνηθες πλέον η κυβέρνηση και τα συνδικάτα να παρεμβαίνουν με ιδιότητα μεσολαβητή σε περίπτωση που οι διαπραγματεύσεις σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης φτάσουν σε αδιέξοδο.[143]

143 T. Stokke και A. Seip: “Collective dispute resolution in the public sector: The Nordic countries compared” [Συλλογική επίλυση διαφορών στο δημόσιο τομέα: Οι Σκανδιναβικές χώρες σε σύγκριση], στο *Journal of Industrial Relations* (Sydney, Ένωση Εργασίας και Εργασιακών Σχέσεων Αυστραλίας, 2008), Τόμος 60, Αριθ. 4, σελ 571–2.

23. Συζητήσεις με μεσολάβηση διευκόλυνσης

Μόλις προκύψει ένα ζήτημα αλλά πριν αποκρυσταλλωθεί σε ξεκάθαρη διένεξη, οι πλευρές μπορούν να αποφασίσουν να το λύσουν σε συζητήσεις με ανεξάρτητο μεσολαβητή διευκόλυνσης:

> “Συζήτηση με διευκόλυνση είναι μία άτυπη διαδικασία που επιτρέπει τη δραστική επίλυση διαφορών “χαμηλού επιπέδου” που είναι σχετικά καινούριες και δεν έχουν ακόμη κλιμακωθεί σε σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ των εμπλεκομένων. Ο μεσολαβητής διευκόλυνσης (facilitator) βοηθά τις πλευρές να συζητήσουν τα θέματά τους σε “ασφαλές περιβάλλον” με απόλυτη εμπιστευτικότητα. Ο μεσολαβητής δεν παρέχει συμβουλές ούτε προτείνει λύσεις. Σκοπός της διαδικασίας είναι να παράσχει έναν χώρο όπου και οι δύο πλευρές να μπορούν να ακούσουν η μία την άλλη, να αποκτήσουν βαθύτερη κατανόηση η μία της άλλης, και να προσπαθήσουν να καταλήξουν σε μία επίλυση εκατέρωθεν αποδεκτή.[144]

Η διευκόλυνση συμβάλλει με διαφόρους τρόπους:

- Στην αρχή των διαπραγματεύσεων, οι επιμέρους πλευρές στο χώρο της εργασίας έχουν ένα μίγμα κοινών, διαφορετικών και αντικρουόμενων συμφερόντων. Ως εκ τούτου, είναι σχεδόν πάντοτε χρήσιμο να υπάρχει ουδέτερος προεδρεύων, ανεξαρτήτως της φύσης των αλληλεπιδράσεων.
- Ενώ οι επιμέρους πλευρές συνήθως αποσκοπούν σε ουσιαστικά αποτελέσματα, ο μεσολαβητής διευκόλυνσης επικεντρώνεται πρωτίστως στη διαδικασία ως μέσον για την επίτευξη του σκοπού. Αποστολή του μεσολαβητή είναι να οδηγήσει και να κρατήσει τις πλευρές στους πιο παραγωγικούς δρόμους, ώστε να μεγιστοποιηθούν τα αμοιβαία και όχι τα ιδιοτελή οφέλη.

144 Εθνικό Φόρουμ Εταιρικών Σχέσεων Υπηρεσιών Υγείας, *Tools for change through partnership: Alternative processes for handling change, conflict resolution and problem solving [Εργαλεία αλλαγής μέσω των εταιρικών σχέσεων: Εναλλακτικές διαδικασίες για τη διαχείριση της αλλαγής, τη διευθέτηση των συγκρούσεων και την επίλυση των προβλημάτων]*, σελ. 27.

- Ένας μεσολαβητής αξιόπιστος μπορεί να κατευθύνει τις πλευρές να εξετάσουν ευρύτερα συμφέροντα, περισσότερες προοπτικές και πιο μακροπρόθεσμους ορίζοντες.
- Ένας μεσολαβητής αμερόληπτος μπορεί να εξομαλύνει τις δυναμικές των μικρών ομάδων, να διαχειρίζεται τις διάφορες προσωπικότητες και να λειτουργεί ως αποσβεστήρας κραδασμών. Όταν δεν υπάρχει αρκετή εμπιστοσύνη μεταξύ των πλευρών, είναι ιδιαιτέρως επιτακτική η παρουσία ανεξάρτητου μεσολαβητή διευκόλυνσης.
- Ο μεσολαβητής διευκόλυνσης μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός βολιδοσκόπησης για προβληματισμούς και προτάσεις. Και, αν του επιτρέψουν οι πλευρές, μπορεί να εκφέρει άποψη επί των προτάσεων.
- Ο μεσολαβητής διευκόλυνσης μπορεί, κατόπιν συναίνεσης, να περάσει στον πιο ενεργό ρόλο του πρωτεύοντος διαμεσολαβητή όταν αρχίζουν να σταθεροποιούνται οι θέσεις.
- Η καλή διευκόλυνση δεν εκτοπίζει τις διαβουλεύσεις, τις διαπραγματεύσεις ή άλλες ανταλλαγές, αντιθέτως τις υποστηρίζει.

24. Από κοινού επίλυση προβλημάτων

Η από κοινού επίλυση προβλημάτων μπορεί να εμφανίζεται τόσο ως τεχνική πρόληψης διαφορών (βλ. παραπάνω σελ. 15) όσο και ως τεχνική επίλυσης διαφορών. Μόλις προκύψει όντως μία διαφορά, οι πλευρές μπορούν να αποφασίσουν να ξεφύγουν από την κατάσταση μάχης και να θέσουν το ζήτημα σε διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, πολύ συχνά με τη συμμετοχή εξωτερικού μεσολαβητή διευκόλυνσης. Η γενική συλλογική σύμβαση της Αργεντινής, επί παραδείγματι, ορίζει μία Μόνιμη Επιτροπή Αιτήσεων και Σχέσεων Εργασίας (Comisión Permanente de Aplicación y Relaciones Laborales, CoPAR), η οποία μπορεί να παρεμβαίνει κατόπιν αιτήματος οιασδήποτε πλευράς και μπορεί να προτείνει λύσεις που έχει σχεδιάσει η ίδια επί 15 ημέρες, μετά την πάροδο των οποίων οι πλευρές μπορούν να συμφωνήσουν να υποβάλουν το θέμα

προς διαμεσολάβηση.[145] Αποτελείται από τρεις εκπροσώπους των εργαζομένων και τρεις του εργοδότη, και έχει την αρμοδιότητα να επαληθεύει ότι οι συλλογικές συμβάσεις συνάδουν με τη γενική συλλογική σύμβαση. Στο Μεξικό, το Ομοσπονδιακό Δικαστήριο Συμβιβασμού και Διαιτησίας συγκροτείται παρομοίως από ίσο αριθμό εκπροσώπων της κάθε πλευράς αλλά χωρίζονται σε σώματα, έκαστο των οποίων έχει πρόεδρο ο οποίος εκλέγεται από τα μέλη της παράταξης.[146] Στην Ουρουγουάη, οι συγκρούσεις πρέπει διά νόμου να επιλύονται στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο, με την επίβλεψη του Υπουργείου Εργασίας.[147]

25. Συμβιβασμός και διαμεσολάβηση

Η Σύσταση (R92) για τον Εκούσιο Συμβιβασμό και Διαιτησία του 1951 διαμορφώνει τη βάση για τους μηχανισμούς εκούσιας επίλυσης εργατικών διαφορών. Η Σύσταση ενθαρρύνει τη θέσπιση μηχανισμών κατάλληλων για τις εθνικές συνθήκες. Επιπλέον, η Σύμβαση Αρ. 154 ορίζει ότι οι φορείς και οι διαδικασίες για τη διευθέτηση των εργατικών διαφορών θα πρέπει να διαμορφώνονται κατά τρόπον ώστε να συμβάλλουν στην προώθηση της συλλογικής διαπραγμάτευσης.

Η διαμεσολάβηση[148] είναι μία διαδικασία αντιμετώπισης των αδιεξόδων, όπου οι αντιπαρατιθέμενες πλευρές, είτε οικειοθελώς είτε στα πλαίσια νομοθετικής υποχρέωσης, χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες ανεξάρτητου τρίτου προσώπου, το οποίο να διευκρινίσει τα θέματα, να αναπτύξει και να εξετάσει εναλλακτικές δυνατότητες διευθέτησης, ή να κατευθύνει τις διαπραγματεύσεις προς μία συμφωνία. Ο διαμεσολαβητής δεν

145 N. Rial: *La negociación colectiva y el conflicto: formas alternativas de solución [Συλλογική διαπραγμάτευση και σύγκρουση: εναλλακτικές μορφές επίλυσης]* (Καράκας, Διαμερικανική Τράπεζα Ανάπτυξης, Λατινοαμερικανικό Κέντρο για τη Διοίκηση της Ανάπτυξης, 2002, 2008).

146 J. Bonifacio και G. Falivene: *Análisis comparado de las relaciones laborales en la administración pública latinoamericana. Argentina, Costa Rica, México, y Perú [Συγκριτική ανάλυση εργασιακών σχέσεων στη δημόσια διοίκηση της Λατινικής Αμερικής. Αργεντινή, Κόστα Ρίκα, Μεξικό και Περού]* (Καράκας, Διαμερικανική Τράπεζα Ανάπτυξης, Λατινοαμερικανικό Κέντρο για τη Διοίκηση της Ανάπτυξης, 2002), σελ. 50, 125.

147 Νόμος 18508, 26 Ιουνίου 2009, Άρθρο 15.

148 Χρησιμοποιείται εδώ ως συνώνυμο του "συμβιβασμού". Συνήθως οι διάφορες χώρες χρησιμοποιούν τους όρους με διαφορετικούς τρόπους. Ο όρος "συμβιβασμός" χρησιμοποιείται ενίοτε για να υποδηλώσει τους θεσμοθετημένους μηχανισμούς επίλυσης διαφορών, σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς.

έχει ρόλο καθοριστικό ως προς την έκβαση της σύγκρουσης, αλλά μπορεί να προσφέρει καθοδήγηση επί της διαδικασίας και, κατά περίπτωση και κατόπιν συναίνεσης, να διατυπώσει προτάσεις επί του περιεχομένου για να βοηθήσει τις πλευρές. Αρμοδιότητα του διαμεσολαβητή είναι η διαδικασία, όχι η ουσία. Αν οι πλευρές δεν μεταπειστούν, το αδιέξοδο παραμένει.[149]

Εάν δεχθούμε ότι οι καλύτερες συμφωνίες και λύσεις είναι αυτές τις οποίες διαπραγματεύονται μόνες τους οι ίδιες οι πλευρές, τότε η διαμεσολάβηση αντιπροσωπεύει την καταλληλότερη επιλογή εναλλακτικής επίλυσης διαφορών. Ένας καλός διαμεσολαβητής προσπαθεί να επαναφέρει στο σωστό δρόμο τις πλευρές παρέχοντας νέα διάρθρωση και νέα κατεύθυνση στις προσπάθειές τους, μετριάζοντας τις διαπροσωπικές εντάσεις και ενθαρρύνοντας την ορθολογική σκέψη. Μη έχοντας, ουσιαστικά, καμία εξουσία λήψης αποφάσεων, η πρόκληση για το διαμεσολαβητή συνίσταται στο να βοηθήσει τις πλευρές να φτάσουν σε νέες και, ακόμα καλύτερα, κοινές αντιλήψεις, προεδρεύοντας με προσοχή και, αν του ζητηθεί, αναλύοντας με σύνεση την κατάσταση, είτε σε κοινές είτε σε κατ' ιδίαν συναντήσεις.

149 Βλ. τη Σύσταση 92 του 1951 για τον Εκούσιο Συμβιβασμό και Διαιτησία, και ειδικότερα την υποπαράγραφο 3(2): "Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη ώστε να μπορεί να ενεργοποιείται η διαδικασία, είτε με πρωτοβουλία οιασδήποτε εκ των αντιπαρατιθέμενων πλευρών ή αυτεπαγγέλτως από την αρχή εκούσιου συμβιβασμού".

Ορισμοί συμβιβασμού/διαμεσολάβησης

Το βιβλίο Εκπαιδευομένου για το Εκπαιδευτικό Σεμινάριο με θέμα Συμβιβασμός/Διαμεσολάβηση το οποίο οργανώνεται από το Διεθνές Κέντρο Κατάρτισης παρουσιάζει διαφορετικό ορισμό για το συμβιβασμό/διαιτησία:

“Φιλική ή διπλωματική παρέμβαση, συνήθως κατόπιν συναίνεσης ή πρόσκλησης, για τη διευθέτηση διαφορών μεταξύ προσώπων, εθνών, κτλ.” (Λεξικό Webster’s New World)

“Η ενέργεια ενός τρίτου που διαμεσολαβεί μεταξύ δύο αντίπαλων πλευρών με σκοπό να τις πείσει να ρυθμίσουν τη διευθέτηση της διαφοράς τους.” (Λεξικό Black’s Law Dictionary)

“Η διαμεσολάβηση είναι μία μέθοδος επίλυσης διαφορών και συγκρούσεων. Είναι εκούσια διαδικασία στην οποία μετέχουν ένας ενάγων, αυτός που υποβάλλει την καταγγελία, και ένας εναγόμενος, ο οποίος έχει κάνει κάτι το οποίο έχει ενοχλήσει τον ενάγοντα. Η διαμεσολάβηση προϋποθέτει τη συμμετοχή ενός διαμεσολαβητή ο οποίος λειτουργεί από αμερόληπτη βάση και του οποίου πρωταρχικός ρόλος είναι να προωθήσει τη συμφωνία. Ο διαμεσολαβητής δεν έχει καμία εξουσιοδότηση να επιβάλει την οιαδήποτε διευθέτηση στα μέρη, ούτε μπορούν να υποχρεωθούν τα μέρη να προσφύγουν σε διαμεσολάβηση ή να καταλήξουν σε συμφωνία.” (The Mediation Project — University of Massachusetts/Amherst)

“Σκοπός του συμβιβασμού είναι να μετατρέψει μία δισδιάστατη μάχη σε τρισδιάστατη εξερεύνηση η οποία να οδηγήσει στο σχεδιασμό ενός αποτελέσματος.” Edward De Bono “Ο συμβιβασμός μπορεί να περιγραφεί ως η πρακτική διά της οποίας οι υπηρεσίες ενός ουδέτερου τρίτου χρησιμοποιούνται σε μία διαφορά ως μέσον παροχής βοήθειας προς τα αντίπαλα μέρη προκειμένου αυτά να μειώσουν την έκταση των διαφορών τους και να καταλήξουν σε φιλική διευθέτηση ή συμπεφωνημένη λύση. Είναι διαδικασία ορθολογικής και μεθοδικής συζήτησης των διαφορών μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών υπό την καθοδήγηση του συμφιλιωτή.” (ΔΓΕ)

Πηγή: Εκπαιδευτικό Σεμινάριο Συμβιβασμού/Διαμεσολάβησης – Βιβλίο Εκπαιδευομένου (ΔΓΕ, 2002), σελ. 16-17.

Αποχρώσεις διαμεσολάβησης[1]

Διαμεσολάβηση διευκόλυνσης

Στη διαμεσολάβηση διευκόλυνσης, ο διαμεσολαβητής έχει ρόλο περιορισμένο, σταθερά προσανατολισμένο προς τη διαδικασία, χωρίς να διατυπώνει ουσιαστικές προτάσεις προς τις πλευρές για το πώς να διευθετήσουν τις διαφορές τους. Ο διαμεσολαβητής δομεί μία διαδικασία για να βοηθήσει τις πλευρές να επιτύχουν μία εκατέρωθεν αποδεκτή επίλυση. Ο διαμεσολαβητής μπορεί, λοιπόν, να θέτει ερωτήσεις, να αξιολογεί (ίσως σε κατ' ιδίαν συναντήσεις) τις αντίστοιχες απόψεις των πλευρών και να προσπαθεί να αναδείξει τα υποκείμενα συμφέροντα των πλευρών ώστε να καταστούν προφανείς οι εναλλακτικές λύσεις.

Αξιολογική διαμεσολάβηση

Στην αξιολογική διαμεσολάβηση, ο διαμεσολαβητής διαδραματίζει πιο ενεργό ρόλο, αν και συνήθως με ήπιο τρόπο. Ο διαμεσολαβητής μπορεί να ξεκινήσει τη διαδικασία με τη μορφή διευκόλυνσης, αλλά, αν παραμένει το αδιέξοδο, μπορεί να στραφεί προς μία στάση πιο εξεταστική και να παροτρύνει τις πλευρές να δοκιμάσουν τις αντίστοιχες θέσεις τους με ρεαλιστικό τρόπο, ίσως θέτοντας ενώπιόν τους προκλητικές ανταποδείξεις. Αν, παρ' όλα αυτά, οι πλευρές δεν καταφέρνουν να κάνουν το μεγάλο βήμα, ο διαμεσολαβητής μπορεί να προτείνει ή ακόμα και να υποδείξει ενεργώς συγκεκριμένες λύσεις. Ακόμα και σε αυτήν την περίπτωση, όμως, οι πλευρές δεν δεσμεύονται να τις αποδεχθούν.

Μετασχηματιστική διαμεσολάβηση

Στη μετασχηματιστική διαμεσολάβηση, η κάθε πλευρά αναγνωρίζει σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες, τα συμφέροντα, τις αξίες και τις απόψεις της άλλης, ενώ ταυτόχρονα ενθαρρύνεται η συμμετοχή των δύο πλευρών. Στόχος είναι να μετασχηματιστούν οι υποκείμενες σχέσεις μεταξύ των πλευρών ως συνέπεια της διαδικασίας της διαμεσολάβησης. Οι μετασχηματιστικοί μεσολαβητές συναντούν τις δύο πλευρές, διότι μόνον αυτές μπορούν να συνάψουν συμφωνία και να πραγματοποιήσουν την απαραίτητη αλλαγή. Στη μετασχηματιστική διαμεσολάβηση, οι πλευρές δομούν τόσο τη διαδικασία όσο και την έκβαση της διαμεσολάβησης, ενώ ο μεσολαβητής έχει ρόλο διευκολυντή.[2]

[1] *Χρήσιμη πηγή υλικού σχετικά με τη διαμεσολάβηση είναι ο ιστότοπος http://www.mediate.com (διαθέσιμος από 27 Οκτ. 2011). Οι αναγνώστες που αναζητούν ένα ολοκληρωμένο λεξιλόγιο διαμεσολάβησης και συναφών όρων, παραπέμπονται στον ιστότοπο του Εθνικού Συμβουλίου Εναλλακτικής Επίλυσης Διαφορών στην Αυστραλία (NADRAC): βλ. http://www.nadrac.gov.au (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011). Ο (επικείμενος) Οδηγός επαγγελματία για την αποτελεσματική πρόληψη και επίλυση διαφορών θα παρέχει γενικές πληροφορίες και οδηγίες σχετικά με τα βήματα για τη θέσπιση μίας διαδικασίας διαμεσολάβησης.*

[2] *Βλ. R. Baruch Bush και J. Folger: The promise of mediation: Responding to conflict through empowerment and recognition [Η υπόσχεση της διαμεσολάβησης: Απόκριση στη σύγκρουση μέσω ενδυνάμωσης και αναγνώρισης] (San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1994).*

Είναι πολυάριθμοι οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιηθεί η διαμεσολάβηση για να ενισχύσει τόσο τις διαπραγματευτικές διαδικασίες όσο και τις προοπτικές διευθέτησης. Η διαμεσολάβηση, όμως, συνδυάζεται με άλλα μέσα και χαρακτηριστικά όπως οι υποχρεώσεις ειρήνης, οι περίοδοι υπαναχώρησης, οι παραπομπές σε εκούσια διαιτησία και η επιστροφή στην ίδια τη διαπραγματευτική διαδικασία. Καλά παραδείγματα της τεχνικής αυτής στην πράξη προσφέρουν οι Σκανδιναβικές χώρες.

Στη Σουηδία, τη Δανία, τη Νορβηγία και τη Φινλανδία, οι εργατικές κινητοποιήσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της συλλογικής διαπραγμάτευσης στο δημόσιο τομέα.[150] Όμως, δεν μπορεί να γίνει καμία απεργιακή κινητοποίηση πριν ολοκληρωθεί η διαδρομή της διαμεσολάβησης. Οι πλευρές έχουν υποχρέωση να ενημερώνουν το διαμεσολαβητή ή το φορέα διαμεσολάβησης για τυχόν επαπειλούμενη εργατική κινητοποίηση, δεσμεύονται να συμμετέχουν στη διαδικασία της διαμεσολάβησης, πρέπει να αναβάλλουν οιαδήποτε εργατική κινητοποίηση που άπτεται της διαδικασίας, και πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψιν και να εξετάζουν τις προτάσεις του διαμεσολαβητή.

Ενώ η διαμεσολάβηση και στις τέσσερις χώρες χρηματοδοτείται και ρυθμίζεται από το κράτος, στη Σουηδία οι πλευρές έχουν επιπλέον το περιθώριο να διαμορφώνουν δικές τους διαδικασίες διαπραγμάτευσης και επίλυσης διαφορών. Σε μία περίπτωση, οι πλευρές έκαναν πρόβλεψη για το διορισμό ουδέτερου προεδρεύοντος με την αρμοδιότητα να διαμεσολαβεί, να αναβάλλει συλλογικές κινητοποιήσεις μέχρι και για 14 ημέρες και να προτείνει διαιτησία για επιμέρους θέματα.[151]

Στη Δανία, σε μία περαιτέρω προσπάθεια μείωσης των εντάσεων και προκειμένου να υποχρεώνονται σε επιπλέον περισυλλογή, οι πλευρές πρέπει να περιμένουν άλλες πέντε

150 Η περίληψη εδώ βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο T. Stokke και A. Seip: "Collective dispute resolution in the public sector: The Nordic countries compared" [Συλλογική επίλυση διαφορών στο δημόσιο τομέα: Οι Σκανδιναβικές χώρες σε σύγκριση], στο *Journal of Industrial Relations* (Sydney, Ένωση Εργασίας και Εργασιακών Σχέσεων Αυστραλίας, 2008), Τόμος 60, Αρ. 4.

151 Όπως παραπάνω, σελ. 566.

ημέρες μετά την ολοκλήρωση της διαμεσολάβησης πριν αποκτήσουν το δικαίωμα να προβούν σε οιαδήποτε εργατική κινητοποίηση. Οι διαμεσολαβητές του δημοσίου τομέα στη Δανία έχουν επίσης την εξουσία να απαιτήσουν συνδικαλιστική ψηφοφορία για μία πρόταση της διαμεσολάβησης. Η σχετική νομοθεσία προβλέπει επιπλέον ότι για να απορριφθεί μία πρόταση διαμεσολαβητή πρέπει να την καταψηφίσει η πλειοψηφία των ψηφοφόρων, και η πλειοψηφία αυτή πρέπει να εκπροσωπεί τουλάχιστον 25% των μελών του συνδικάτου με δικαίωμα ψήφου.

Όλα αυτά τα μέτρα έχουν ως έμμεσο αποτέλεσμα ότι παροτρύνουν τις πλευρές να συνεχίζουν τη διαπραγματευτική διαδικασία, ή ίσως να επιστρέφουν σε αυτήν.

Προτεινόμενα βήματα διαδικασίας συμβιβασμού/ διαμεσολάβησης

1. *Εισαγωγή:* δημιουργήστε κλίμα που ευνοεί την επίλυση της διαφοράς και βεβαιωθείτε ότι οι πλευρές έχουν στοιχειώδη κατανόηση της διαδικασίας.
2. *Διάγνωση:* αναπτύξτε κατανόηση της σύγκρουσης και αναλύστε τις διαφορές.
3. *Λύσεις:* προτείνετε εναλλακτικές λύσεις διευθέτησης και αναπτύξτε συναίνεση επί των προτιμότερων εναλλακτικών.
4. *Συμφωνία:* καταλήξτε σε συμφωνία και επιβεβαιώστε την γραπτώς.

Πηγή: Εκπαιδευτικό Σεμινάριο Συμβιβασμού/Διαμεσολάβησης – Βιβλίο εκπαιδευόμενου (ΔΓΕ, 2002), σελ. 115-120.

Η διαμεσολάβηση ως διαρκής πόρος

Σε δύσκολες περιπτώσεις, και ιδιαιτέρως εκεί όπου το διακύβευμα είναι σημαντικό, η προσφυγή στη διαμεσολάβηση τη στιγμή που οι διαπραγματεύσεις έχουν φτάσει σε αδιέξοδο ενδέχεται να μην αποφέρει διευθέτηση. Εάν στο στάδιο αυτό δεν εγκαταλειφθεί το επίμαχο ζήτημα, οι ενδιαφερόμενες πλευρές μπορούν να αποφασίσουν να συνεχίσουν να επιδιώκουν την ικανοποίηση των αντικρουόμενων συμφερόντων τους είτε μέσω εργατικών κινητοποιήσεων είτε μέσω διαιτησίας. Η πίεση της τριβής που συνεπάγονται τόσο οι εργατικές

κινητοποιήσεις όσο και οι δικαστικές διαμάχες δίνει συχνά τη δυνατότητα στο διαμεσολαβητή που παρεμβαίνει στο στάδιο αυτό να ενεργήσει πιο επιτακτικά για να δώσει τέλος σε μία διένεξη που διαφορετικά θα διαιωνιζόταν.

Ένα μοντέλο διαπραγμάτευσης-συμβιβασμού-διαιτησίας

Επί 100 χρόνια περίπου μετά τη δημιουργία της ομοσπονδίας το 1901, η Κοινοπολιτεία της Αυστραλίας λειτουργούσε με ένα μοντέλο διαπραγμάτευσης-συμβιβασμού-διαιτησίας για τη ρύθμιση στο χώρο της εργασίας. Το γεγονός ότι κατ' αρχήν σχεδόν κάθε είδους εργασιακή διαφορά, είτε στο δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα, μπορούσε να παραπεμφθεί σε δικαστήριο με αρμοδιότητες υποχρεωτικού συμβιβασμού και διαιτησίας, είχε ορισμένες ιδιαίτερες συνέπειες. Σήμαινε ότι η διάκριση μεταξύ διαφορών συμφερόντων και διαφορών σχετικών με δικαιώματα ήταν εν πολλοίς θεωρητική, ότι όλες οι εργατικές κινητοποιήσεις θεωρούνταν αντικανονικές και ότι εξελισσόταν ένα σχεδόν μοναδικό σύστημα διαπραγμάτευσης βασισμένο στο συμβιβασμό και τη διαιτησία.

Ενώ η αρμοδιότητα διαιτησίας της Αυστραλιανής Επιτροπής Συμβιβασμού και Διαιτησίας[152] προσέλκυσε ίσως τη μεγαλύτερη προσοχή του κοινού, στην πραγματικότητα οι περισσότερες διαφορές που έφταναν σε αυτήν διευθετούνταν με συμβιβασμό. Και μάλιστα αυτή η ιδιαιτερότητα συγκάλυψε το σημαντικότερο ίσως αντίκτυπο της Επιτροπής, δηλαδή την προώθηση της θεμελιώδους διαδικασίας διαπραγμάτευσης μεταξύ εργοδοτών και σωματείων:

> "Σύμφωνα με . . . τον αρχικό Νόμο, είναι σαφές ότι πρωταρχική λειτουργία της νομοθεσίας, καθώς και του Δικαστηρίου το οποίο θέσπιζε, ήταν να παροτρύνει εργαζομένους και εργοδότες να καταλήξουν σε συμφωνία μέσω διαπραγμάτευσης. Εάν δεν επιτυγχανόταν συμφωνία, το δικαστήριο μπορούσε να ασκήσει

152 Αρχικά ονομάστηκε *Commonwealth Court of Conciliation and Arbitration (Κοινοπολιτειακό Δικαστήριο Συμβιβασμού και Διαιτησίας)*, στη συνέχεια μετά το 1956 *Commonwealth Conciliation and Arbitration Commission (Κοινοπολιτειακή Επιτροπή Συμβιβασμού και Διαιτησίας)*. Αργότερα πήρε το όνομα *Australian Conciliation and Arbitration Commission (Αυστραλιανή Επιτροπή Συμβιβασμού και Διαιτησίας)*, μετά *Australian Industrial Relations Commission (Αυστραλιανή Επιτροπή Εργασιακών Σχέσεων)* και σήμερα (με λιγότερο ρυθμιστικές εξουσίες) *Fair Work Australia*.

> το καθήκον του ως συμφιλιωτή για να βοηθήσει τις πλευρές να καταλήξουν σε φιλική συμφωνία. Εάν ούτε αυτή η προσπάθεια κατάφερνε να αποφέρει συμφωνία, το δικαστήριο μπορούσε στη συνέχεια να επιτελέσει το ρόλο του ως επιδιαιτητή αποφασίζοντας επί τυχόν εκκρεμών όρων της διένεξης με τη μορφή διαιτητικής απόφασης. Η [πρόθεση] των ιδρυτών είναι σαφής. Έπρεπε να ενθαρρύνεται η άμεση διαπραγμάτευση μεταξύ των πλευρών ακόμα και αν αυτό σήμαινε ότι έπρεπε να παρέμβει συμφιλιωτής για να υποβοηθήσει τη διαδικασία ώστε να επιτευχθεί συμφωνία. Η διαιτησία έπρεπε να είναι η έσχατη λύση σε περίπτωση που όλα τα άλλα μέσα είχαν αποτύχει.[153]

Ενίοτε ο συμβιβασμός έχει συμπεριλάβει και τη διατύπωση συστάσεων σε περιπτώσεις όπου οι πλευρές έχουν ουσιαστικά συμφωνήσει οι συστάσεις να είναι δεσμευτικές.[154]

Το παράδειγμα της Αυστραλίας πραγματικά καταδεικνύει πώς ο συμβιβασμός και η διαιτησία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προώθηση των διαπραγματευτικών διαδικασιών.

Διαμεσολάβηση σε διενέξεις για δικαιώματα

Αν και το παρόν εγχειρίδιο δίνει πρωτίστως έμφαση στη διαμεσολάβηση στο πλαίσιο των διαφορών συμφερόντων, η διαμεσολάβηση είναι μία δυνατότητα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί με καλά αποτελέσματα και στις διαφορές που σχετίζονται με δικαιώματα, τόσο ατομικά όσο και συλλογικά.[155]

153 R. Mclelland: "Towards collective bargaining: A critical analysis of trends" [Προς τη συλλογική διαπραγμάτευση: Κριτική ανάλυση των τάσεων], στο *Journal of Industrial Relations* (Sydney, Ένωση Απασχόλησης και Εργασιακών Σχέσεων Αυστραλίας, 1976) Τόμος 18, Αρ. 4, σελ. 391, όπως παρατίθεται και εξετάζεται περαιτέρω από τους W. Creighton, W. Ford, και R. Mitchell: *Labour law [Εργατικό Δίκαιο]*, δεύτερη έκδοση (Sydney, The Law Book Company, 1994), σελ. 579–610.

154 Βλ. π.χ. την απόφαση του πολιτειακού (σε αντίθεση με το ομοσπονδιακό) δικαστηρίου στην υπόθεση *Minister of Industrial Relations* v. *BHP Steel Limited 7 others*, (NSWIRC 8095) 13 Μαΐου 2002.

155 Βλ. A. Zack: "Conciliation of labor court disputes" [Συμβιβασμός διαφορών εργατοδικείου], στο *Comparative Labor Law and Policy Journal* (Champaign, IL, Νομική Σχολή του Πανεπιστημίου του Ιλινόις και Αμερικανικό παράρτημα της Διεθνούς Εταιρείας Εργατικού Δικαίου και Κοινωνικής Ασφάλισης, 2005) Τόμος 26, Αρ. 3, και A. Gladstone, "Settlement of disputes over rights" [Διευθέτηση διαφορών για δικαιώματα], στο R. Blanpain, (ed.): *Comparative labour law and industrial relations in industrialized market economies [Συγκριτικό εργατικό δίκαιο και εργασιακές σχέσεις σε βιομηχανοποιημένες οικονομίες αγοράς]*, (Χάγη, Kluwer, 2007), σελ. 692.

Στην περίπτωση διαφορών συμφερόντων, είναι συνήθως η απειλή απεργιακών κινητοποιήσεων που επιτρέπει στο διαμεσολαβητή να ασκήσει την επιρροή του για να πείσει τις πλευρές. Στις διενέξεις που σχετίζονται με δικαιώματα, η έσχατη λύση είναι η απόφαση δικαστηρίου ή η διαιτησία. Στις περιπτώσεις αυτές, οι προοπτικές απώλειας του ελέγχου ή επιβολής μίας απόφασης, αλλά και το σημαντικό θέμα των δικαστικών εξόδων προσδίδουν μία επιπλέον επιρροή στη διαμεσολάβηση.[156] Το σκεπτικό επί του οποίου βασίζεται η διαμεσολάβηση είναι ότι τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από διαπραγμάτευση υπερισχύουν έναντι όλων των άλλων, και συχνά ο διαμεσολαβητής είναι αυτός που μπορεί να βοηθήσει τις πλευρές να εστιάσουν ξανά στη φόρμουλα για παραγωγικές συζητήσεις.

Σε αρκετές χώρες σήμερα είναι υποχρεωτική η διαμεσολάβηση ως απαραίτητο στάδιο πριν καθοριστούν οιαδήποτε δικαιώματα από διαιτητή ή δικαστήριο, και ίσως ο τομέας στον οποίο η τεχνική αυτή έχει αποφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα είναι αυτός των παράνομων απολύσεων.

156 Στη βιβλιογραφία έχουν αναφερθεί οι ακόλουθοι στόχοι των συστημάτων εναλλακτικής επίλυσης εργασιακών διαφορών: αποσυμφόρηση δικαστηρίων και μείωση περιπτών εξόδων και καθυστερήσεων, πιο ενεργός ανάμειξη της κοινότητας στη διαδικασία επίλυσης διαφορών, διευκόλυνση της πρόσβασης στη δικαιοσύνη και παροχή αποτελεσματικότερης επίλυσης διαφορών. S. Goldberg, E. Green και F. Sander: *Dispute Resolution [Επίλυση Διαφορών]* (Νέα Υόρκη, Little, Brown and Co., 1985). "Διαδικασίες όπως η διαμεσολάβηση και η διαιτησία έχουν χρησιμοποιηθεί όλο και περισσότερο τις τελευταίες τρεις δεκαετίες για την αντιμετώπιση ποικίλων διαφορών σε χώρες όλου του κόσμου, διότι έχουν συμβάλει στην αποσυμφόρηση του υπερφορτωμένου δικαστικού συστήματος και διότι παρέχουν ένα πιο αξιόπιστο φόρουμ για την επίλυση διαφορών. Η ΕΕΔ έχει γίνει ευρέως αποδεκτή τα τελευταία χρόνια, τόσο από το ευρύ κοινό όσο και από το νομικό κλάδο, και πολλά νομικά συστήματα υποχρεώνουν τα δικαστήρια να ενθαρρύνουν και να διευκολύνουν τη χρήση αστικής διαμεσολάβησης. Μάλιστα, ορισμένα δικαστήρια σήμερα θέτουν ως προϋπόθεση οι πλευρές να έχουν προσφύγει σε κάποιου είδους ΕΕΔ, συμβιβασμό ή διαμεσολάβηση πριν επιτρέψουν την εκδίκαση των υποθέσεών τους. Σε κάποιες χώρες, είναι υποχρεωτικός ο προδικαστικός συμβιβασμός στο δικαστήριο πριν τη δίκη. Η ΕΕΔ έχει βρει αποδέκτες μεταξύ των δικηγόρων και των χρηστών των δικαστικών διαδικασιών σε πολλές χώρες αγγλοσαξωνικού δικαίου, και ολοένα και περισσότερο σε συστήματα αστικού δικαίου σε όλον τον κόσμο. Στις ΗΠΑ οι διαδικασίες ΕΕΔ θεωρούνται πλέον ευρέως ισοδύναμες των δικαστικών διαδικασιών και ως μέρος του συστήματος αστικής δικαιοσύνης." F. Steadman: *Handbook on Alternative Labour Dispute Resolution [Εγχειρίδιο Εναλλακτικής Επίλυσης Εργατικών Διαφορών]*, (Τορίνο, Διεθνές Κέντρο Κατάρτισης ΔΓΕ, 2011), σελ. 11–12.

Το καθεστώς συλλογικής διαπραγμάτευσης σε πολλές χώρες επιβάλλει υποχρεωτικούς μηχανισμούς διευθέτησης διενέξεων όταν οι διαπραγματεύσεις φτάνουν σε αδιέξοδο, όπως καταδεικνύεται από τον ακόλουθο πίνακα των Ευρωπαϊκών Συστημάτων Επίλυσης Διαφορών στη Δημόσια Διοίκηση:

Πίνακας 2. Υποχρεωτική επίλυση διαφορών

Βουλγαρία	Μόνον στο δημόσιο τομέα
Κύπρος	Διαμεσολάβηση αν αποτύχει ο διάλογος με τους κοινωνικούς εταίρους
Δανία	Είναι υποχρεωτικός και ο συμβιβασμός και η διαιτησία σε περίπτωση διένεξης
Εσθονία	Εάν δεν μπορεί να διευθετηθεί μία διαφορά, πρέπει να παραπέμπεται στο δημόσιο συμφιλιωτή, το επαγγελματικό σωματείο και τα δικαστήρια
Φινλανδία	Η υποχρέωση είναι η υπαγωγή στη διαμεσολάβηση, όχι η επίτευξη συμφωνίας
Ελλάδα	Σε ορισμένους τομείς του δημοσίου
Λετονία	Ο συμβιβασμός δεν θεσπίζεται ειδικώς από νόμο, αλλά είναι καθιερωμένος κανόνας
Λιθουανία	Οι εκκρεμείς διαφορές πρέπει να υποβάλλονται στην Επιτροπή Συμβιβασμού
Μάλτα	Αν προκύψει αδιέξοδο στις διαπραγματεύσεις
Κάτω Χώρες	Μόνον σε ορισμένους τομείς του προσωπικού του δημοσίου
Ρουμανία	Συμβιβασμός, διαμεσολάβηση και διαιτησία
Σλοβακία	Διαμεσολάβηση
Ισπανία	Σε περιπτώσεις υπηρεσιών κοινής ωφέλειας
Σουηδία	Η διαμεσολάβηση μπορεί να είναι υποχρεωτική ή εκούσια

Πηγή: Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας: Collective dispute resolution in an enlarged European Union [Συλλογική επίλυση διαφορών σε μία διευρυμένη Ευρωπαϊκή Ένωση] (Δουβλίνο, 2006), http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/42/en/3/ef0642en.pdf (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

26. Συγκέντρωση στοιχείων

Πάντοτε είναι επιθυμητό να υπάρχει υψηλότερο επίπεδο ορθολογισμού στη διαδικασία της συλλογικής διαπραγμάτευσης, κυρίως στο σημείο της ρήξης. Όταν οι πλευρές αγωνίζονται να καταλήξουν σε συμφωνία και μέρος του προβλήματος πηγάζει από αντιπαραθέσεις που σχετίζονται με δεδομένα ή με απόψεις περί δικαιοσύνης και λογικού κόστους, ένας τρόπος επίτευξης μεγαλύτερης αντικειμενικότητας είναι να ζητηθεί από έναν ουδέτερο τρίτο να διερευνήσει τα στοιχεία και στη συνέχεια να παρουσιάσει συστάσεις στους διαπραγματευτές.

Αν και ο ερευνητής που θα συγκεντρώσει στοιχεία δεν έχει καθοριστικό ρόλο, σκοπός είναι η ανεξαρτησία του, η εμπειρία του και – ιδανικώς – η βαρύτητα που φέρει ο τίτλος του να είναι εξαιρετικά πειστικές, ώστε να ασκηθεί στις πλευρές σημαντική ηθική πίεση να σεβαστούν ή, καλύτερα ακόμα, να υιοθετήσουν τις εκάστοτε συστάσεις. Τουλάχιστον, η παρουσίαση συστάσεων έχει σκοπό να διευκρινίσει ορισμένα θέματα για τις πλευρές, μειώνοντας έτσι την έκταση τυχόν συγκρούσεων σχετικών με τα στοιχεία. Εδώ ενδέχεται να υπεισέλθει και η κοινή γνώμη, εάν έχει δικαίωμα η μία πλευρά να δημοσιεύσει τη σύσταση του ερευνητή εάν η άλλη πλευρά αρνηθεί να την αποδεχθεί.

Η έρευνα για συγκέντρωση στοιχείων είναι προσέγγιση που συναντάται σε διάφορες πολιτείες των Ηνωμένων Πολιτειών σε κλάδους του δημοσίου τομέα όπως η παιδεία. Προκειμένου να έχει επιτυχία, είναι απαραίτητο ο ερευνητής στοιχείων να έχει άμεση πρόσβαση στα εκάστοτε συγκριτικά δεδομένα, το οποίο με τη σειρά του σημαίνει ότι πρέπει να είναι διαθέσιμα τα σχετικά δημόσια αρχεία.

Η μέθοδος αυτή έχει και τις αδυναμίες της. Μία συνήθης κριτική είναι ότι ενδέχεται οι πλευρές να συνηθίσουν να βασίζονται στη συμβολή ενός ουδέτερου τρίτου, καταργώντας έτσι κάποιες από τις δικές τους ευθύνες συντονισμένης διαπραγμάτευσης. Να σημειωθεί και πάλι ότι οι συστάσεις αυτές καθ' εαυτές δεν

οδηγούν σε οριστική λύση, και η απόρριψη των συστάσεων που διατυπώνει ουδέτερο τρίτο μέρος είναι δυνατόν να κατηγορηθεί για κακή πίστη.[157] Ωστόσο, η έρευνα για τη συγκέντρωση στοιχείων μπορεί να διαδραματίσει εποικοδομητικό ρόλο στην επίλυση διαφορών και θα μπορούσε τουλάχιστον να διατίθεται ως προαιρετική επιλογή.

Ουδέτερη Προκαταρκτική Αξιολόγηση – μία εναλλακτική της συγκέντρωσης στοιχείων

- Η ουδέτερη προκαταρκτική αξιολόγηση (ΕΝΕ) είναι μία πρώτη εκτίμηση των γεγονότων, των αποδεικτικών στοιχείων ή της νομικής βάσης. Η διαδικασία αυτή προορίζεται να λειτουργήσει ως βάση για περαιτέρω και πληρέστερες διαπραγματεύσεις, ή τουλάχιστον να βοηθήσει τις πλευρές να αποφύγουν νέα περιττά στάδια αντιδικίας.
- Οι πλευρές διορίζουν ένα ανεξάρτητο πρόσωπο το οποίο εκφέρει άποψη επί της ουσίας των θεμάτων που αυτές προσδιορίζουν. Πρόκειται για μη-δεσμευτική γνωμοδότηση αλλά παρέχει μία αμερόληπτη αποτίμηση των εκάστοτε θέσεων και προσανατολίζει ως προς την πιθανή έκβαση σε περίπτωση που η υπόθεση εκδικαστεί στο δικαστήριο.
- Σκοπός της ουδέτερης προκαταρκτικής αξιολόγησης είναι να παροτρύνει την κάθε πλευρά να κατανοήσει καλύτερα τη δική της θέση έναντι των κριτηρίων αναφοράς που χρησιμοποιούνται για την επίλυση διαφορών, παρέχοντας ένα πλαίσιο στο οποίο οι επιμέρους πλευρές παρουσιάζουν τις εκάστοτε υποθέσεις τους και λαμβάνουν μία ανεξάρτητη, ουδέτερη αποτίμηση της πιθανής έκβασης.

Πηγή: P. Teague: Dispute resolution, employment relations and public policy in the Republic of Ireland [Επίλυση διαφορών, εργασιακές σχέσεις και δημόσια πολιτική στη Δημοκρατία της Ιρλανδίας], Παρουσίαση που έγινε για τη ΔΟΕ, 2008.

27. Δαιτησία

Η διαιτησία μπορεί να θεωρηθεί ότι εκπροσωπεί το "επόμενο βήμα" μετά τη διαμεσολάβηση στην αλυσίδα επίλυσης διαφορών. Στην εκούσια διαιτησία οι αντίπαλες πλευρές, εκτιμώντας ότι οι δικές τους προσπάθειες δεν πρόκειται να αποφέρουν ικανοποιητική λύση, συμφωνούν οικειοθελώς

157 Βλ. επίσης T. Kochan: *Collective bargaining and industrial relations [Συλλογική διαπραγμάτευση και εργασιακές σχέσεις]* (Toronto, Irwin, 1980) και E. Ries: *The effects of fact finding and final-offer issue-by-issue interest to arbitration on teachers' wages, fringe benefits and language provisions [Τα αποτελέσματα της συγκέντρωσης στοιχείων και της διαιτησίας συμφερόντων ανά θέμα και βάσει τελικής προσφοράς στους μισθούς, τις πρόσθετες απολαβές και τις γλωσσικές παροχές των εκπαιδευτικών]* (μονογραφία, 1992).

να θέσουν τα θέματα που τις χωρίζουν ενώπιον ενός ανεξάρτητου τρίτου. Ο διαιτητής εξουσιοδοτείται είτε μέσω σύμβασης (πράξη υπαγωγής στη διαιτησία, η οποία μπορεί να αποτυπώνεται σε ευρύτερη συλλογική σύμβαση) ή διά νόμου να εξετάσει τα αποδεικτικά στοιχεία και τα επιχειρήματα και στη συνέχεια να εκδώσει οριστική και δεσμευτική απόφαση επί των επίμαχων θεμάτων.[158]

Σε διαφορές συμφερόντων (οικονομικής φύσεως), διακρίνονται δύο μέθοδοι διαιτησίας. Η συνήθης μέθοδος παρέχει στο διαιτητή την ελευθερία να αποφασίσει π.χ. επί μισθολογικών θεμάτων, υπό τον όρο η απόφασή του να είναι ορθολογική, να δικαιολογείται από τα δεδομένα και να μην ξεφεύγει από τα όρια των καθηκόντων του διαιτητή. Συχνά, η διαιτητική απόφαση αντιπροσωπεύει έναν συμβιβασμό μεταξύ της απαίτησης που προβάλλει το σωματείο και της προσφοράς που παρουσιάζει ο εργοδότης. Όταν οι δύο πλευρές αρχίζουν να πιστεύουν ότι είναι πιθανόν ο διαιτητής να μοιράσει τη διαφορά, ενδέχεται να μπουν στον πειρασμό να μεγαλοποιήσουν τις αντίστοιχες θέσεις τους, τόσο στις διαπραγματεύσεις όσο και στην ίδια τη διαδικασία της διαιτησίας. Και οι δύο αυτές εξελίξεις παρεμποδίζουν την επίτευξη εθελούσιας διευθέτησης.

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτή η τάση, επινοήθηκε η εναλλακτική μέθοδος διαιτησίας βάσει "τελικής προσφοράς". Εδώ οι οδηγίες που δίνονται στο διαιτητή είναι να μην μοιράσει καμία διαφορά, αλλά να εγκρίνει είτε την απαίτηση του σωματείου είτε την προσφορά του εργοδότη. Εάν το ένα μέρος πιέζει για να περάσει μία ακραία θέση και το άλλο μία μετριοπαθή, το πιθανότερο είναι ο διαιτητής να πάρει το μέρος του δεύτερου. Αυτό το γνωρίζουν και τα δύο μέρη, και επομένως πιέζονται από την ίδια τη διαδικασία να μετριάσουν τις θέσεις τους, μειώνοντας έτσι την απόσταση μεταξύ τους. Όταν οι θέσεις γίνονται πιο μετριοπαθείς, το έργο του διαιτητή καθίσταται κάπως ευκολότερο και ενίοτε μάλιστα το αποτέλεσμα είναι οι πλευρές να επανέλθουν στη διαδικασία της άμεσης διαπραγμάτευσης για να κλείσουν τη συμφωνία.

158 Βλ. παράγραφο 6 της Σύστασης 92 του 1951 περί Εκουσίου Συμβιβασμού και Διαιτησίας: "Εάν μία διαφορά έχει υπαχθεί σε διαιτησία για τελική διευθέτηση με τη συναίνεση όλων των ενδιαφερομένων πλευρών, θα πρέπει αυτές να παροτρύνονται να απέχουν από απεργίες και στάσεις εργασίας όσο η διαιτησία είναι εν εξελίξει και να αποδέχονται τη διαιτητική απόφαση."

Η διαιτησία βάσει τελικής προσφοράς μπορεί να πάρει μία από τις παρακάτω δύο μορφές. Στην πρώτη, η εντολή καθηκόντων αναθέτει στο διαιτητή να επιλέξει *ολόκληρο* το πακέτο το οποίο προτείνει η μία ή η άλλη πλευρά. Στη δεύτερη, ζητείται από το διαιτητή να αποφασίσει για το κάθε θέμα ξεχωριστά, επιλέγοντας ενδεχομένως την πρόταση του σωματείου για ένα θέμα και μετά την πρόταση του εργοδότη για ένα άλλο, και ούτω καθεξής.[159]

Μολονότι η διαιτησία βάσει τελικής προσφοράς εκπροσωπεί μία μεταγενέστερη εξέλιξη της συμβατικής διαιτησίας, θεωρείται μάλλον ως παραλλαγή της συνήθους διαδικασίας, η οποία πρέπει χρησιμοποιείται μόνον κατ' εξαίρεσιν και όταν κρίνεται σκόπιμο. Οι ειδικοί που γνωρίζουν και τα δύο συστήματα θεωρούν γενικώς πιο συνετό το συμβατικό σύστημα.

Ο γενικός κανόνας είναι ότι η απόφαση του διαιτητή δεν μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο προσφυγής στο επίσημο δικαστικό σύστημα.[160] Εν τούτοις, αν και δεν είναι δυνατόν να αμφισβητηθεί η ουσία της διαιτητικής απόφασης στα κανονικά δικαστήρια, θα μπορούσε φυσιολογικά να επανεξετασθεί η διαδικασία ή το αποτέλεσμα της διαιτησίας σε περίπτωση καταφανούς παρατυπίας[161] ή παρανομίας.[162]

---

159 Κάποιες πολιτείες στις ΗΠΑ έχουν υιοθετήσει το σύνηθες μοντέλο διαιτησίας και άλλες την παραλλαγή της τελικής προσφοράς. Έτσι, π.χ. οι διαφορές συμφερόντων των εκπαιδευτικών στα σχολεία του Κοννέκτικατ υπάγονται σε διαιτησία βάσει τελικής προσφοράς επί ολόκληρου του πακέτου, ενώ η Αϊόβα χρησιμοποιεί διαιτησία βάσει τελικής προσφοράς για το κάθε επιμέρους αντικείμενο. Βλ. J. Fossum: *Labor relations: Development, structure, process [Εργασιακές σχέσεις: Ανάπτυξη, δομή, διαδικασία]*, 8η έκδοση (Νέα Υόρκη, McGraw-Hill, 2002). Για μία εξέταση των πλεονεκτημάτων της κάθε προσέγγισης, βλ. E. Edelman και D. Mitchell: *Dealing with public sector labor disputes: An alternative approach for California [Χειρισμός εργατικών διαφορών στο δημόσιο τομέα: Μία εναλλακτική προσέγγιση για την Καλιφόρνια]*, http://www.spa.ucla.edu/calpolicy/files05/CPO-MTAp.pdf (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011). Το συμπέρασμά τους (στο 157): "Αρκεί να πούμε ότι ένα μοντέλο διαιτητών που μοιράζουν μηχανικά τη διαφορά χωρίς καμία αναφορά σε κανόνες εύλογης διευθέτησης φαίνεται αφελές. Ούτε τα στοιχεία καταδεικνύουν ότι η διαιτησία έχει ουσιώδη ανεξάρτητη επίδραση στα πραγματικά αποτελέσματα – παρ' όλο που αυτή καθ' εαυτή η οργάνωση σε συνδικάτα τείνει όντως να αυξάνει τις αποδοχές. Το σημαντικό για τη δημόσια πολιτική είναι ότι δεν υπάρχει ένα μόνο διαθέσιμο μοντέλο διαιτησίας για τις διαφορές συμφερόντων. Είτε ορίζεται διά νόμου είτε επιλέγεται οικειοθελώς από τις πλευρές, οι αρμόδιοι χάραξης πολιτικής ή οι πλευρές μπορούν να διαλέξουν τη μορφή διαιτησίας που τους ταιριάζει καλύτερα."

160 Παρ' όλο που οι ίδιες οι πλευρές προβλέπουν ενίοτε εσωτερική διαδικασία αναίρεσης.

161 Π.χ. ο διαιτητής δεν έδωσε σε μία πλευρά την προσήκουσα δυνατότητα να ακουστεί.

162 Π.χ. ο διαιτητής έλαβε απόφαση που υπερβαίνει τις αρμοδιότητες οι οποίες ορίζονται στην εκάστοτε εντολή ή που προσβάλλει τη δημόσια πολιτική.

Η διαιτησία αποτελεί εναλλακτική της άσκησης εξουσίας ως μεθόδου επίλυσης ανυπέρβλητων διαπραγματευτικών αδιεξόδων, και πολύ συχνά όλες οι πλευρές την βλέπουν ως προτιμότερη και εύλογη εναλλακτική.[163]

Αν και η εκούσια διαιτησία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εξάλειψη μίας αντιπαράθεσης στο σύνολό της, συχνά λειτουργεί καλύτερα όταν οι πλευρές την αξιοποιούν πιο επιλεκτικά, παραδείγματος χάριν για να επιλύσουν συγκεκριμένα μόνον στοιχεία ενός ευρύτερου θέματος.

Η νομιμότητα μίας διαδικασίας εθελούσιας διαιτησίας και, κατά συνάφεια, η αποδοχή της έκβασής της εν γένει δεν αμφισβητούνται, ακριβώς διότι η επιλογή της έχει συμφωνηθεί από κοινού. Ο οικειοθελής χαρακτήρας της σημαίνει ότι, αντίθετα από την περίπτωση της υποχρεωτικής διαιτησίας (βλ. παρακάτω), συνήθως δεν εμφανίζεται ο κίνδυνος να λειτουργήσει κατασταλτικά στη βασική διαπραγματευτική διαδικασία.

Η εθελούσια διαιτησία είναι μία μέθοδος επίλυσης διαφορών που ικανοποιεί τους στόχους και τους προβληματισμούς του Άρθρου 8 της Σύμβασης 151.[164]

Ενδιάμεση μορφή διαμεσολάβησης-διαιτησίας (Med-arb)

Σε πολλά συστήματα δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα συναντάται μία διαδικασία διαμεσολάβησης ακολουθούμενης από διαιτησία (med-arb) σε δύο στάδια ενοποιημένα ή άμεσα συνδεδεμένα. Η εγγύτητα των δύο αυτών διαδικασιών είναι οικονομικά συμφέρουσα και αποτελεσματική ταυτόχρονα,

163 Με τα περίφημα λόγια του Henry Bournes Higgins, δεύτερου προέδρου του ομοσπονδιακού δικαστηρίου στην Αυστραλία (από το 1907 ως το 1921): "Η διαδικασία του συμβιβασμού, με τη διαιτησία στο φόντο, υποκαθιστά τις ανάγωγες και βάρβαρες διαδικασίες της απεργίας και της ανταπεργίας. Η λογική εκτοπίζει τη βία. Η δύναμη του Κράτους επιβάλλει ειρήνη μεταξύ αντιπάλων σε εργασιακές διενέξεις αλλά και μεταξύ άλλων αντιπάλων. Και όλα προς το συμφέρον του κοινού."

164 Βλ. ΔΓΕ: *Freedom of association and collective bargaining [Ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και συλλογική διαπραγμάτευση]* (Γενεύη, 1994), παρ. 256. Επίσης, σύμφωνα με τη θέση της ΔΟΕ όπως ορίζεται από τα εποπτικά της όργανα, η διαιτησία πρέπει να είναι εκούσια και να ασκείται από αμερόληπτο μέρος όπως δικαστήριο ή άλλον ανεξάρτητο φορέα (ΔΓΕ: *Improving judicial mechanisms for settling labour disputes in Bulgaria [Βελτίωση δικαστικών μηχανισμών για τη διευθέτηση των εργασιακών διαφορών στη Βουλγαρία]*, Έκθεση επί της Τριμερούς Διάσκεψης Υψηλού Επιπέδου, Σόφια, 5 Μαΐου 2006 (Βουδαπέστη, 2006).)

και γι' αυτό οι επαγγελματίες αλλά και οι χρήστες έχουν στηρίξει εν γένει αυτή την καινοτομία. Υπάρχουν, όμως, κάποιοι ενδοιασμοί από πλευράς των επαγγελματιών σχετικά με μοντέλα που προβλέπουν την άσκηση και των δύο ρόλων της διαμεσολάβησης και της διαιτησίας από το ίδιο άτομο. Η κατηγορία είναι ότι μία βέλτιστη διαμεσολάβηση προϋποθέτει ειλικρινείς αποκαλύψεις, και ότι οι πλευρές θα αισθάνονται ότι περιορίζονται ενώπιον ενός διαμεσολαβητή ο οποίος ενδέχεται, αν δεν επιλυθεί η διαφορά, να είναι αργότερα ο διαιτητής. Στην πράξη, όμως, όταν τα συστήματα προβλέπουν αυτό το διττό ρόλο, ο συνδυασμός δεν φαίνεται να θέτει σε κίνδυνο τους στόχους της διευθέτησης των διαφορών. [165]

Μία διαδικασία συνδυασμού διαμεσολάβησης-διαιτησίας (med-arb) μπορεί να αναθέτει την άσκηση του κάθε ρόλου σε διαφορετικό επαγγελματία, επιτρέποντας έτσι στην κάθε διαδικασία να ασκήσει πλήρως την επιρροή της. Αναλόγως της φύσης του ζητήματος, του όγκου των θεμάτων και των διαθέσιμων πόρων, οι χώρες μπορούν να σχεδιάσουν τη διαδικασία με τέτοιο τρόπο ώστε στην περίπτωση που αποτύχει η διαμεσολάβηση, να μπορεί το θέμα να προωθείται άμεσα στη διαιτησία.

Η διαμεσολάβηση-διαιτησία (med-arb) ή συμβιβασμός-διαιτησία (con-arb) έχει χρησιμοποιηθεί με αξιοσημείωτη επιτυχία στη Νότιο Αφρική για διαφορές ως προς την ερμηνεία συλλογικών συμβάσεων και απολύσεις.[166] Στην Αυστραλία χρησιμοποιείται σε διάφορα πλαίσια εργασίας, στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Στην Πολιτεία της Νέας Νότιας Ουαλίας, οι διενέξεις σχετικά με τις αποδοχές των εργαζομένων υπάγονται πρώτα σε συμβιβασμό, συνήθως σε περιβάλλον τηλεφωνικής συνδιάσκεψης, και στη συνέχεια, εάν τα θέματα παραμένουν ανεπίλυτα, σε διαιτησία. Παρόμοια διαδικασία έχει υιοθετηθεί από το Νόμο 'Fair Work Act' στην Αυστραλία αναφορικά με τις υποθέσεις παράνομης απόλυσης. Οι σχετικές νομικές

165 Για μία κριτική του ενοποιημένου ρόλου, βλ. Zack: "Conciliation of labor court disputes" [Συμβιβασμός διαφορών εργατοδικείου], στο *Comparative Labor Law and Policy Journal* (Champaign, IL, Νομική Σχολή του Πανεπιστημίου του Ιλινόις και Αμερικανικό παράρτημα της Διεθνούς Εταιρείας Εργατικού Δικαίου και Κοινωνικής Ασφάλισης, 2005), Τόμος. 26, Αρ. 3, σελ. 408–10.

166 Βλ. ενότητα 191 του Νόμου περί Εργασιακών Σχέσεων 1995.

διατάξεις για τις αποδοχές των εργαζομένων στη Νέα Νότια Ουαλία καταδεικνύουν τη γενικότερη πρόθεση να προαχθούν οι απλές και άτυπες διαδικασίες, καθώς και η ευελιξία και ταχύτητα στη διευθέτηση των διαφορών:

> *Διαδικασία ενώπιον της Επιτροπής*
>
> (1) Οι διαδικασίες ενώπιον της Επιτροπής για οιοδήποτε ζήτημα πρέπει να διεξάγονται με όσο το δυνατόν λιγότερες διατυπώσεις και τεχνικές λεπτομέρειες επιτρέπει η ορθή εξέταση του θέματος.
>
> (2) Η Επιτροπή δεν δεσμεύεται από τους κανόνες περί αποδείξεως, αλλά μπορεί να ενημερώνεται επί οιουδήποτε θέματος με όποιο τρόπο θεωρεί πρόσφορο η Επιτροπή και όπως απαιτεί η δέουσα εξέταση του θέματος ενώπιον της Επιτροπής.
>
> (3) Η Επιτροπή οφείλει να πράττει δίκαια, ευσυνείδητα και επί της ουσίας της υπόθεσης αγνοώντας τις τεχνικές λεπτομέρειες ή τους νομικούς τύπους.
>
> (4) Οι διαδικασίες δεν απαιτούν απαραιτήτως επίσημη ακρόαση και μπορούν να διεξάγονται μέσω συνδιάσκεψης μεταξύ των πλευρών, ακόμα και συνδιάσκεψης στην οποία οι πλευρές (ή μερικές εξ αυτών) συμμετέχουν τηλεφωνικώς, μέσω κλειστού κυκλώματος τηλεόρασης ή με άλλα μέσα.
>
> (5) Με την επιφύλαξη τυχόν γενικών οδηγιών από τον Πρόεδρο, η Επιτροπή μπορεί να πραγματοποιήσει συνδιάσκεψη με συμμετοχή όλων των εκάστοτε πλευρών και με συμμετοχή αντιστοίχων εμπειρογνωμόνων, ή χωριστή κατ' ιδίαν συνάντηση με οιονδήποτε εξ αυτών.
>
> (6) Εάν η Επιτροπή είναι ικανοποιημένη θεωρώντας ότι της έχουν παρασχεθεί επαρκείς πληροφορίες εν σχέσει προς το θέμα της διαδικασίας, μπορεί να ασκήσει τις αρμοδιότητες που ορίζει ο παρών Νόμος χωρίς τη διεξαγωγή συνδιάσκεψης ή επίσημης ακρόασης.

> *355 Απόπειρα συμβιβασμού από το Διαιτητή*
>
> (1) Η Επιτροπή που συγκροτείται από Διαιτητή δεν μπορεί να λάβει απόφαση ή να διευθετήσει άλλως μία διαφορά η οποία παραπέμπεται στην Επιτροπή προς απόφαση αν δεν καταβάλει πρώτα ο Διαιτητής τις βέλτιστες προσπάθειες προκειμένου να

οδηγήσει τις αντικρουόμενες πλευρές σε μία διευθέτηση αποδεκτή σε όλες τους.

(2) Δεν μπορεί να γίνει δεκτή ουδεμία ένσταση κατά της απόφασης ή διευθέτησης διαφοράς από Διαιτητή, διότι ο Διαιτητής είχε προηγουμένως καταβάλει τις βέλτιστες δυνατές προσπάθειες να οδηγήσει τις αντικρουόμενες πλευρές σε διευθέτηση.[167]

Η κύρια συλλογική σύμβαση που καλύπτει δεκάδες χιλιάδες εργαζομένους στο δημόσιο τομέα στην επαρχία του Οντάριο στον Καναδά, έχει μία ιδιαίτερα λακωνική διατύπωση για το συνδυασμό διαμεσολάβησης-διαιτησίας (med-arb) που διέπει όλες τις διαφορές οι οποίες ανακύπτουν από την ερμηνεία και την εφαρμογή της σύμβασης, καθώς και άλλες καταγγελίες. Κατόπιν συναίνεσης, η διαδικασία μπορεί να επεκταθεί και σε υποθέσεις απολύσεων, σεξουαλικής παρενόχλησης και ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Οι σχετικές διατάξεις έχουν ως εξής:

“ *Διαδικασία Διαμεσολάβησης/Διαιτησίας*

22.16.1 Όλες οι αιτιάσεις παραπέμπονται μέσω του [Συμβουλίου Διευθέτησης Αιτιάσεων] σε έναν ενιαίο διαμεσολαβητή/διαιτητή προκειμένου να επιλύσει τη διαφορά γρήγορα και άτυπα.

22.16.2 Ο διαμεσολαβητής/διαιτητής προσπαθεί να υποβοηθήσει τις πλευρές να διευθετήσουν την αιτίαση με διαμεσολάβηση. Εάν οι πλευρές δεν μπορούν να επιλύσουν την αιτίαση με διαμεσολάβηση, ο διαμεσολαβητής/διαιτητής αποφασίζει επί της διαφοράς με διαιτησία. Όταν αποφασίζει επί της διαφοράς μέσω διαιτησίας, ο διαμεσολαβητής/διαιτητής μπορεί να περιορίσει τη φύση και την έκταση των αποδείξεων και μπορεί να επιβάλει όποιους όρους θεωρήσει κατάλληλους. Ο διαμεσολαβητής/διαιτητής εκδίδει συνοπτική απόφαση εντός πέντε (5) ημερών από την ολοκλήρωση των διαδικασιών, εκτός και αν οι πλευρές συμφωνήσουν άλλως.

167 Βλ. Ενότητες 354–5 του Νόμου περί Διαχείρισης Εργατικών Τραυματισμών και Αμοιβών Εργαζομένων του 1998.

Υποχρεωτική διαιτησία

Επειδή η υποχρεωτική διαιτησία μπορεί να απογυμνώσει τη διαπραγματευτική διαδικασία από τη ζωτικότητα και αμεροληψία της, είναι μία εναλλακτική δυνατότητα που πρέπει να προσεγγίζεται με προσοχή. Συνήθως επιβάλλεται από τη νομοθεσία ή με διοικητική απόφαση όταν είναι προφανές ότι οι πλευρές δεν μπορούν να βγουν από το αδιέξοδο των διαπραγματεύσεων χωρίς παρέμβαση των αρχών, ή όταν μία απεργία έχει παραταθεί πέραν της προκαθορισμένης διάρκειας.[168] Σχετικά με τη διαιτησία που επιβάλλεται από τις αρχές, Η Επιτροπή Εμπειρογνωμόνων για την Εφαρμογή των Συμβάσεων και Συστάσεων έχει δηλώσει ότι τέτοιου είδους παρεμβάσεις δεν συμβιβάζονται εύκολα με την αρχή της εκούσιας διαπραγμάτευσης η οποία θεσπίζεται στο Άρθρο 4 της Σύμβασης Αρ. 98.[169] Επί παραδείγματι, το Περού έχει καταργήσει την υποχρεωτική διαιτησία και τις διατάξεις που απαγόρευαν ουσιαστικά τις απεργίες στις "ουσιώδεις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας."[170]

Τα εποπτικά όργανα της ΔΟΕ έχουν διακηρύξει ότι η υποχρεωτική διαιτησία που επιβάλλεται στις αντίπαλες πλευρές από τρίτον, π.χ. από δημόσια αρχή, σε περίπτωση συλλογικής διαφοράς αποτελεί παραβίαση των διεθνών προτύπων εργασίας. Ωστόσο, τα εποπτικά όργανα της ΔΟΕ έχουν αναγνωρίσει τη χρήση της υποχρεωτικής διαιτησίας, κυρίως όταν είναι προϊόν συναίνεσης μεταξύ των πλευρών. Αυτό ισχύει στην περίπτωση απεργιακών κινητοποιήσεων σε ουσιώδεις υπηρεσίες, οι οποίες ορίζονται στην ενότητα *Απαγορεύσεις και περιορισμοί εργατικών κινητοποιήσεων στην περίπτωση βασικού προσωπικού και ουσιωδών υπηρεσιών*.[171]

168 B. Gernigon, A. Odero και H. Guido: *ILO principles concerning collective bargaining [Αρχές της ΔΟΕ σχετικά με τη συλλογική διαπραγμάτευση]*, International Labour Review (Γενεύη, ΔΓΕ, 2000), Τόμος 139, Αρ. 1, σελ. 44.

169 Βλ. ΔΓΕ: *Freedom of association and collective bargaining [Ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και συλλογική διαπραγμάτευση]* (Γενεύη, 1994), παρ. 258.

170 ΔΓΕ: *Freedom of association in practice: Lessons learned [Η ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι στην πράξη: Διδάγματα]*, Διεθνής Διάσκεψη Εργασίας, 97η Σύνοδος, 2008, σελ. 16.

171 ΔΓΕ: *Improving judicial mechanisms for settling labour disputes in Bulgaria [Βελτίωση δικαστικών μηχανισμών για τη διευθέτηση των εργασιακών διαφορών στη Βουλγαρία]*, Έκθεση επί της Τριμερούς Διάσκεψης Υψηλού Επιπέδου, Σόφια, 5 Μαΐου 2006 (Βουδαπέστη, 2006), σελ. 5-6.

Η υποχρεωτική διαιτησία μπορεί, επίσης, να επιβληθεί σε περίπτωση εθνικής έκτακτη ανάγκη ή όταν πρόκειται για δημοσίους υπαλλήλους που ασκούν εξουσία στο όνομα του κράτους.[172] Σημαντική επιφύλαξη σε σχέση με αυτό είναι πως η διαιτησία πρέπει να ασκείται από αντικειμενικούς φορείς και οι πλευρές να μπορούν να συμμετέχουν σε όλα τα στάδια της διαιτητικής διαδικασίας.[173]

Ένα τέτοιο παράδειγμα συναντάται στη Νορβηγία, όπου οι ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι δεν έχουν νόμιμο δικαίωμα να προβούν σε απεργιακές κινητοποιήσεις. Έχουν δικαιώματα διαπραγμάτευσης μέσω των ίδιων σωματείων που αντιπροσωπεύουν και τους λοιπούς δημοσίους υπαλλήλους, αλλά οι επιμέρους όροι απασχόλησης της συλλογικής τους σύμβασης αποφασίζονται από υποχρεωτική διαιτησία ως έσχατη λύση αν δεν επιτύχουν οι διαπραγματεύσεις.[174]

© ILO/J.Maillard

172 B. Gernigon, A. Odero και H. Guido, *ILO principles concerning collective bargaining [Αρχές της ΔΟΕ σχετικά με τη συλλογική διαπραγμάτευση]*, International Labour Review (Γενεύη, ΔΓΕ, 2000), Τόμος 139, Αρ. 1, σελ. 44.

173 ΔΓΕ: *Improving judicial mechanisms for settling labour disputes in Bulgaria [Βελτίωση δικαστικών μηχανισμών για τη διευθέτηση των εργασιακών διαφορών στη Βουλγαρία]*, Έκθεση επί της Τριμερούς Διάσκεψης Υψηλού Επιπέδου, Σόφια, 5 Μαΐου 2006 (Βουδαπέστη, 2006), σελ. 5-6.

174 Βλ. T. Stokke και A. Seip: "Collective dispute resolution in the public sector: The Nordic countries compared" [Συλλογική επίλυση διαφορών στο δημόσιο τομέα: Οι Σκανδιναβικές χώρες σε σύγκριση], στο *Journal of Industrial Relations* (Sydney, Ένωση Εργασίας και Εργασιακών Σχέσεων Αυστραλίας, 2008), Τόμος 60, Αριθ. 4, σελ. 564.

Επειδή το κόστος που συνεπάγονται οι εργατικές κινητοποιήσεις είναι ενίοτε δυσβάσταχτο, οι νομοθέτες είναι δυνατόν να αποφασίσουν να περιορίσουν ή να απαγορεύσουν τις εν λόγω κινητοποιήσεις σε κρίσιμους τομείς της δημόσιας διοίκησης. Στην πολιτεία της Washington των ΗΠΑ, η υποχρεωτική διαιτησία ισχύει για την αστυνομία, τους πυροσβέστες και τους εργαζομένους στα μέσα μαζικής μεταφοράς που εξυπηρετούν μεγάλες ομάδες του πληθυσμού. Αυτές οι τρεις κατηγορίες παρέχουν, κατά την άποψη της πολιτείας, τις ουσιωδέστερες υπηρεσίες, και η υποχρεωτική διαιτησία θεωρείται το σπουδαιότερο μέσον αποτροπής των απεργιακών κινητοποιήσεων. Σύμφωνα με τη νομοθεσία, ο διαιτητής πρέπει να συγκρίνει τις προσφορές των πλευρών με τους όρους των συλλογικών συμβάσεων σε παρόμοιους τομείς δικαιοδοσίας. Ορίζοντας ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να παραμένουν στο επίπεδο των συναδέλφων τους σε παρόμοιες γεωγραφικές περιοχές, ο νόμος τείνει να προστατεύει τους εργαζομένους από προτάσεις που θα συνεπάγονταν επίπεδο διαβίωσης χαμηλότερο αυτού που έχει ήδη επιτευχθεί. Η υποχρεωτική διαιτησία έχει αποδειχθεί τόσο δημοφιλής ώστε προσφάτως αποφασίστηκε να παρέχεται και σε εργαζομένους που φροντίζουν ασθενείς κατ' οίκον και στο τεχνικό προσωπικό λειτουργίας και συντήρησης κοινών εταιρειών εκμετάλλευσης που απασχολείται σε ιδιωτικό εργοστάσιο πυρηνικής ενέργειας.[175]

Η αναγωγή, όμως, της διαπραγμάτευσης σε μία απλή διαδικασία προσφυγών θα ήταν σε μεγάλο βαθμό επιζήμια για τους εργαζομένους, και έτσι, σε τέτοιες περιπτώσεις, η υποχρεωτική διαιτησία εμφανίζεται συχνά ως η ύστατη διαδικασία άρσης του αδιεξόδου. Υποχρεωτική διαιτησία σημαίνει διαιτησία που επιβάλλεται από τη νομοθεσία ή από τις κρατικές αρχές με δική τους πρωτοβουλία ή απαντώντας σε αίτημα μίας από τις αντίπαλες πλευρές – και όχι όλων των πλευρών.[176]

175 C. Carrión-Crespo και A. Santos Bayrón: *The impact of mediation on the use of labour arbitration in the public services: Comparison between the State of Washington and Puerto Rico [Η επίδραση της διαμεσολάβησης στη χρήση διαιτησίας εργασιακών διαφορών στη δημόσια διοίκηση: Σύγκριση μεταξύ της Πολιτείας της Washington και του Πουέρτο Ρίκο]*, Παρουσίαση που έγινε στο 2ο Διεθνές Συνέδριο Μηχανισμών Εναλλακτικής Επίλυσης Διαφορών, San Juan, Πουέρτο Ρίκο (2006) (στα Ισπανικά).

176 Βλ. ΔΓΕ: *Freedom of association and collective bargaining [Ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και συλλογική διαπραγμάτευση]* (Γενεύη, 1994), παρ. 256.

Ένα καλό παράδειγμα των προκειμένων ζητημάτων πολιτικής αποτυπώνεται στην ενότητα 1 του *Νόμου 312 περί Υποχρεωτικής Διαιτησίας Εργατικών Διαφορών στην Αστυνομία και την Πυροσβεστική του 1969* της Πολιτείας του Michigan στις ΗΠΑ:

> “Είναι δημόσια πολιτική αυτής της Πολιτείας ότι στις δημόσιες υπηρεσίες αστυνομίας και πυροσβεστικής, όπου το δικαίωμα απεργίας των εργαζομένων απαγορεύεται διά νόμου, απαραίτητη προϋπόθεση για το ακμαίο ηθικό των εν λόγω εργαζομένων και την αποδοτική λειτουργία των εν λόγω υπηρεσιών είναι να παρέχεται η δυνατότητα μίας εναλλακτικής, πρόσφορης, αποτελεσματικής και δεσμευτικής διαδικασίας για την επίλυση των διαφορών, και με αυτήν την έννοια ερμηνεύονται ελεύθερα οι διατάξεις του παρόντος νόμου που προβλέπουν υποχρεωτική διαιτησία.

Σε συστήματα που χαρακτηρίζονται από εμπλοκή και συναίνεση των συμμετεχόντων, η διαιτησία δεν φαίνεται να παρεμποδίζει τη διαπραγμάτευση, παρά μάλλον δίνει τη δυνατότητα να ολοκληρωθεί η διαδικασία με αποδεκτό τρόπο. Στις Σκανδιναβικές χώρες η διαιτησία με διάφορες μορφές – εθελούσια, “υπό πίεση” ως και υποχρεωτική – δεν είναι διαδικασία που χρησιμοποιείται πολύ συχνά για την οριστική επίλυση εκκρεμών ζητημάτων. Και έτσι στους κρατικούς τομείς της Νορβηγίας και της Σουηδίας μόνο ένα 2% περίπου των διαφορών διευθετούνται τυπικά σε διαιτησία. Κυρίως λόγω του εποπτικού ρόλου που ασκούν οι πλευρές σε κλαδικό επίπεδο – οι οποίες μπορούν να υποχρεώσουν τις πλευρές σε τοπικό επίπεδο να ξεκινήσουν εντατική διαμεσολάβηση – η χρήση της διαιτησίας σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης είναι σχεδόν μηδενική.[177]

Ένα πιθανό όφελος της υποχρεωτικής διαιτησίας είναι ότι επιτρέπει στις πλευρές και τους διαμεσολαβητές να εμπνευστούν από προηγούμενες αποφάσεις προκειμένου να θεσπίσουν ρεαλιστικές παραμέτρους εντός των οποίων να μπορούν οι πλευρές να ορίσουν τις καλύτερες (BATNA) και

177 Βλ. T. Stokke και A. Seip: “Collective dispute resolution in the public sector: The Nordic countries compared” [Συλλογική επίλυση διαφορών στο δημόσιο τομέα: Οι Σκανδιναβικές χώρες σε σύγκριση], στο *Journal of Industrial Relations* (Sydney, Ένωση Εργασίας και Εργασιακών Σχέσεων Αυστραλίας, 2008), Τόμος 60, Αριθ. 4, σελ. 572.

τις χειρότερες (WATNA) εναλλακτικές λύσεις τους έναντι της υπό διαπραγμάτευση συμφωνίας.

Για το σκοπό αυτόν, είναι χρήσιμο οι παράμετροι που περιέχονται στη νομοθεσία να είναι ξεκάθαρες. Αν το σύστημα είναι προβλέψιμο, αυτό θα αποθαρρύνει τις επιπόλαιες ή εξωπραγματικές προτάσεις, και μπορεί μάλιστα να προαγάγει την επίλυση των διαφορών μέσω διαπραγμάτευσης.

Τα στοιχεία από τον Καναδά και τις Ηνωμένες Πολιτείες καταδεικνύουν ότι η υποχρεωτική διαιτησία παράγει αποτελέσματα παρόμοια με συγκρίσιμες συλλογικές συμβάσεις που προέκυψαν από διαπραγμάτευση χωρίς προσφυγή σε διαιτησία. Στην επαρχία του Οντάριο, οι μέσες ετήσιες αυξήσεις στα επίπεδα των βασικών μισθών από το 1998 ως τον Ιούνιο του 2009, στις συλλογικές συμβάσεις του δημοσίου τομέα που καλύπτουν 200 ή περισσότερους εργαζομένους ήταν 2,5% σε υποθέσεις που κρίθηκαν από διαιτησία και 2,7% σε υποθέσεις που δεν παραπέμφθηκαν σε διαιτησία. (Ο μέσος αριθμός των σχετικών συμβάσεων ήταν 407 στην πρώτη κατηγορία και 2.842 στη δεύτερη). Ίδια ήταν και η μέση αύξηση του βασικού μισθού που επετεύχθη για τον ιδιωτικό τομέα μέσω διαιτησίας: 2,5 τοις εκατό.[178]

Ανάλογα είναι και τα συμπεράσματα μίας μελέτης που συγκρίνει τη χρήση της διαιτησίας για την επίλυση διαφορών συμφερόντων στις υπηρεσίες της αστυνομίας και της πυροσβεστικής στην Πολιτεία της Νέας Υόρκης από το 1974 ως το 2007, ακόμα μία ένδειξη ότι ένα σύστημα θεμελιωμένο στη συμμετοχή και τη συναίνεση μπορεί να αποφέρει αποδεκτά αποτελέσματα. Σύμφωνα με την περίληψη της δημοσίευσης:

> “[Οι συντάκτες] διαπιστώνουν ότι η επίλυση διαφορών με διαιτησία δεν έχει οδηγήσει σε καμία απεργία, ότι τα ποσοστά εξάρτησης από τη διαιτησία μειώθηκαν σημαντικά, ότι η αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης πριν και κατά τη διάρκεια της διαιτησίας παρέμεινε υψηλή, ότι η δομή της τριμερούς διαιτησίας συνέχισε να ευνοεί την εξέταση εναλλακτικών δυνατοτήτων επίλυσης μεταξύ

178 Υπουργείο Εργασίας Οντάριο, Υπηρεσίες Ενημέρωσης για τις Συλλογικές Διαπραγματεύσεις.

των μελών των επιτροπών διαιτησίας, και ότι οι μισθολογικές αυξήσεις που επετεύχθησαν κατόπιν διαιτητικής απόφασης ήταν παρόμοιες με αυτές που είχαν διαπραγματευθεί εκουσίως οι πλευρές. Οι οικονομετρικές εκτιμήσεις των επιπτώσεων της διαιτησίας διαφορών συμφερόντων στην εξέλιξη των μισθών σε ένα εθνικό δείγμα δεικνύουν ότι οι μισθολογικές αυξήσεις μεταξύ του 1990 και του 2000 στις Πολιτείες όπου υπάρχει διαιτησία δεν διέφεραν σημαντικά από αυτές σε Πολιτείες με μη-δεσμευτική διαμεσολάβηση και έρευνα για συγκέντρωση στοιχείων ή σε Πολιτείες χωρίς καθεστώς συλλογικής διαπραγμάτευσης.[179]

Κάθε προσεκτικά μελετημένη νομοθεσία περί διαιτησίας αφήνει ανοιχτή και τη δυνατότητα παράτασης ή συνέχισης των διαπραγματεύσεων, ένα χαρακτηριστικό το οποίο συναντάται στις ενότητες 137(2) και 144(2) του *Νόμου περί Εργασιακών Σχέσεων στη Δημόσια Διοίκηση του 2003* του Καναδά:

> **Καθυστέρηση**
> Ο/Η Πρόεδρος [του Συμβουλίου Εργασιακών Σχέσεων στη Δημόσια Διοίκηση] μπορεί να καθυστερήσει τη συγκρότηση επιτροπής διαιτησίας έως ότου είναι ικανοποιημένος/η ότι η πλευρά που υπέβαλε το αίτημα έχει διαπραγματευθεί επαρκώς και με σοβαρότητα εν σχέσει προς τα επίμαχα ζητήματα.

> **Μεταγενέστερη συμφωνία**
> Εάν, πριν εκδοθεί διαιτητική απόφαση, οι πλευρές καταλήξουν σε συμφωνία επί οιουδήποτε επίμαχου ζητήματος που έχει παραπεμφθεί σε διαιτησία και συνάψουν συλλογική σύμβαση για το εν λόγω ζήτημα, θεωρείται ότι το ζήτημα αυτό δεν έχει παραπεμφθεί στην επιτροπή διαιτησίας και δεν μπορεί να εκδοθεί διαιτητική απόφαση επ' αυτού.

Η Ενότητα 7a του *Νόμου 312 περί Υποχρεωτικής Διαιτησίας Εργατικών Διαφορών στην Αστυνομία και την Πυροσβεστική του 1969* της Πολιτείας του Michigan μαρτυρεί την ίδια πρόθεση πολιτικής:

> Πριν την έκδοση διαιτητικής απόφασης, ο πρόεδρος της επιτροπής διαιτησίας, εάν κρίνει ότι θα ήταν σκόπιμο ή χρήσιμο, μπορεί ανά

179 T. Kochan et al.: *The long-haul effects of interest arbitration: The case of New York State's Taylor Law [Οι μακροχρόνιες επιπτώσεις της διαιτησίας σε διαφορές συμφερόντων: Η περίπτωση του Νόμου Taylor της Πολιτείας της Νέας Υόρκης]*, Έγγραφο εργασίας Αρ. 90 (Ithaca, NY, Σχολή Διεθνών Σχέσεων Εργασίας Πανεπιστημίου Cornell, 2009).

> πάσα στιγμή να αναπέμψει τη διαφορά στις πλευρές για περαιτέρω συλλογική διαπραγμάτευση για μία περίοδο όχι μεγαλύτερη των τριών εβδομάδων.

Σε μία άλλη σύγκριση των διαδικασιών διαιτησίας στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι συντάκτες της μελέτης σημείωσαν ότι "τα βασικά θέματα που παραπέμπονται σε διαιτησία και στους δύο τομείς φαίνεται να είναι αρκετά παρόμοια", με την εργοδοσία να "κερδίζει" τις περισσότερες υποθέσεις: περίπου 63% στο δημόσιο τομέα και περίπου 70% στον ιδιωτικό τομέα.[180]Μεταξύ των υποθέσεων πειθαρχικής φύσης, παραπέμφθηκαν σε διαιτησία περίπου διπλάσιες υποθέσεις απόλυσης στον ιδιωτικό τομέα σε σύγκριση με το δημόσιο τομέα (30% έναντι 18%). Μία εξήγηση για τη διαφορά αυτή είναι ότι οι μέθοδοι επίλυσης των διαφορών που εφαρμόζονται στο δημόσιο τομέα είναι λιγότερο συμβατικές.[181]

Λόγω του αρνητικού αντίκτυπου που ενδέχεται να έχει επί των δημοσιονομικών πολιτικών και σκοπιμοτήτων, η απόφαση του ανεξάρτητου διαιτητή, σε κάποια συστήματα εργασιακών σχέσεων, υποβάλλεται σε ένα είδος πολιτικού ελέγχου. Η σχετική νομοθεσία της Νοτίου Αφρικής, παραδείγματος χάριν, προβλέπει τα εξής:

> "Οιαδήποτε διαιτητική απόφαση . . . η οποία λαμβάνεται εν σχέσει προς το Κράτος και η οποία έχει οικονομικές επιπτώσεις για το Κράτος καθίσταται δεσμευτική:
>
> (a) 14 ημέρες μετά την ημερομηνία της απόφασης, εκτός και αν κάποιος Υπουργός έχει καταθέσει την απόφαση στη Βουλή εντός αυτής της περιόδου, ή
>
> (b) 14 μετά την ημερομηνία κατάθεσης της απόφασης, εκτός και αν η Βουλή έχει εγκρίνει ψήφισμα ότι η απόφαση δεν είναι δεσμευτική.

180 D. Mesch και O. Shamayeva: "Arbitration in practice: A profile of public sector arbitration cases" [Διαιτησία στην πράξη: Προφίλ υποθέσεων διαιτησίας στο δημόσιο τομέα], στο *Public Personnel Management* (Αλεξάνδρεια, VA, Διεθνής Οργανισμός Δημόσιας Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, 1996), Τόμος 25, Αρ. 1, σελ. 119.

181 Mesch και Shamayeva, όπως παραπάνω, p. 130.

Εάν η Βουλή εγκρίνει ψήφισμα ότι η απόφαση δεν είναι δεσμευτική, η αντιπαράθεση πρέπει να παραπεμφθεί ξανά στην Επιτροπή για μία νέα προσπάθεια συμβιβασμού μεταξύ των αντίπαλων πλευρών, και αν αυτός αποτύχει, οιαδήποτε εκ των αντιπάλων πλευρών μπορεί να ζητήσει από την Επιτροπή να διαιτητεύσει.[182]

Η νομοθεσία που διέπει το δημόσιο τομέα στον Καναδά προβλέπει ότι καμία διαιτητική απόφαση δεν μπορεί να τροποποιήσει ούτε τους όρους απασχόλησης ούτε την οργάνωση της υπηρεσίας που ορίζει η νομοθεσία, με εξαίρεση τα χρηματικά ζητήματα. Η Ενότητα 150 του *Νόμου περί Εργασιακών Σχέσεων στη Δημόσια Διοίκηση του 2003* προβλέπει:

> Η απόφαση να μην απαιτεί νομοθετική εφαρμογή
>
> (1) Η διαιτητική απόφαση δεν μπορεί να τροποποιήσει ή να καταργήσει, άμεσα ή έμμεσα, κανέναν από τους υφιστάμενους όρους απασχόλησης, ούτε να θεσπίσει νέο όρο απασχόλησης, αν:
>
> (a) αυτό χρειάζεται θέσπιση ή τροποποίηση νόμου από τη Βουλή, εκτός και αν σκοπός είναι η εξασφάλιση των απαραίτητων πιστώσεων για την εφαρμογή του όρου
>
> (b) …
>
> (c) ο όρος σχετίζεται με πρότυπα, διαδικασίες ή μεθόδους που διέπουν το διορισμό, την αξιολόγηση, την προαγωγή, τη μετάθεση, την απόρριψη κατά τη δοκιμαστική περίοδο ή την απόλυση εργαζομένων
>
> (d) … ή
>
> (e) αυτό θα επηρέαζε την οργάνωση της δημόσιας διοίκησης ή την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε θέσεις και πρόσωπα απασχολούμενα στη δημόσια διοίκηση και την κατηγοριοποίηση αυτών.

Στην Πολιτεία της Washington στις Ηνωμένες Πολιτείες, η διοίκηση είναι υποχρεωμένη να συνεχίσει τη διαπραγμάτευση αν αποφασίσει να μην υποβάλει μία διαιτητική απόφαση στο νομοθετικό σώμα προς χρηματοδότηση. Και αυτό διότι η υποχρέωση διαπραγμάτευσης παραμένει για όσο διάστημα δεν υπάρχει συμφωνία.

182 Ενότητα 74 του Νόμου Εργασιακών Σχέσεων 66 του 1995.

Εναλλακτική Επίλυση Διαφορών (ΕΕΔ) στην απασχόληση: Προηγούμενα και παράλληλα στο Ισλάμ

"Η ΕΕΔ δεν είναι δυτική έννοια, ούτε δημιούργημα των τελευταίων δεκαετιών. Στην πραγματικότητα, η βασική ιδέα της φιλικής διευθέτησης ήταν γνωστή σε όλους τους πολιτισμούς κατά το παρελθόν, συμπεριλαμβανομένου και του Ισλάμ.

". . . Το Ισλάμ αποκαλύπτει την παρουσία τουλάχιστον πέντε διαδικασιών ΕΕΔ: (i) Sulh, που μπορεί να μεταφραστεί ελεύθερα ως Διαπραγμάτευση, Διαμεσολάβηση/Συνδιαλλαγή, ή Συμβιβασμός Δράσης, (ii) Tahkim, που μεταφράζεται ελεύθερα ως διαιτησία, (iii) ένας συνδυασμός Sulh και Tahkim που αντιστοιχεί στη Διαμεσολάβηση-Διαιτησία (Med-Arb), (iv) Muhtasib, το οποίο με σύγχρονους όρους είναι γνωστό ως Ombudsman, και (v) Fatawa των Μουφτήδων ή απόφαση Εμπειρογνώμονα." [1]

[1] K. H. Hassam: "Employment Dispute Resolution Mechanism from the Islamic Perspective" [Μηχανισμός Επίλυσης Εργασιακών Διαφορών από Ισλαμική σκοπιά], Arab Law Quarterly (Leiden, Κάτω Χώρες, Brill, 2006), Τόμος 20, Αρ. 2, σελ 181–182.

Από τις διαδικασίες που βασίζονται στη συναίνεση ως τους μηχανισμούς επίλυσης προβλημάτων που βασίζονται σε τρίτο μέρος: ένα πλήρες φάσμα

28. Εργατικές κινητοποιήσεις

Οι εργατικές κινητοποιήσεις (με την έννοια κάθε μορφής στάσεων εργασίας, λευκών απεργιών και ανταπεργιών συμπεριλαμβανομένης, στην περίπτωση των εργοδοτών, της μονομερούς εφαρμογής αλλαγών στους όρους απασχόλησης) θεωρούνται κανονικά ως αναπόσπαστο μέρος των συστημάτων συλλογικής διαπραγμάτευσης, και αυτό ως γενική δήλωση ισχύει και για τις εργασιακές σχέσεις στο δημόσιο τομέα. Τελικά, οι τιμές που ορίζονται στην αγορά εργασίας βασίζονται ουσιαστικά στην πολιτική και κοινωνική πίεση που μπορούν να ασκήσουν οι εμπλεκόμενες πλευρές, καθώς και τη θέση τους στην αγορά. Η έκφραση ισχύος διευκολύνεται από παράγοντες της κοινωνίας όπως είναι οι κοινοτικοί κανόνες, οι οικονομικοί περιορισμοί και η νομοθεσία.

Οι συλλογικές κινητοποιήσεις, ή η απειλή συλλογικών κινητοποιήσεων, διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο σε μία αποτελεσματική διαπραγματευτική διαδικασία. Όταν πρέπει να συμφιλιωθούν αντικρουόμενα συμφέροντα, η γνώση ότι η άλλη πλευρά έχει την ικανότητα και το δικαίωμα να ασκήσει πιέσεις βοηθά τους διαπραγματευτές να επικεντρωθούν στην αναζήτηση λύσεων. Τους αναγκάζει να αντιμετωπίσουν την άλλη πλευρά με σοβαρότητα και να επιτύχουν μία συμβιβαστική διευθέτηση. Με αυτή τη σημαντική έννοια, οι εργατικές κινητοποιήσεις αποτελούν λειτουργικό στοιχείο των συλλογικών διαπραγματεύσεων. Πρόσφατες έρευνες έχουν καταδείξει ότι οι μισθοί και η διασφάλιση των θέσεων εργασίας εξακολουθούν να είναι οι κύριες αιτίες εργασιακών συγκρούσεων. Οι λεγόμενες "πολιτικές" απεργίες παρακινούνται από κυβερνητικές πολιτικές σε πεδία όπως η κοινωνική ασφάλιση, η μεταρρύθμιση της εργασιακής νομοθεσίας και ούτω καθεξής.[183]

Οι απεργιακές κινητοποιήσεις, όμως, έχουν το τίμημά τους, τόσο για τις άμεσα εμπλεκόμενες πλευρές όσο και για την υπόλοιπη κοινωνία. Αυτό ισχύει κυρίως στο δημόσιο τομέα,

183 ΔΓΕ: *Freedom of association in practice: Lessons learned [Ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι στην πράξη: Διδάγματα]*, Διεθνής Διάσκεψη Εργασίας, 97η Σύνοδος, 2008, σελ. 14.

όπου η διατάραξη των κοινωνικών υπηρεσιών έχει σχεδόν πάντοτε αντίκτυπο στο σύνολο του πληθυσμού. Στην περίπτωση υπηρεσιών ζωτικής σημασίας για το κοινωνικό σύνολο, η διατάραξή τους μπορεί απλά να θεωρηθεί απαράδεκτη.

Οι προβληματισμοί αυτοί δεν εμπόδισαν πολλές χώρες με εξαιρετικές επιδόσεις στην επίλυση διαφορών – όπως η Νορβηγία, η Σουηδία, η Δανία και η Φινλανδία – να διατηρήσουν το δικαίωμα απεργίας ακόμα και για τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα.

Σταθερό θέμα σε όλη την έκταση του παρόντος εγχειριδίου είναι ότι ένα σύστημα συνολικών διαπραγματεύσεων καλά δομημένο και ανοιχτό σε όλους αποτελεί όχι μόνο πολύτιμο κεφάλαιο αυτό καθ' εαυτό, αλλά παρέχει και την καλύτερη δυνατή προστασία από αποτρέψιμες εργασιακές συγκρούσεις. Στην 64η Σύνοδο της Διεθνούς Διάσκεψης Εργασίας (1978), η ομάδα των εργαζομένων δήλωσε ότι "υπέρτατος σκοπός μας θα πρέπει να είναι να θεσπίσουμε έναν μηχανισμό σχεδιασμένο έτσι ώστε να καθιστά περιττές τις απεργίες ως μέσον διασφάλισης δίκαιων λύσεων στα προβλήματά μας . . . ".[184] Κατά το σχεδιασμό των συστημάτων διαπραγμάτευσης μπορούν να ενσωματωθούν διάφορα χαρακτηριστικά τα οποία να ελαχιστοποιούν την πιθανότητα επεισοδίων εργατικών κινητοποιήσεων. Ακόμα και στα καλύτερα συστήματα, όμως, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες και πρέπει να αντιμετωπίζονται όσο το δυνατόν πιο έξυπνα. Περιορισμοί ή ακόμα και απαγορεύσεις του δικαιώματος απεργίας ενδέχεται να δικαιολογούνται σε ορισμένα πλαίσια και επομένως να μην προσβάλλουν τα εκάστοτε Διεθνή Πρότυπα Εργασίας.[185] Στη συνέχεια εξετάζονται οι εν λόγω προσεγγίσεις και μηχανισμοί ρύθμισης.

Οι εργατικές κινητοποιήσεις ως έσχατο μέσον

Πολλά σύγχρονα συστήματα εργασιακών σχέσεων υποχρεώνουν τις πλευρές να διαπραγματευθούν σοβαρά

184 Διεθνής Διάσκεψη Εργασίας, 64η Σύνοδος, 1978: *Προσωρινά Πρακτικά*, σελ. 28/13.

185 Βλ. γενικά, ΔΓΕ: *Freedom of association and collective bargaining [Ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και συλλογική διαπραγμάτευση]* (Γενεύη, Διεθνές Γραφείο Εργασίας, 1994), Κεφ. V, "Το δικαίωμα στην απεργία".

και εξαντλητικά πριν οιαδήποτε προσφυγή σε εργατικές κινητοποιήσεις θεωρηθεί θεμιτή και νόμιμη. Συνήθως, ένα σύστημα διαπραγμάτευσης που λειτουργεί καλά και διαθέτει μηχανισμούς που ευνοούν την επιστροφή στις διαπραγματεύσεις δεν προκαλεί παρά ελάχιστες εργασιακές ταραχές.

Επιπλέον, είναι συνήθης υποχρέωση να αναστέλλεται οιαδήποτε εργατική κινητοποίηση έως ότου δοθεί η ευκαιρία και στην εκούσια ή υποχρεωτική διαμεσολάβηση να εξετάσει τα θέματα. Επί παραδείγματι, η παράγραφος 4 της Σύστασης 92 του 1951 περί Εθελούσιου Συμβιβασμού και Διαιτησίας ορίζει τα εξής: "Αν μία διαφορά έχει υποβληθεί σε διαδικασία συμβιβασμού με τη σύμφωνη γνώμη όλων των ενδιαφερόμενων πλευρών, πρέπει αυτές να παροτρύνονται να απέχουν από απεργίες και ανταπεργίες όσο είναι εν εξελίξει ο συμβιβασμός."

Όταν οι πλευρές προβαίνουν σε εργατικές κινητοποιήσεις παραβαίνοντας τις νόμιμες υποχρεώσεις τους (είτε θεσμοθετημένες διά νόμου είτε συμβατικές), οι οποίες επιβάλλουν να διαπραγματευθούν πρώτα έως ότου φτάσουν σε αδιέξοδο, τα περισσότερα συστήματα προβλέπουν την έκδοση ασφαλιστικών μέτρων κατά του παραβάτη. Σε άλλα, τέτοιου είδους κινητοποιήσεις μπορεί να θεωρηθούν παράβαση του καθήκοντος καλόπιστης διαπραγμάτευσης. Και στις δύο περιπτώσεις, τα δικαστήρια κατά κανόνα έχουν τη δυνατότητα να εμποδίσουν τις κινητοποιήσεις και να διατάξουν επανέναρξη των διαπραγματεύσεων.

Προειδοποίηση απεργίας

Ακόμα και αν έχουν ολοκληρωθεί όλες οι προσπάθειες διαπραγμάτευσης και διευθέτησης, πολλά συστήματα απαιτούν όχι μόνο προειδοποίηση πριν από την πραγματοποίηση της απεργίας, αλλά, στην περίπτωση του δημοσίου τομέα, και *επιπλέον* προειδοποίηση. Επί παραδείγματι, στη Νότιο Αφρική, απαιτείται προειδοποίηση 48 ώρες πριν την πραγματοποίηση της απεργίας για εργατικές διαφορές στον ιδιωτικό τομέα, αλλά επτά ημέρες πριν όταν εργοδότης είναι το κράτος.[186]

186 Βλ. ενότητα 64 του Νόμου περί Εργασιακών Σχέσεων 66 του 1995.

Και οι Σκανδιναβικές χώρες έχουν ειδικούς κανόνες προειδοποίησης για τις απεργιακές κινητοποιήσεις στο δημόσιο τομέα. Στη Νορβηγία, εν μέρει για να δοθεί η δυνατότητα στη διαμεσολάβηση να αναζητήσει λύση ακόμα και αν ειδοποιηθούν δεόντως οι δημόσιες αρχές, οι εξαγγελθείσες στάσεις εργασίας είναι δυνατόν να αναβληθούν έως και για 21 ημέρες στην περίπτωση δημοσίων υπαλλήλων και εργαζομένων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Στη Φινλανδία, το Υπουργείο Απασχόλησης και Οικονομίας μπορεί να αναβάλει την προγραμματισμένη απεργία έως και για δύο εβδομάδες κατόπιν αιτήματος του εκάστοτε συμφιλιωτή ή του συμβουλίου συμφιλίωσης, εάν υπάρχει κίνδυνος να διαταραχθούν οι ουσιώδεις υπηρεσίες και να προκληθεί αδικαιολόγητη βλάβη. Στην περίπτωση αντιπαραθέσεων που καλύπτουν δημοσίους υπαλλήλους, είναι δυνατόν η αναβολή να παραταθεί για άλλες επτά ημέρες.[187] Οι αναβολές αυτές δίνουν τη δυνατότητα στις πλευρές να εξερευνήσουν δρόμους συμφωνίας, είτε μόνες τους είτε με τη βοήθεια τρίτων.

© ILO/ M.Crozet

187 Βλ. T. Stokke και A. Seip: "Collective dispute resolution in the public sector: The Nordic countries compared" [Συλλογική επίλυση διαφορών στο δημόσιο τομέα: Οι Σκανδιναβικές χώρες σε σύγκριση], στο *Journal of Industrial Relations* (Sydney, Ένωση Εργασίας και Εργασιακών Σχέσεων Αυστραλίας, 2008), Τόμος 60, Αρ. 4, σελ. 567. Νόμος περί Διαμεσολάβησης σε Εργασιακές Διαφορές (420/1962), http://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/1962/en19620420.pdf (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

Υποχρέωση ειρήνης

Μία από τις βασικές προϋποθέσεις που μπορούν να επιβάλουν τα κράτη για να επιτρέψουν τον καθορισμό των όρων απασχόλησης στο δημόσιο τομέα μέσω συλλογικής διαπραγμάτευσης, είναι η υποχρέωση κοινωνικής ειρήνης, η οποία απαιτεί στη συνέχιση των διαπραγματεύσεων χωρίς προσφυγή σε εργατικές κινητοποιήσεις. Η υποχρέωση ειρήνης, η οποία δεσμεύει και τις δύο διαπραγματευόμενες πλευρές, προκύπτει σε δύο πλαίσια:

(i) Στη διαδικασία διαπραγμάτευσης συμβάσεων, όπου ανακύπτουν συχνά διαφορές συμφερόντων (αντιπαραθέσεις σε οικονομικά θέματα).
(ii) Αφού υπογραφεί η σύμβαση, εάν οι πλευρές διαφωνούν ως προς την ερμηνεία και την εφαρμογή της συναφθείσας σύμβασης (διαφορές σχετικές με δικαιώματα), ή αν η μία πλευρά θέλει να προωθήσει επιπλέον οικονομικά αιτήματα λόγω μεταβολής των συνθηκών παρά την ύπαρξη συλλογικής σύμβασης (διαφορές συμφερόντων).

Υποχρέωση ειρήνης κατά τις διαπραγματεύσεις

Ο δομημένος διάλογος είναι ίσως η καλύτερη μέθοδος για τη μεγιστοποίηση των κοινών συμφερόντων κατά τρόπο πρόσφορο και δίκαιο και για το συμβιβασμό των αντικρουόμενων συμφερόντων των βασικών εταίρων στην εργασία. Και παρ' ότι τελικώς ο συσχετισμός δυνάμεων διαμορφώνει ή απλά καθορίζει τα αποτελέσματα, η χρήση δύναμης – και ιδιαιτέρως η πρόωρη χρήση – επιφέρει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα κόστη. Ένα από αυτά είναι ότι βλάπτεται η διαπραγματευτική διαδικασία, αν όχι οι σχέσεις γενικότερα. Ως εκ τούτου, δεν πρέπει οι πλευρές να καταφεύγουν στη χρήση δύναμης ενόσω εξελίσσεται ένας συνετός διάλογος.

Κατά συνέπεια, σχετικά με τη διαπραγμάτευση τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, αρκετά νομικά συστήματα προβλέπουν ότι καμία από τις δύο πλευρές δεν μπορεί να προσφύγει σε εργατικές κινητοποιήσεις για να προωθήσει τα αιτήματά της, τουλάχιστον ώσπου να εξαντληθεί η διαπραγματευτική διαδικασία. Ακόμα και τότε, και ιδιαιτέρως

στο δημόσιο τομέα, η υποχρέωση ειρήνης μπορεί να επεκταθεί σε δύο περαιτέρω στάδια:

Πρώτον, πολλές θεσμοθετημένες διαδικασίες επίλυσης διαφορών εμπεριέχουν την προϋπόθεση ότι σε περίπτωση διαπραγματευτικού αδιεξόδου οι πλευρές θα απέχουν από οιαδήποτε εργατική κινητοποίηση μέχρι να ολοκληρωθούν τα βήματα του συμβιβασμού ή της διαμεσολάβησης. Το σκεπτικό αυτού του μέτρου είναι ότι, όπως συχνά συμβαίνει στην πράξη, η δυνατότητα παρέμβασης ανεξάρτητων εμπειρογνωμόνων στη διαπραγματευτική διαδικασία θα βοηθήσει στην επίτευξη συμφωνίας.

Δεύτερον, κάποια συστήματα παρέχουν επιπλέον δυνατότητες στις δημόσιες αρχές να απαγορεύουν τις εργατικές κινητοποιήσεις μέχρι να υπάρξει κάποιος άλλος μηχανισμός επίλυσης διαφορών, όπως η έρευνα για συγκέντρωση στοιχείων ή η διαμόρφωση συστάσεων. Κατ' εξαίρεσιν, οι ισχύοντες κανόνες ενδέχεται να παρέχουν σε μία δημόσια αρχή τη διακριτική ευχέρεια σε ορισμένες περιστάσεις να απαγορεύει εντελώς τις απεργιακές κινητοποιήσεις και να διατάσσει να κριθεί το σχετικό θέμα μέσω διαιτησίας (όπως στην περίπτωση υπηρεσιών ζωτικής σημασίας για το κοινωνικό σύνολο – βλ. παρακάτω).

Υποχρέωση ειρήνης αφού υπογραφεί σύμβαση

Αφού συναφθεί συλλογική σύμβαση σε εργασιακά θέματα (συμπεριλαμβανομένων και των όρων απασχόλησης), πολλά συστήματα προβλέπουν ότι τίθεται σε ισχύ μία υποχρέωση κοινωνικής ειρήνης, είτε σχετική είτε απόλυτη. Δύο παραδείγματα είναι η Γερμανία και η Δανία. Στη Γερμανία, καθ' όλη τη διάρκεια ισχύος της σύμβασης δεν επιτρέπεται ούτε προστατεύεται καμία εργατική κινητοποίηση για κανένα από τα θέματα με τα οποία έχει ασχοληθεί η ισχύουσα συλλογική σύμβαση. Είναι δυνατόν, όμως, να συνεχίζονται οι αντιπαραθέσεις επί αντικειμένων τα οποία δεν καλύπτονται στη σύμβαση. Στη Δανία, η σύναψη δεσμευτικής συμφωνίας σημαίνει ότι δεν μπορεί πλέον να προβληθεί καμία οικονομική διεκδίκηση σε κανένα μέτωπο, και κυρίως ότι καμία απαίτηση δεν μπορεί να επιδιωχθεί μέσω εργατικής κινητοποίησης.

Όταν ανακύπτουν διαφορές επί της ερμηνείας ή της εφαρμογής μίας σύμβασης (διαφορές σχετικές με δικαιώματα), είναι δυνατόν να ισχύει η υποχρέωση ειρήνης και τότε όλες αυτές οι διαφορές μπορούν να παραπέμπονται σε δεσμευτική διαιτησία ή επιδίκαση στα δικαστήρια. Σε συστήματα με περισσότερες διαβαθμίσεις, οι πλευρές μπορούν να προσπαθήσουν να συμβιβάσουν τις διαφορές τους ή να διερευνήσουν τρόπους επίλυσης των προβλημάτων με σκοπό την επίτευξη συμφωνίας επί τυχόν επίμαχων διατάξεων, και να παραπέμψουν την αντιπαράθεση σε διαιτησία μόνον όταν αυτές οι προσπάθειες αποτύχουν. Τέτοια παραδείγματα μπορεί να δει κανείς στη νομοθεσία της Βενεζουέλας και της Πολιτείας της Washington στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Απαγόρευση εργατικών κινητοποιήσεων στην περίπτωση διαφορών σχετικών με δικαιώματα

Εξ ορισμού, ένας διαιτητής ή ένα δικαστήριο μπορεί να επιλύσει διαφορές σχετικές με δικαιώματα. Στη νομοθεσία τουλάχιστον, προβλέπεται ότι ένα πρόσωπο κύρους μπορεί να αποφανθεί οριστικώς στην περίπτωση αντιπαράθεσης. Επί της αρχής, λοιπόν, είναι δυνατόν να ορίζεται μια ολόκληρη σειρά αντιπαραθέσεων στις οποίες απαγορεύονται οι εργατικές κινητοποιήσεις. Τα εργασιακά συστήματα πολλών χωρών ενσωματώνουν αυτή την αρχή, κηρύσσοντας παράνομες τις απεργίες και υποχρεώνοντας τις πλευρές να αποτείνονται σε διαιτητικές και δικαστικές αρχές στην περίπτωση αντιπαράθεσης σε θέματα όπως:

- αναγνώριση των συνδικάτων[188]
- καθορισμός των φορέων διαπραγμάτευσης[189]
- ερμηνεία και εφαρμογή των συλλογικών και άλλων συμβάσεων[190] και
- νομιμότητα των απολύσεων.[191]

188 Όπως συμβαίνει στις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά.

189 Ηνωμένες Πολιτείες, Καναδάς και Αυστραλία, μεταξύ άλλων.

190 Σχεδόν καθολικό χαρακτηριστικό των καθεστώτων εργατικού δικαίου.

191 Ακόμα ένα σχεδόν καθολικό χαρακτηριστικό. Εξαίρεση αποτελεί στη Νότιο Αφρική η περίπτωση απολύσεων λόγω λειτουργικών αναγκών της επιχείρησης, όπου δίνεται η δυνατότητα στις πλευρές των εργαζομένων να προασπιστούν τα συμφέροντά τους είτε διά της δικαστικής οδού ή μέσω εργατικών κινητοποιήσεων: βλ. ενότητα 189Α του Νόμου περί Εργασιακών Σχέσεων.

Θα πρέπει να διατίθενται νόμιμα ασφαλιστικά μέτρα προκειμένου να προστατεύονται οι αθώες πλευρές σε περιπτώσεις καταστρατήγησης των νομοθετημένων ή συμβατικών υποχρεώσεων.

Απαγορεύσεις και περιορισμοί εργατικών κινητοποιήσεων στην περίπτωση προσωπικού και υπηρεσιών ζωτικής σημασίας

Λόγω της θεμελιώδους σημασίας του δικαιώματος απεργίας, οι όποιοι περιορισμοί στην άσκησή του πρέπει να είναι αιτιολογημένοι. Η Επιτροπή Εμπειρογνωμόνων για την Εφαρμογή των Συμβάσεων και Συστάσεων της ΔΟΕ (CEACR) υποστηρίζει ότι το δικαίωμα πρέπει να περιορίζεται μόνον όταν πρόκειται, πρώτον, για δημοσίους υπαλλήλους που ασκούν εξουσία εν ονόματι του κράτους και, δεύτερον, για υπηρεσίες πραγματικά ζωτικής σημασίας, δηλαδή: "αυτές των οποίων η διακοπή θα έθετε σε κίνδυνο τη ζωή, την προσωπική ασφάλεια ή την υγεία του συνόλου ή μέρους του πληθυσμού."[192]

Αν και πολλές χώρες έχουν περιορίσει το δικαίωμα απεργίας για τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα, συχνά η αιτιολόγηση δεν τεκμηριώνεται επαρκώς. Μπορεί βεβαίως να υποστηριχθεί η ιδέα να υπάρχει ειδική μεταχείριση για βασικό προσωπικό το οποίο παρέχει ουσιώδεις υπηρεσίες, αλλά οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι δεν θα υπάγονταν σε αυτή την κατηγορία. Η διακοπή παροχής των υπηρεσιών τους δεν προξενεί αναστάτωση μεγαλύτερη ή μικρότερη από αυτήν που θα προξενούσε η ίδια ενέργεια από εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα. Η Επιτροπή Εμπειρογνωμόνων έχει προτείνει ότι, αντί να επιβάλλεται γενική απαγόρευση απεργιών, μπορούν ίσως οι κυβερνήσεις και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις να διαπραγματεύονται για να ορίσουν ένα ελάχιστο όριο υπηρεσίας, εκεί όπου μία ολοκληρωτική και παρατεταμένη διακοπή θα μπορούσε να επιφέρει σοβαρές συνέπειες για το κοινωνικό σύνολο.[193] Στην περίπτωση αυτή,

192 ΔΓΕ: *General Survey [Γενική Έρευνα]* (Γενεύη, 1983), παρ. 213–4. Και βλ. επίσης ΔΓΕ: *Freedom of association and collective bargaining [Ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και συλλογική διαπραγμάτευση]* (Γενεύη, 1994), παρ. 158–9.

193 ΔΓΕ: *Freedom of association and collective bargaining [Ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και συλλογική διαπραγμάτευση]* (Γενεύη, 1994), παρ. 158.

θα μπορούσαν να προσδιορισθούν οι λειτουργίες εκείνες οι οποίες είναι απολύτως απαραίτητες για την εξυπηρέτηση των βασικών αναγκών του πληθυσμού ή τις ελάχιστες απαιτήσεις της εκάστοτε υπηρεσίας, ώστε αυτές να προστατεύονται από τυχόν εργατικές κινητοποιήσεις.

Οι πλευρές μπορούν να οριοθετούν τις ουσιώδεις υπηρεσίες ή το ελάχιστο όριο υπηρεσίας, και να αφήνουν τα πράγματα να ακολουθούν το δρόμο τους στην περίπτωση ευρύτερης εργασιακής διένεξης. Μπορούν, επίσης, να αναγνωρίζουν τη σημασία των εν λόγω υπηρεσιών για την ευρύτερη τάξη πραγμάτων και αντιστοίχως να συνεργάζονται ενεργώς για την εκπόνηση σχεδίων εκτάκτου ανάγκης. Η Επιτροπή συνδικαλιστικών ελευθεριών έχει ορίσει ότι το δικαίωμα απεργίας μπορεί να περιορίζεται για εργαζομένους που ασχολούνται με τις ακόλουθες δραστηριότητες: υπηρεσίες στο νοσοκομειακό τομέα, υπηρεσίες ηλεκτροδότησης, υπηρεσίες ύδρευσης, τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, αστυνομία και ένοπλες δυνάμεις, έλεγχος εναέριας κυκλοφορίας, πυροσβεστική, δημόσια ή ιδιωτικά σωφρονιστήρια, διατροφή μαθητών και υπηρεσίες καθαριότητος σχολείων.[194]

Στη Σουηδία και τη Νορβηγία, η κυβέρνηση και τα συνδικάτα έχουν συνάψει Βασικές Συμβάσεις οι οποίες έχουν επιτύχει δύο συναφή αποτελέσματα στο πλαίσιο των διενέξεων στο δημόσιο τομέα: (1) το βασικό προσωπικό σε δεσπόζουσες λειτουργίες δεν έχει δικαίωμα να συμμετέχει σε εργατικές κινητοποιήσεις, (2) έχουν συμφωνηθεί κανόνες προκειμένου να διατηρούνται οι ουσιώδεις υπηρεσίες κατά τη διάρκεια ευρύτερων εργασιακών συγκρούσεων.

Στη διαδικασία για τον καθορισμό των υπηρεσιών οι οποίες θα χαρακτηρισθούν ως ουσιώδεις ή ως ελάχιστο όριο, θα πρέπει ιδανικώς να συμμετέχουν όλοι οι κοινωνικοί εταίροι, ή εναλλακτικά ένας ανεξάρτητος φορέας, και όχι να είναι προνόμιο μόνον των αρχών. Αφ' ης στιγμής δηλωθεί ή συμφωνηθεί ότι μία υπηρεσία είναι ουσιώδης ή στο ελάχιστο όριο, το αίσθημα

194 ΔΓΕ: *Digest of decisions and principles of the Freedom of Association Committee of the Governing Body of the ILO [Σύνοψη αποφάσεων και αρχών της Επιτροπής για την Ελευθερία του Συνεταιρίζεσθαι του Διοικητικού Συμβουλίου της ΔΟΕ]*, πέμπτη (αναθεωρημένη) έκδοση (Γενεύη, 2006), παρ. 585.

δικαιοσύνης και η διατήρηση της εργασιακής ειρήνης απαιτούν την ενσωμάτωση εγγυήσεων στη νομοθεσία ώστε να ενισχύεται η εμπιστοσύνη στη διαδικασία. Τα λαμβανόμενα μέτρα είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν τη διευθέτηση των όρων εργασίας μέσω εκατέρωθεν αποδεκτής διαδικασίας επιδίκασης, όπως είναι η ουδέτερη υποχρεωτική διαιτησία ή όποια άλλη διαδικασία έχει συμφωνηθεί προηγουμένως, εάν οι διαπραγματεύσεις φτάσουν σε αδιέξοδο.

Στη Νότιο Αφρική, έχει συσταθεί μία ειδική Επιτροπή για τις Ουσιώδεις Υπηρεσίες προκειμένου να διερευνά και ακολούθως να αποφαίνεται ποιες υπηρεσίες -ή μέρη υπηρεσιών- θα πρέπει να ορίζονται ως ουσιώδεις. Ο ορισμός του τι θεωρείται ουσιώδες συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις της Επιτροπής Εμπειρογνωμόνων, όπως αυτές περιγράφονται παραπάνω. Τα μέλη της Επιτροπής διορίζονται από τον Υπουργό μόνον κατόπιν διαβούλευσης με τους εργαζομένους και τα συνδικάτα, και η διερευνητική διαδικασία επιτρέπει την υποβολή προτάσεων από όλες τις ενδιαφερόμενες πλευρές. Δεν επιτρέπονται εργατικές κινητοποιήσεις για διαφορές συμφερόντων που ανακύπτουν στις ουσιώδεις υπηρεσίες. Αυτού του είδους οι διενέξεις πρέπει, αντιθέτως, να κατευθύνονται προς την επίσημη συμφιλίωση και διαιτησία από την Επιτροπή Συμβιβασμού, Μεσολάβησης και Διαιτησίας, η οποία έχει τριμερή διοίκηση.[195]

Η νομοθεσία της Νοτίου Αφρικής προσπαθεί να διατηρεί ζωντανή τη δυναμική της διαπραγμάτευσης σε αυτό το ιδιαίτερα ευαίσθητο πεδίο. Και αυτό το κάνει αφήνοντας χώρο στις ενδιαφερόμενες πλευρές να διαπραγματευθούν συμφωνίες "ελάχιστου ορίου υπηρεσιών" για τις υπηρεσίες που χαρακτηρίζονται ως ουσιώδεις. Όταν οι πλευρές μπορέσουν να συμφωνήσουν επ' αυτού, και αφού η συμφωνία τους επικυρωθεί από την Επιτροπή για τις Ουσιώδεις Υπηρεσίες, τότε:

- οι απεργίες απαγορεύονται μόνον στη ζώνη των ελαχίστων υπηρεσιών και

195 Βλ. ενότητες 70–74 και 116 του Νόμου περί Εργασιακών Σχέσεων του 1995.

- η ευρύτερη απαγόρευση των απεργιακών κινητοποιήσεων στις υπόλοιπες υπηρεσίες που έχουν οριστεί προηγουμένως ως ουσιώδεις, καθώς και η υποχρεωτική παραπομπή σε διαιτησία των ανεπίλυτων διαφορών, παύουν να υφίστανται.[196]

Ο σχετικός νόμος προβλέπει επίσης ότι κάποιες υπηρεσίες μπορούν να κηρύσσονται ως "υπηρεσίες συντήρησης" – υπηρεσία της οποίας η διακοπή "θα επέφερε υλική καταστροφή σε οιονδήποτε χώρο εργασίας, εργοστάσιο ή μηχανολογικό εξοπλισμό". Οι αντιπαραθέσεις σε αυτού του είδους τις υπηρεσίες πρέπει γενικώς να κατευθύνονται προς τη διαιτησία, και σε τέτοιες περιπτώσεις δεν επιτρέπονται οι εργατικές κινητοποιήσεις.[197]

Στον Καναδά, η αντίστοιχη νομοθεσία σε ομοσπονδιακό επίπεδο προτείνει έναν εκτενέστερο ορισμό για τις ουσιώδεις υπηρεσίες, δηλαδή "υπηρεσίες, μέσα ή δραστηριότητες της Κυβέρνησης του Καναδά που είναι ή θα είναι, ανά πάσα στιγμή, απαραίτητα για την ασφάλεια του συνόλου ή μέρους του κοινωνικού συνόλου". Η νομοθεσία, λοιπόν, παροτρύνει τους εργοδότες και τα συνδικάτα να συνάπτουν συμφωνίες για τις ουσιώδεις υπηρεσίες, οι οποίες να προσδιορίζουν:

(α) τι είδους θέσεις εντός του φορέα διαπραγμάτευσης είναι απαραίτητες για να μπορεί ο εργοδότης να παρέχει τις ουσιώδεις υπηρεσίες,
(β) τον αριθμό αυτών των θέσεων που είναι απαραίτητες για να μπορεί ο εργοδότης να παρέχει τις ουσιώδεις υπηρεσίες, και
(γ) τις συγκεκριμένες θέσεις που είναι απαραίτητες για το σκοπό αυτόν.[198]

Εάν ένας εργοδότης και τα αντίστοιχα επαγγελματικά σωματεία δεν μπορούν να καταλήξουν σε συμφωνία για τις

196 Ενότητα 72 του Νόμου περί Εργασιακών Σχέσεων του 1995.

197 Ενότητα 75 του Νόμου περί Εργασιακών Σχέσεων του 1995.

198 Βλ. ενότητα 4 του Νόμου περί Εργασιακών Σχέσεων στη Δημόσια Διοίκηση του 2003. Όμως, βλ. εν προκειμένω και την ενότητα 120: "Ο εργοδότης έχει το αποκλειστικό δικαίωμα να καθορίζει το επίπεδο στο οποίο θα παρέχεται μία ουσιώδης υπηρεσία στο κοινωνικό σύνολο, ή σε μέρος αυτού, ανά πάσα στιγμή, όπως την έκταση και τη συχνότητα με την οποία θα παρέχεται η υπηρεσία."

ουσιώδεις υπηρεσίες, μπορεί οιαδήποτε εκ των δύο πλευρών να απευθυνθεί στο Συμβούλιο Εργασιακών Σχέσεων στη Δημόσια Διοίκηση προκειμένου αυτό "να αποφανθεί επί οιουδήποτε ανεπίλυτου ζητήματος που μπορεί να περιέχεται σε τέτοια συμφωνία".[199] Απαγορεύεται να απεργήσει "όποιος εργαζόμενος κατέχει θέση η οποία, βάσει συμφωνίας για τις ουσιώδεις υπηρεσίες, είναι απαραίτητη προκειμένου να μπορέσει ο εργοδότης να παρέχει τις ουσιώδεις υπηρεσίες, και κανένας αξιωματούχος ή εκπρόσωπος οργάνωσης εργαζομένων δεν μπορεί να συμβουλεύσει ή να υποκινήσει τη συμμετοχή των εν λόγω εργαζομένων σε απεργία".[200]

Ψηφοφορία επί της προσφοράς του εργοδότη προκειμένου να αποφευχθεί η προσφυγή σε απεργιακές κινητοποιήσεις

Όταν έχει απορριφθεί η προσφορά ενός εργοδότη από τους διαπραγματευτές του σωματείου, η διαδικασία είναι σε αδιέξοδο και επίκειται ή ήδη διεξάγεται απεργία, υπάρχουν ίσως υποψίες ότι η προσφορά θα γινόταν δεκτή από τη μεγάλη μάζα των εργαζομένων. Προκειμένου να διαπιστωθεί αν όντως είναι έτσι, να αντισταθμισθεί μία ενδεχόμενη αδιαλλαξία κατά τις διαπραγματεύσεις και να αποφευχθούν εργατικές κινητοποιήσεις, η νομοθεσία σε ορισμένες χώρες προβλέπει τη δυνατότητα η πρόταση του εργοδότη να τίθεται σε ψηφοφορία μεταξύ των εργαζομένων. Ο *Νόμος περί Εργασιακών Σχέσεων στη Δημόσια Διοίκηση του 2003* του Καναδά είναι ένα τέτοιο παράδειγμα:

> "*Ψηφοφορία επί της προσφοράς του εργοδότη*
>
> *Ο Υπουργός μπορεί να διατάξει τη διεξαγωγή ψηφοφορίας*
>
> **183.**
> 1. Εάν ο Υπουργός έχει την άποψη πως είναι προς το δημόσιο συμφέρον να δοθεί η ευκαιρία στους εργαζομένους που αποτελούν το διαπραγματευτικό φορέα να αποδεχθούν ή να απορρίψουν

199 Ενότητα 123(1).

200 Ενότητα 194(2) του Νόμου περί Εργασιακών Σχέσεων στη Δημόσια Διοίκηση του 2003. Επιπλέον, "Ουδείς δεν μπορεί να εμποδίσει ή να αποτρέψει ή να προσπαθήσει να εμποδίσει ή να αποτρέψει έναν εργαζόμενο να εισέλθει ή να εξέλθει του χώρου εργασίας του εάν ο εργαζόμενος κατέχει θέση η οποία είναι απαραίτητη βάσει συμφωνίας για τις ουσιώδεις υπηρεσίες προκειμένου να μπορεί ο εργοδότης να παρέχει τις ουσιώδεις υπηρεσίες" – ενότητα 199.

την τελευταία πρόταση που έκανε ο εργοδότης στον εκπρόσωπό τους στις διαπραγματεύσεις εν σχέσει προς όλα τα θέματα που παραμένουν υπό αμφισβήτηση μεταξύ των πλευρών, ο Υπουργός δύναται:

(α) υπό όποιους όρους και προϋποθέσεις κρίνει ο Υπουργός, να διατάξει τη διεξαγωγή μυστικής ψηφοφορίας για την αποδοχή ή απόρριψη της προσφοράς όσο το δυνατόν συντομότερα μεταξύ όλων των εργαζομένων εντός του διαπραγματευτικού φορέα, και

(β) να αναθέσει στο Συμβούλιο, ή οιοδήποτε άλλο πρόσωπο ή σώμα την ευθύνη για τη διεξαγωγή αυτής της ψηφοφορίας.

Η ψηφοφορία δεν επηρεάζει το δικαίωμα

2. Η διαταγή να διεξαχθεί ψηφοφορία, ή η διεξαγωγή της εν λόγω ψηφοφορίας, δεν εμποδίζει την κήρυξη ή έγκριση απεργίας εάν η οργάνωση εργαζομένων που έχει πιστοποιηθεί ως εκπρόσωπος στις διαπραγματεύσεις δεν απαγορεύεται άλλως να προβεί στην κήρυξη ή έγκριση, ούτε εμποδίζει τη συμμετοχή σε απεργία εάν δεν υφίσταται άλλη απαγόρευση της συμμετοχής του εργαζομένου στην απεργία.

Συνέπειες ευνοϊκής ψήφου

3. Εάν η πλειοψηφία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην ψηφοφορία αποδεχθεί την τελευταία προσφορά του εργοδότη:

(α) οι πλευρές δεσμεύονται από την εν λόγω προσφορά και πρέπει, χωρίς καθυστέρηση, να συνάψουν συλλογική σύμβαση στην οποία να ενσωματώνονται οι όροι αυτής της προσφοράς, και

(β) τυχόν απεργία που είναι εν εξελίξει όταν το Συμβούλιο – ή άλλο πρόσωπο ή σώμα αρμόδιο για τη διεξαγωγή της ψηφοφορίας – κοινοποιήσει γραπτώς στις πλευρές την αποδοχή των εργαζομένων, πρέπει να σταματήσει πάραυτα, και οι εργαζόμενοι πρέπει να επιστρέψουν στην εργασία ευθύς ως ο εργοδότης αποφασίσει ότι αυτό είναι εφικτό.

29. Διάσταση του φύλου και επίλυση διαφορών

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί επαρκώς η διάσταση του φύλου στην επίλυση διαφορών, τουλάχιστον:

- πρέπει να διευκολύνεται δεόντως η εκπροσώπηση και συμμετοχή των γυναικών σε φορείς επίλυσης διαφορών σε όλα τα επίπεδα,
- οι προεδρεύοντες στις διαπραγματεύσεις χρειάζονται κατάλληλη κατάρτιση σε θέματα σχετικά με την προώθηση της ισότητας των δύο φύλων,
- οι φορείς επίλυσης διαφορών πρέπει να έχουν στη διάθεσή τους υψηλής ποιότητος έρευνα επί διαφόρων θεμάτων, ώστε να βοηθούνται στις διαβουλεύσεις τους,
- η διαδικασία επίλυσης διαφορών πρέπει να μπορεί να χειρίζεται τις περιπτώσεις διακρίσεων και κατάχρησης με την απαραίτητη ευαισθησία ώστε να εξασφαλίζεται δικαιοσύνη και προς τους ενάγοντες και προς τους εναγομένους.

Ο στόχος πρέπει να είναι να δίνεται η δυνατότητα σε ένα σύστημα επίλυσης διαφορών να λαμβάνει υπ' όψιν τόσο τις πρακτικές όσο και τις στρατηγικές ανάγκες των γυναικών, και να αξιοποιεί τα πλεονεκτήματα της συλλογικής διαπραγμάτευσης με την ισόρροπη συμμετοχή εργαζομένων και από τα δύο φύλα.

Κατάλογος ελέγχου για το σχεδιασμό της διαδικασίας επίλυσης διαφορών

Τα παρακάτω βήματα μπορούν να βοηθήσουν τους αρμόδιους λήψης αποφάσεων να εξετάσουν υφιστάμενους ή προτεινόμενους μηχανισμούς επίλυσης διαφορών μέσω της νομοθετικής διαδικασίας:

- Αναλύετε τη λειτουργία των μηχανισμών επίλυσης διαφορών στη χώρα σας προσδιορίζοντας την ισχύουσα δομή και τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά του:
  - νομικό πλαίσιο
  - διαιτησία
  - διαμεσολάβηση
  - συμβιβασμός
  - ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης συγκρούσεων
  - επιθεωρήσεις εργασίας
  - δικαστική προστασία (δικαστήρια)
  - θεσμοί που επιτρέπουν τη θέσπιση εναλλακτικού συστήματος επίλυσης διαφορών, και
  - απαιτήσεις ως προς διαμεσολαβητές/διαιτητές/συμφιλιωτές.
- Μελετάτε το ρόλο των κοινωνικών εταίρων.
- Προσδιορίζετε τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επίλυση διαφορών (π.χ. εάν το σύστημα φιλικής επίλυσης διαφορών είναι ατελές).
- Αναλύετε τα αίτια αυτών των προβλημάτων.
- Διερευνάτε τις ανάγκες των εμπλεκόμενων πλευρών και ιεραρχείτε τις ανάγκες αυτές.
- Περιγράφετε σε γενικές γραμμές όλες τις δυνατές λύσεις στα προβλήματα χωρίς να τις αξιολογείτε.
- Προσδιορίζετε αντικειμενικά κριτήρια για την αξιολόγηση κάθε δυνατής λύσης (π.χ. εν σχέσει προς το κόστος/όφελος, τις συνέπειες, την πρακτικότητα, την κάλυψη των αναγκών, την αντιμετώπιση των αιτίων, τα μειονεκτήματα/πλεονεκτήματα, την εξάλειψη των συμπτωμάτων).
- Αξιολογείτε τις δυνατές λύσεις χρησιμοποιώντας τα αντικειμενικά κριτήρια και περιορίζετε τον αριθμό των λύσεων.
- Εκπονείτε σχέδια δράσης για την υλοποίηση των λύσεων/καλών πολιτικών σε εθνικό επίπεδο:
  - σχηματίζετε μία εικόνα του τι προϋποθέτει η επίλυση διαφορών και τι μορφή θα μπορούσε να έχει
  - κατανοείτε τη διάσταση του φύλου και σχηματίζετε την εικόνα ενός συστήματος το οποίο να την λαμβάνει υπ' όψιν
  - προσδιορίζετε ποιες αλλαγές απαιτούνται στο νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο
  - προσδιορίζετε τους απαιτούμενους πόρους, τόσο τους ανθρώπινους όσο και τους οικονομικούς, και πώς θα επιτευχθούν, και
  - προσδιορίζετε το ρόλο και τη συμβολή στη διαδικασία των ενδιαφερόμενων πλευρών.

- Σκέπτεστε μέσα για να τονώσετε το ενδιαφέρον σχετικά με τους υφιστάμενους εθνικούς μηχανισμούς επίλυσης διαφορών.
- Σκέπτεστε μέσα για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της διαδικασίας επίλυσης διαφορών και προσδιορίζετε δείκτες για τη μέτρηση των επιτευγμάτων.
- Σχεδιάζετε μία στρατηγική παρακολούθησης της συνέχειας.

30. Ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης συγκρούσεων

Σε έναν βαθμό, τα συστήματα επίλυσης διαφορών δεν περιορίζονται πια μόνο σε θέματα δικαιωμάτων, αλλά περιλαμβάνουν τόσο αντιπαραθέσεις σχετικές με δικαιώματα όσο και διαφορές συμφερόντων. Εν τούτοις, γίνεται αντιληπτό όλο και περισσότερο ότι οι αναλύσεις και τα μέσα παραμένουν εξαιρετικά περιορισμένα. Οι κοινωνίες και οι οργανισμοί χρειάζονται πιο ολοκληρωμένα συστήματα τα οποία να αναγνωρίζουν όλη την πολυπλοκότητα των κοινωνικών και διαπροσωπικών σχέσεων, τα οποία να εμφανίζονται νωρίτερα και με περισσότερους τρόπους.

Αυτή η επίγνωση οδήγησε στην έννοια των "ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης συγκρούσεων":

> "Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν τόσο τις διαδικασίες ενστάσεων όσο και τη διαμεσολάβηση, αλλά εκτείνονται πέραν αυτών, εισάγοντας μία συστηματική προσέγγιση για την πρόληψη, διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων εισάγει και εστιάζει σε άλλα εργαλεία διαχείρισης συγκρούσεων – παραπομπή, ακρόαση, εντοπισμός προβλημάτων και διαβούλευση ανωνύμως, καθοδήγηση, συμβουλευτική, άτυπη επίλυση προβλημάτων, άμεση διαπραγμάτευση, άτυπη διπλωματία με μεσολάβηση απεσταλμένου, γενικευμένες λύσεις, και αλλαγή συστημάτων. Αυτές είναι οι διαδικασίες τις οποίες οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν, και οι οποίες έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να αποτρέψουν περιττές διενέξεις και να επιλύσουν τις συγκρούσεις έγκαιρα και εποικοδομητικά.

> … Αν και οι πιο επίσημες διεργασίες επίλυσης διαφορών - όπως οι διοικητικές ενστάσεις και η διαμεσολάβηση - είναι απαραίτητες, εντούτοις είναι ανεπαρκείς διότι συνήθως αντιμετωπίζουν μόνον τα συμπτώματα, και όχι τις πηγές της σύγκρουσης. Ένα αποτελεσματικό ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων ενδιαφέρεται για τις πηγές της σύγκρουσης και παρέχει μια συστηματική μέθοδο για την προαγωγή της ικανότητας χειρισμού των συγκρούσεων στο σύνολο του οργανισμού.[201]

Η προσέγγιση αυτή πρόκειται να υιοθετηθεί, μεταξύ άλλων, στη νομοθεσία που ρυθμίζει την απασχόληση στο δημόσιο τομέα. Ένα καλό παράδειγμα εδώ είναι ο *Νόμος περί Εργασιακών Σχέσεων στη Δημόσια Διοίκηση του 2003* του Καναδά. Οι συμβουλευτικές επιτροπές έχουν σχεδιαστεί ώστε να καλύπτουν όλα τα επίπεδα του οργανισμού, και συμπεριλαμβάνουν μία λειτουργία πρόληψης: η πρωτοβουλία για την από κοινού βελτίωση της εργασίας δίδει έμφαση στη συμμετοχική επίλυση των προβλημάτων, η πρόβλεψη για εναλλακτική επίλυση διαφορών στις διαπραγματεύσεις φτάνει στα όρια της φαντασίας των πλευρών, και η διαχείριση των συγκρούσεων που προβλέπεται είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να επιτρέπει τη συμμετοχή όλων των πλευρών, να είναι ανεπίσημη και να λειτουργεί προληπτικά. Περιγράφονται αμέσως παρακάτω μερικές διατάξεις που αντανακλούν στοιχεία ολοκληρωμένης προσέγγισης.

Συμβουλευτικές Επιτροπές και από κοινού βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας

Συμβουλευτική Επιτροπή

8. Κάθε αναπληρωτής προϊστάμενος, σε συνεννόηση με τους εντολοδόχους που εκπροσωπούν στη διαπραγμάτευση τους εργαζομένους στο τμήμα της ομοσπονδιακής δημόσιας διοίκησης του οποίου προΐσταται, πρέπει να συγκροτήσει μία συμβουλευτική επιτροπή αποτελούμενη από εκπροσώπους του ίδιου και των εργαζομένων με σκοπό την ανταλλαγή πληροφοριών και την

201 Βλ. Σύλλογος Επαγγελματιών Επίλυσης Διαφορών (SPIDR), ΕΕΔ στην Εργασία, Επιτροπή Track I: *Guidelines for the design of integrated conflict management systems within organizations: Executive summary* [*Κατευθυντήριες Οδηγίες για το σχεδιασμό ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης συγκρούσεων εντός των οργανισμών: Επιτελική Σύνοψη*] όπως αναπαράγεται στο http://www.mediate.com//articles/spidrtrack1.cfm (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011). Ο SPIDR ενοποιήθηκε με άλλες οργανώσεις και έχει δημιουργηθεί ο Σύλλογος Επίλυσης Συγκρούσεων (Association for Conflict Resolution): βλ. http://www.acrnet.org (διαθέσιμο από 27 Οκτ. 2011).

επίτευξη απόψεων και συμβουλών επί θεμάτων συναφών προς την εργασία τα οποία επηρεάζουν τους εν λόγω εργαζομένους. Στα θέματα αυτά είναι δυνατόν να περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων:

(α) η παρενόχληση στο χώρο εργασίας, και

(β) η αποκάλυψη πληροφοριών σχετικά με ατασθαλίες στη δημόσια διοίκηση και η προστασία των εργαζομένων που αποκαλύπτουν τέτοιου είδους πληροφορίες από τυχόν αντίποινα.

Σημασία της "από κοινού βελτίωσης του περιβάλλοντος εργασίας"

9. Για τους σκοπούς της παρούσης ενότητας, "από κοινού βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας" σημαίνει διαβούλευση μεταξύ των πλευρών σε θέματα που άπτονται της εργασίας και συμμετοχή τους στον εντοπισμό των εργασιακών προβλημάτων και την ανάπτυξη και εξέταση λύσεων με σκοπό να υιοθετηθούν αυτές που θα συμφωνηθούν εκατέρωθεν.

Από κοινού βελτίωση της εργασίας

10. Ο εργοδότης και ο αντιπρόσωπος των εργαζομένων, ή ο αναπληρωτής προϊστάμενος και ο αντιπρόσωπος των εργαζομένων, μπορούν να συνεργαστούν στην εκπόνηση βελτιώσεων για την εργασία.

Μικτό Εθνικό Συμβούλιο

11. Ο εργοδότης και ο αντιπρόσωπος των εργαζομένων μπορούν να συνεργάζονται για την εκπόνηση βελτιώσεων στην εργασία υπό την αιγίδα του Μικτού Εθνικού Συμβουλίου ή όποιου άλλου φορέα συμφωνήσουν.

"

Διαδικασία εναλλακτικής επίλυσης διαφορών

Διαδικασία εναλλακτικής επίλυσης διαφορών

182.
(1) Κατά παρέκκλιση των διατάξεων του παρόντος Μέρους, ο εργοδότης και ο εντολοδόχος που εκπροσωπεί έναν φορέα διαπραγμάτευσης μπορούν, σε οποιοδήποτε στάδιο των συλλογικών διαπραγματεύσεων, να συμφωνήσουν να παραπέμψουν οιονδήποτε όρο απασχόλησης των εργαζομένων του φορέα περιλαμβανόμενο σε συλλογική σύμβαση, σε οιοδήποτε αρμόδιο πρόσωπο, για οριστική και δεσμευτική απόφαση με όποια διαδικασία συμφωνήσουν μεταξύ τους.

> **Διαχείριση συγκρούσεων**
>
> *Άτυπο σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων*
>
> 207. .
> Με την επιφύλαξη τυχόν πολιτικών που έχει θεσπίσει ο εργοδότης ή τυχόν οδηγιών που έχει εκδώσει, έκαστος αναπληρωτής προϊστάμενος στην κεντρική δημόσια διοίκηση πρέπει, σε συνεννόηση με τους εντολοδόχους που εκπροσωπούν στη διαπραγμάτευση τους εργαζομένους στο τμήμα της κεντρικής δημόσιας διοίκησης του οποίου προΐσταται, να θεσπίσει ένα άτυπο σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων και να ενημερώσει σχετικά τους εργαζομένους στο εν λόγω τμήμα.

31. Με λίγα λόγια

Η νομοθεσία που διέπει την επίλυση διαφορών είναι ιδιαιτέρως ενδεικτική των διακυβευομένων αρχών, καθώς και των ποικίλων εναλλακτικών επιλογών οι οποίες είναι δυνατόν να ενσωματώνονται και να οργανώνονται σε μία ενιαία δέσμη διατάξεων. Ο Νόμος περί Εργασιακών Σχέσεων στη Δημόσια Διοίκηση του 20003 του Καναδά προσφέρει ένα τέτοιο παράδειγμα:

Νόμος περί Εργασιακών Σχέσεων στη Δημόσια Διοίκηση του 20003 του Καναδά

Το Προοίμιο του Νόμου θα μπορούσε να χρησιμεύσει ως καθολικό κεφάλαιο για τις εργασιακές σχέσεις και την επίλυση διαφορών στο δημόσιο τομέα:

> *Αναγνωρίζοντας –*
>
> - ότι το καθεστώς των σχέσεων εργαζομένων-εργοδοτών στη δημόσια διοίκηση καλείται να λειτουργεί σε ένα πλαίσιο όπου ύψιστης σημασίας είναι η προστασία του δημοσίου συμφέροντος
> - ότι οι εποικοδομητικές σχέσεις εργαζομένων-εργοδοτών αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο της χρηστής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, και ότι οι προσπάθειες που καταβάλλουν οι πλευρές σε συνεργασία μεταξύ τους, μέσω επικοινωνίας και διαρκούς διαλόγου, βελτιώνουν την ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να υπηρετεί και να προστατεύει το δημόσιο συμφέρον

- ότι η συλλογική διαπραγμάτευση διασφαλίζει την έκφραση διαφορετικών απόψεων στη θέσπιση των όρων απασχόλησης
- ότι η Κυβέρνηση του Καναδά δεσμεύεται να επιλύει με τρόπο δίκαιο, αξιόπιστο και αποδοτικό τα ζητήματα που ανακύπτουν εν σχέσει προς τους όρους απασχόλησης
- ότι η Κυβέρνηση του Καναδά αναγνωρίζει πως οι αντιπρόσωποι στις διαπραγματεύσεις της δημόσιας διοίκησης εκπροσωπούν τα συμφέροντα των εργαζομένων στις συλλογικές διαπραγματεύσεις, και ότι συμμετέχουν στην επίλυση εργασιακών ζητημάτων και διαφορών σχετικών με δικαιώματα
- ότι η δέσμευση του εργοδότη και των εκπροσώπων των εργαζομένων για αμοιβαίο σεβασμό και δημιουργία αρμονικών σχέσεων μεταξύ τους είναι απαραίτητη για μία παραγωγική και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση.

32. Διατήρηση της ευέλικτης ανταπόκρισης των συστημάτων επίλυσης διαφορών: η ανάγκη διαρκούς ανασκόπησης και ανανέωσης

Εδώ και πολλά χρόνια, οι εργασιακές σχέσεις τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα έχουν αποφέρει πρωτοποριακές πρωτοβουλίες σχετικά με μεθόδους διαπραγμάτευσης και επίλυσης διαφορών. Ανέκαθεν αναζητούνταν πρακτικές και συστήματα προσανατολισμένα σε συγκεκριμένο στόχο, αποτελεσματικά και αποδοτικά. Αφ' ης στιγμής όμως θεσμοθετηθούν, οι καλές ιδέες είναι δυνατόν να καταστούν υπερβολικά περίπλοκες, δυσκίνητες και γενικώς επαχθείς. Τα συστήματα Εναλλακτικής Επίλυσης Διαφορών προορίζονταν να είναι αντίδοτο στην ακαμψία και το υψηλό κόστος των επίσημων δικαστικών συστημάτων, αλλά τελικά και αυτά τείνουν να οστεοποιηθούν στην πάροδο του χρόνου. Η ακόλουθη μομφή που προσάπτεται στους κύριους θεσμούς συλλογικής διαπραγμάτευσης στις Ηνωμένες Πολιτείες θα μπορούσε κάλλιστα να εξαπολύεται κατά οιουδήποτε καθιερωμένου συστήματος σχέσεων εργαζομένων-εργοδοτών σε οποιαδήποτε χώρα:

> "Οι ακαδημαϊκοί παρατηρητές (βλ., παραδείγματος χάριν, οποιοδήποτε εγχειρίδιο συλλογικής διαπραγμάτευσης) ασκούν εν γένει την κριτική

ότι τα πολυδιαφημισμένα οφέλη – ταχύτητα, ανεπισημότητα, ευελιξία, ανοιχτότητα, χαμηλό κόστος – έχουν διαβρωθεί στο πέρασμα του χρόνου. Ακόμα πιο ανησυχητική είναι ίσως η διαπίστωση ότι το σύστημα είναι υπερβολικά απαγκιστρωμένο στις θέσεις, όλο και πιο σκληρωτικό, και αναποτελεσματικό στην επίλυση των συγκρούσεων. Σύμφωνα με τις κριτικές, το σύστημα που είχε αρχικώς σχεδιαστεί για την επίλυση των προβλημάτων έχει παγιδευτεί σε διαδικασίες που έχουν θεσμοθετήσει την εχθρότητα και δεν έχουν καταφέρει να προσφέρουν πρόσφορες λύσεις, διορθωτικά μέτρα ή αποτροπή.[202]

Το δίδαγμα είναι ότι, ακόμα και αν αναγνωρίσουμε ότι υπάρχει ανάγκη σταθερότητας και προβλεψιμότητας, τα συστήματα διαπραγμάτευσης, πρόληψης διαφορών και επίλυσης διαφορών πρέπει να μπορούν διαρκώς να αναθεωρούνται και να ανανεώνονται. Η αναθεώρηση πρέπει να αποτελεί δομικό χαρακτηριστικό τους και, όπως και στο παρελθόν, τον καθοριστικό ρόλο πρέπει να έχουν οι κύριες ενδιαφερόμενες πλευρές – καθώς και οι νέες κατηγορίες ενδιαφερομένων πλευρών.[203]

© ILO/J.Maillard

202 A. Eaton και J. Keefe: *Employment dispute resolution and worker rights in the changing workplace [Επίλυση εργασιακών διαφορών και δικαιώματα εργαζομένων στο μεταβαλλόμενο πλαίσιο της εργασίας]* (Champaign, IL, Industrial Relations Research Association, 1999), σελ. 1

203 "Ο ρόλος της κυβέρνησης δεν σταματά στη σύνταξη της νομοθεσίας, παρ' όλο που αυτό θα συνεχίσει να αποτελεί κύριο μέλημα, μια και τα νομοθετικά πλαίσια επίσης μεταβάλλονται συνήθως στην πάροδο του χρόνου . . . . Οι κυβερνήσεις μπορούν επιπλέον να διαμορφώνουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον, υιοθετώντας προωθητικά μέτρα καθώς και πολιτικές και δομές που να διευκολύνουν και να υποστηρίζουν τη συλλογική διαπραγμάτευση. Σε αυτά θα πρέπει να περιλαμβάνονται και αποτελεσματικά μέσα και μηχανισμοί πρόληψης και επίλυσης των εργασιακών διαφορών." (ΔΓΕ: *Freedom of association in practice: Lessons learned [Η ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι στην πράξη: Διδάγματα]*, Διεθνής Διάσκεψη Εργασίας, 97η Σύνοδος, 2008, σελ. 17.)

Καταληκτικά σχόλια

Ένα πρόσφατο άρθρο παρέχει την προοπτική για τη χρήση βέλτιστων πρακτικών στο σχεδιασμό των μηχανισμών επίλυσης διαφορών:

> “Η αυξανόμενη σημασία αυτού του θέματος συνδέεται με τις αλλαγές που έχουν σημειωθεί στις εργασιακές συγκρούσεις τις τρεις τελευταίες δεκαετίες στις περισσότερες βιομηχανοποιημένες δημοκρατίες … Ο κρίσιμος πυρήνας των συλλογικών διαφορών έχει μετακινηθεί από τους τομείς της μεταποίησης και της βιομηχανίας στον τριτογενή και το δημόσιο τομέα. Δεν πρόκειται απλώς και μόνον για μετατόπιση του τόπου της σύγκρουσης από τον έναν τομέα στον άλλον. Από πρακτικής άποψης και από πλευράς δημόσιας πολιτικής, αυτού του είδους η διένεξη επιφέρει συχνά τη μεγαλύτερη αναστάτωση στη λειτουργία των σύγχρονων κοινωνιών. Αντίθετα από τις παραδοσιακές συγκρούσεις στο μεταποιητικό και βιομηχανικό τομέα, οι διενέξεις αυτές μπορούν να προκαλέσουν αποδιοργάνωση ακόμα και με μερικές ώρες απεργίας λίγων μόνο δεκάδων ατόμων: δεν χρειάζεται να είναι ποσοτικώς μαζικά επεισόδια για να προξενήσουν αναστάτωση στο κοινωνικό σύνολο, και ακόμη και μορφές κινητοποιήσεων “τύπου απεργίας” μπορούν να αποβούν εξαιρετικά επιζήμιες για τους χρήστες και τους πολίτες εν συνόλω. … Το Κράτος εμπλέκεται τόσο ως τελικός εργοδότης και ως υπερασπιστής των κοινωνικών/εθνικών συμφερόντων αλλά και των δικαιωμάτων των πολιτών.
>
> …
>
> Ιδιαίτερα χρήσιμη μπορεί να αποδειχθεί η συγκριτική ανάλυση σε αυτόν τον τομέα, η οποία να εξετάσει τα κοινά προβλήματα που προκύπτουν από διενέξεις στη δημόσια διοίκηση και να διερευνήσει και να αξιολογήσει τις νομικές και θεσμικές ρυθμίσεις και διαδικασίες αντιμετώπισής τους τις οποίες έχουν υιοθετήσει οι διάφορες χώρες. Η εν λόγω ανάλυση δεν παρέχει εύκολες απαντήσεις στα “προβλήματα” της διαχείρισης διαφορών στη δημόσια διοίκηση, αλλά μπορεί να δώσει τη δυνατότητα να τεθούν πιο συγκεκριμένα ερωτήματα, να προσφέρει μεγαλύτερη ποικιλία πιθανών εναλλακτικών επιλογών, βασισμένων στην κατανόηση των συναφών παραγόντων που επηρεάζουν τα αποτελέσματά τους, και να υποδείξει κριτήρια για μία καλύτερη αξιολόγηση της βιωσιμότητας και χρησιμότητας των διαφόρων προσεγγίσεων.[204]

204 L. Dickens και L. Bordogna: “Public service dispute management: Pertinence of comparative study” [Διαχείριση διαφορών στη δημόσια διοίκηση: Σπουδαιότητα της συγκριτικής μελέτης], στο *Journal of Industrial Relations* (Sydney, Ένωση Εργασίας και Εργασιακών Σχέσεων Αυστραλίας, 2008), Τόμος. 50. Αρ. 4, σελ. 540

Το παρόν εγχειρίδιο επικεντρώθηκε σε ιδέες, θεσμούς και μηχανισμούς, προερχόμενους εν γένει από χώρες με καλές επιδόσεις στις εργασιακές σχέσεις στο δημόσιο τομέα. Η εμπειρία, όμως, δείχνει ότι η απλή υιοθέτηση τυπικώς ορθών προσεγγίσεων και συστημάτων δεν μπορεί να εγγυηθεί την επιτυχία. Οι έξυπνες μέθοδοι επίλυσης διαφορών δεν θα διασώσουν τις διαταραγμένες σχέσεις μεταξύ των κοινωνικών εταίρων. Το θεμέλιο για να υπάρχει σταθερή πρόοδος παραμένει μία στοιχειώδης συμφωνία μεταξύ των κύριων εταίρων και ακολούθως η υπομονετική και αέναη καλλιέργεια συνεργατικού ήθους στις εργασιακές σχέσεις, με σκοπό την παροχή βέλτιστων αποτελεσμάτων στη σφαίρα της δημόσιας διοίκησης.

Σύμβαση Αρ. 87: Αποσπάσματα

ΔΣΕ 87

ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 87*

"Περί συνδικαλιστικής ελευθερίας και προστασίας του συνδικαλιστικού δικαιώματος"

Η Γενική Συνδιάσκεψις της Διεθνούς Οργανώσεως της Εργασίας, συγκληθείσα εν Αγίω Φραγκίσκω υπό του Διοικητικού Συμβουλίου του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας και συνελθούσα αυτόθι την 17ην Ιουνίου 1948 εις την 31ην σύνοδον αυτής,
Αφού απεφάσισε την υπό τύπον συμβάσεως αποδοχήν διαφόρων προτάσεων σχετικών προς την συνδικαλιστικήν ελευθερίαν και την προστασίαν του συνδικαλιστικού δικαιώματος, ζήτημα αποτελούν το έβδομον θέμα της ημερησίας διατάξεως της συνόδου.
Έχουσα υπ' όψιν ότι το προοίμιον του Καταστατικού Χάρτου της Διεθνούς Οργανώσεως Εργασίας μεταξύ άλλων μέσων δυναμένων να βελτιώσουν την θέσιν των εργαζομένων και να εξασφαλίσουν την ειρήνην, αναφέρει και την "πραγμάτωσιν της αρχής περί συνδικαλιστικής ελευθερίας".
Έχουσα υπ' όψιν ότι η Διακήρυξις της Φιλαδελφείας ετόνισεν και πάλιν ότι η "ελευθερία του λόγου και του συνεταιρίζεσθαι είναι απαραίτητος όρος σταθεράς προόδου".
Έχουσα υπ' όψιν ότι η Διεθνής Συνδιάσκεψις της Εργασίας απεδέχθη ομοφώνως εις την 30ην σύνοδον αυτής τας αρχάς, οίτινες δέον να αποτελέσουν την βάσιν του διεθνούς διακανονισμού.
Έχουσα υπ' όψιν ότι η Γενική Συνέλευσις των Ηνωμένων Εθνών, εις την 2αν αυτής σύνοδον απεδέχθη τας αρχάς ταύτας και εκάλεσε την Διεθνή Οργάνωσιν της Εργασίας όπως συνεχίση καταβάλλουσα πάσαν προσπάθειαν δια να καταστήση δυνατήν την αποδοχήν μιας ή και περισσοτέρων Διεθνών Συμβάσεων.
Αποδέχεται σήμερον 9ην Ιουλίου 1948 την ως έπεται Σύμβασιν ήτις αποκαλείται "Σύμβασις περί συνδικαλιστικής ελευθερίας και προστασίας του συνδικαλιστικού δικαιώματος έτους 1948".

ΜΕΡΟΣ Ι
Συνδικαλιστική ελευθερία
Άρθρον 1.

Παν Μέλος της Διεθνούς Οργανώσεως Εργασίας ως προς το οποίον ισχύει η παρούσα Σύμβασις αναλαμβάνει την υποχρέωσιν όπως εφαρμόση τας κάτωθι διατάξεις.

Άρθρον 2.

Οι εργαζόμενοι και οι εργοδόται δικαιούνται άνευ οιασδήποτε διακρίσεως και άνευ προηγουμένης αδείας να συνιστούν οργανώσεις της εκλογής των και να καθίστανται μέλη των οργανώσεων τούτων υπό μόνον τον όρον να συμμορφώνται προς τα καταστατικά των εν λόγω οργανώσεων.

* Η Διεθνής Σύμβαση Εργασίας 87 κυρώθηκε από την Ελλάδα με το Ν.Δ.4204/61 (ΦΕΚ 174/Α/19-9-61) και παρατίθεται με τη γλωσσική μορφή που έχει στον κυρωτικό νόμο.

Άρθρον 3.

1. Αι οργανώσεις εργαζομένων και εργοδοτών δικαιούνται να εκπονούν τα καταστατικά και τους διοικητικούς αυτών κανονισμούς, να εκλέγουν ελευθέρως τους αντιπροσώπους των, να οργανώνουν τα της διαχειρίσεως και δράσεως αυτών και να καταστρώνουν το πρόγραμμα των ενεργειών των.
2. Αι δημόσιαι Αρχαί δέον όπως απέχουν πάσης επεμβάσεως δυναμένης να περιορίση το δικαίωμα τούτο ή να παρακωλύση την νόμιμον άσκησιν αυτού.

Άρθρον 4.

Αι οργανώσεις εργαζομένων και εργοδοτών δεν υπόκεινται εις την ιδίαν της διοικητικής οδού διάλυσιν ή αναστολήν των εργασιών των.

Άρθρον 5.

Αι οργανώσεις εργαζομένων και εργοδοτών δικαιούνται να συνιστούν Ομοσπονδίας και Συνομοσπονδίας καθώς και να εγγράφωνται ως μέλη αυτών, πάσα δε οργάνωσις, Ομοσπονδία ή Συνομοσπονδία δικαιούται όπως καθίσταται μέλος διεθνών Οργανώσεων εργαζομένων και εργοδοτών.

Άρθρον 6.

Αι διατάξεις των ως άνω άρθρων 2, 3 και 4 έχουν εφαρμογήν και εις τας Ομοσπονδίας και Συνομοσπονδίας οργανώσεων εργαζομένων και εργοδοτών.

Άρθρον 7.

Η απόκτησις της νομικής προσωπικότητος υπό των οργανώσεων εργαζομένων και εργοδοτών, των Ομοσπονδιών και Συνομοσπονδιών αυτών, δεν δύναται να εξαρτάται από όρους δυναμένους να καταστήσουν αμφίβολην την εφαρμογήν των διατάξεων των ως άνω άρθρων, 2, 3 και 4.

Άρθρον 8.

1. Οι εργαζόμενοι, οι εργοδόται και αι οικείαι οργανώσεις υποχρεούνται όπως, κατά την άσκησιν των δικαιωμάτων τα οποία αναγνωρίζονται εις αυτούς δυνάμει της παρούσης Συμβάσεως, σέβωνται την νομιμότητα όπως και τα λοιπά πρόσωπα ή ωργανωμέναι ομάδες.
2. Η εθνική νομοθεσία δέον να μη προσβάλη ή να μη εφαρμόζηται κατά τρόπον προσβάλλοντα τας υπό της παρούσης Συμβάσεως προβλεπομένας διασφαλίσεις.

Άρθρον 9.

1. Η εθνική νομοθεσία καθορίζει εν τίνι μέτρω θα έχουν εφαρμογήν και δια τας ενόπλους δυνάμεις και την αστυνομίαν αι υπό της παρούσης Συμβάσεως προβλεπόμεναι διασφαλίσεις.
2. Συμφώνως προς τας υπό της παρ.8 του άρθρου 19 του Καταστατικού Χάρτου της Διεθνούς Οργανώσεως Εργασίας οριζομένας αρχάς, η επικύρωσις της Συμβάσεως ταύτης υπό Μέλους δέον να μη θεωρήται θίγουσα οιονδήποτε νόμον, απόφασιν,

έθιμον ή συμφωνίαν εκ των υφισταμένων ήδη και παρεχόντων εις τα πρόσωπα τα ανήκοντα εις τας ενόπλους δυνάμεις και την αστυνομίαν, διασφαλίσεις προβλεπομένας υπό της παρούσης Συμβάσεως.

Άρθρον 10.

Εις την παρούσαν Σύμβασιν, ο όρος "οργάνωσις" σημαίνει πάσαν οργάνωσιν εργοδοτών ή εργαζομένων σκοπός της οποίας είναι η προαγωγή και προάσπισις των συμφερόντων των εργαζομένων και των εργοδοτών.

ΜΕΡΟΣ ΙΙ
Προστασία του συνδικαλιστικού δικαιώματος
Άρθρον 11.

Παν Μέλος της Διεθνούς Οργανώσεως της Εργασίας δια το οποίον ισχύει η παρούσα Σύμβασις υποχρεούται να λαμβάνη πάντα τα αναγκαία και κατάλληλα μέτρα δι' ων να εξασφαλίζηται εις τους εργαζομένους και τους εργοδότας ή ελευθέρα άσκησις του συνδικαλιστικού δικαιώματος.

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ
Διάφορα μέτρα
Άρθρον 12.

1. ΄Οσον αφορά τας εδαφικάς περιοχάς τας μνημονευομένας εις το άρθρον 35 του Καταστατικού Χάρτου της Διεθνούς Οργανώσεως της Εργασίας ως ούτος ετροποποιήθη δια της Πράξεως τροποποιήσεως του Καταστατικού Χάρτου της Διεθνούς Οργανώσεως Εργασίας του έτους 1946, εξαιρουμένων των εδαφών περί ων αι παράγραφοι 1 και 5 του ούτω τροποποιηθέντος άρθρου, παν Μέλος της Οργανώσεως επικυρούν την παρούσαν Σύμβασιν δέον όπως εντός της βραχυτέρας δυνατής προθεσμίας από της επικυρώσεώς του ανακοινοί προς τον Γενικόν Διευθυντήν του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας, δήλωσιν γνωρίζουσαν :

α) Τα εδάφη δια τα οποία αναλαμβάνει την υποχρέωσιν όπως αι διατάξεις της παρούσης συμβάσεως εφαρμοσθούν άνευ τροποποιήσεως.

β) Τα εδάφη δια τα οποία αναλαμβάνει την υποχρέωσιν όπως αι διατάξεις της παρούσης συμβάσεως εφαρμοσθούν μετά τροποποιήσεων, και εις τι συνίστανται αι εν λόγω τροποποιήσεις.

γ) Τα εδάφη εις τα οποία η Σύμβασις είναι ανεφάρμοστος και εν τοιαύτη περιπτώσει τους λόγους αίτινες την καθιστούν ανεφάρμοστον.

δ) Τα εδάφη δια τα οποία επιφυλάσσεται να αποφασίση.

2. Αι εις τα εδάφια α') και β') της πρώτης παραγράφου του παρόντος άρθρου μνημονευόμεναι υποχρεώσεις θεωρούνται ως αποτελούσαι αναπόσπαστον μέρος της επικυρώσεως και εφαρμόζονται ομοίως.
3. Παν Μέλος δύναται δια νεωτέρας δηλώσεως να παραιτήται, εν όλω ή εν μέρει των εν τη προγενεστέρα δηλώσει των διατυπωθεισών επιφυλάξεων δυνάμει των εδαφίων β', γ' και δ' της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου.
4. Παν Μέλος, καθ' α χρονικά διαστήματα επιτρέπεται η καταγγελία της παρούσης Συμβάσεως συμφώνως προς τας διατάξεις του άρθρου 16, ανακοινοί προς τον

Γενικόν Διευθυντήν νεωτέραν δήλωσιν τροποποιούσαν οπωσδήποτε τους όρους πάσης προγενεστέρας δηλώσεως και γνωρίζουσαν την κρατούσαν κατάστασιν εις καθωρισμένα εδάφη.

Άρθρον 13.

1. Οσάκις τα θέματα περί ων πραγματεύεται η παρούσα Σύμβασις ανήκουν εις την καθεαυτό δικαιοδοσίαν των Αρχών μη μητροπολιτικού εδάφους το υπεύθυνον δια τας διεθνείς σχέσεις του εδάφους τούτου Μέλος, δύναται ν' ανακοινοί, από συμφώνου μετά της Κυβερνήσεως του ειρημένου εδάφους, εις τον Γενικόν Διευθυντήν του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας και εν ονόματι του εδάφους, δήλωσιν αποδοχής των εκ της Συμβάσεως υποχρεώσεων.
2. Δήλωσις αποδοχής των, εκ της παρούσης Συμβάσεως υποχρεώσεων, δύναται ν' ανακοινούται εις τον Γενικόν Διευθυντήν του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας:

α) Υπό δύο ή περισσοτέρων Μελών της Οργανώσεως δι' έδαφος τελούν υπό την συνηνωμένην αυτών εξουσίαν.

β) Υπό πάσης διεθνούς αρχής υπευθύνου δια την διοίκησιν εδάφους δυνάμει των διατάξεων του Καταστατικού Χάρτου των Ηνωμένων Εθνών ή πάσης άλλης εν ισχύϊ διατάξεως αφορώσης το έδαφος τούτο.

3. Αι προς τον Γενικόν Διευθυντήν του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας, ανακοινούμεναι δηλώσεις συμφώνως προς τας διατάξεις των προηγουμένων παραγράφων του παρόντος άρθρου, δέον όπως αναγράφουν αν αι διατάξεις της Συμβάσεως θέλουν εφαρμοσθή μετά ή άνευ τροποποιήσεως. Οσάκις η δήλωσις αναφέρει ότι αι διατάξεις της Συμβάσεως εφαρμόζονται υπό την επιφύλαξιν τροποποιήσεων, δέον να προσδιορίζη εις τι συνίστανται αι εν λόγω τροποποιήσεις.
4. Το ενδιαφερόμενον Μέλος ή τα Μέλη ή η ενδιαφερομένη διεθνής αρχή, δύνανται δια μεταγενεστέρας δηλώσεως να παραιτηθούν εν όλω ή εν μέρει του δικαιώματος προσφυγής εις τροπολογίαν μνημονευθείσαν εις προγενεστέραν αυτών δήλωσιν.
5. Το ενδιαφερόμενον Μέλος ή τα Μέλη ή η ενδιαφερομένη διεθνής αρχή, δύνανται όπως, κατά τα χρονικά διαστήματα καθ' α επιτρέπεται η καταγγελία της Συμβάσεως, συμφώνως προς τας διατάξεις του άρθρου 16, ανακοινώνουν εις τον Γενικόν Διευθυντήν νεωτέραν δήλωσιν τροποποιητικήν των όρων πάσης προγενεστέρας αυτών δηλώσεως και γνωρίζουν την κατάστασιν ως προς την εφαρμογήν της Συμβάσεως ταύτης.

ΜΕΡΟΣ IV
Τελικαί Διατάξεις
Άρθρον 14.

Αι επίσημοι επικυρώσεις της παρούσης Συμβάσεως δέον όπως ανακοινώνται εις τον Γενικόν Διευθυντήν του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας παρ' ου και καταχωρίζονται.

Άρθρον 15.

1. Η παρούσα Σύμβασις δεσμεύει μόνον τα Μέλη της Διεθνούς Οργανώσεως της Εργασίας ων η επικύρωσις έχει καταχωρισθή υπό του Γενικού Διευθυντού.
2. Τίθεται εν ισχύϊ δώδεκα μήνας μετά την υπό του Γενικού Διευθυντού καταχώρισιν

των επικυρώσεων δύο Μελών.
3. Εν συνεχεία η Σύμβασις αύτη άρχεται ισχύουσα δι' έκαστον Μέλος δώδεκα μήνας αφ' ης καταχωρισθή η επικύρωσις αυτής.

Άρθρον 16.

1. Παν Μέλος επικυρούν την παρούσαν Σύμβασιν δύναται να καταγείλη ταύτην μετά πάροδον δεκαετίας από της ενάρξεως ισχύος αυτής, δια πράξεως ανακοινουμένης εις τον Γενικόν Διευθυντήν του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας και υπ' αυτού καταχωριζομένης. Η καταγγελία έχει αποτελέσματα μετά πάροδον έτους από της καταχωρίσεως αυτής.
2. Παν Μέλος επικυρούν την παρούσαν Σύμβασιν το οποίον εντός έτους από της λήξεως της εν τη προηγουμένη παραγράφω μνημονευομένης δεκαετίας δεν κάμει χρήσιν του υπό του παρόντος άρθρου προβλεπομένου δικαιώματος καταγγελίας, δεσμεύεται δια μίαν νέαν δεκαετίαν και συνεπώς, δικαιούται να καταγγέλλη την παρούσαν Σύμβασιν επί τη λήξει εκάστης δεκαετίας, υπό τους εις το παρόν άρθρον προβλεπομένους όρους.

Άρθρον 17.

1. Ο Γενικός Διευθυντής του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας, γνωστοποιεί εις άπαντα τα Μέλη της Διεθνούς Οργανώσεως της Εργασίας την καταχώρισιν πασών των επικυρώσεων και καταγγελιών, αίτινες ανακοινούνται προς αυτόν υπό των Μελών της Οργανώσεως.
2. Γνωστοποιών εις τα Μέλη της Οργανώσεως την καταχώρισιν της δευτέρας επικυρώσεως ήτις τω έχει ανακοινωθή, ο Γενικός Διευθυντής εφιστά την προσοχήν των Μελών της Οργανώσεως επί της ημερομηνίας της ενάρξεως της ισχύος της παρούσης Συμβάσεως.

Άρθρον 18.

Ο Γενικός Διευθυντής του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας, ανακοινοί προς καταχώρισιν εις τον Γενικόν Γραμματέα των Ηνωμένων Εθνών, συμφώνως προς το άρθρον 102 του Καταστατικού Χάρτου των Ηνωμένων Εθνών, πλήρεις πληροφορίας σχετικάς προς όλας τας επικυρώσεις και όλας τας πράξεις καταγγελίας τας οποίας έχει καταχωρίσει συμφώνως προς τα προηγούμενα άρθρα.

Άρθρον 19.

Επί τη λήξει εκάστης δεκαετίας από της ενάρξεως της ισχύος της παρούσης Συμβάσεως, το Διοικητικόν Συμβούλιον του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας δέον όπως υποβάλη εις την Γενικήν Συνδιάσκεψιν έκθεσιν επί της εφαρμογής της παρούσης Συμβάσεως και αποφασίζη εάν συντρέχη περίπτωσις αναγραφής εις την ημερησίαν διάταξιν της Συνδιασκέψεως θέματος ολικής ή μερικής αναθεωρήσεως ταύτης.

Άρθρον 20.

1. Εν η περιπτώσει η Συνδιάσκεψις αποδεχθή νεωτέραν Σύμβασιν επαγομένην εν όλω

ή εν μέρει αναθεώρησιν της παρούσης και εφ' όσον η νέα Σύμβασις δεν ορίζει άλλως :

α) Η επικύρωσις υπό Μέλους της νέας Συμβάσεως της επαγομένης αναθεώρησιν επάγεται αυτοδικαίως, παρά τας διατάξεις του ως άνω άρθρου 16, άμεσον καταγγελίαν της παρούσης Συμβάσεως, υπό την επιφύλαξιν ότι έχει τεθή εν ισχύϊ η επαγομένη την αναθεώρησιν νέα Σύμβασις,

β) Αφ' ης η επαγομένη την αναθεώρησιν νέα Σύμβασις τεθή εν ισχύϊ η παρούσα Σύμβασις παύει να είναι δεκτική επικυρώσεως υπό των Μελών.

2. Η παρούσα Σύμβασις παραμένει εν τούτοις εν ισχύϊ υπό τον τύπον και το περιεχόμενον αυτής δια τα Μέλη άτινα επικυρώσαντα αυτήν δεν ήθελον επικυρώσει την αναθεωρούσαν ταύτην νέαν Σύμβασιν.

Άρθρον 21.

Το γαλλικόν και αγγλικόν κείμενον της παρούσης Συμβάσεως είναι εξ ίσου αυθεντικά.

Σύμβαση Αρ. 98: Αποσπάσματα

ΔΣΕ 98

ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 98*

"Περί εφαρμογής των αρχών του δικαιώματος οργανώσεως και συλλογικής διαπραγματεύσεως"

Η Γενική Συνδιάσκεψις της Διεθνούς Οργανώσεως Εργασίας,
συγκληθείσα εν Γενεύη υπό του Διοικητικού Συμβουλίου του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας και συνελθούσα αυτόθι την 8ην Ιουνίου 1949, εις την 32αν Σύνοδον αυτής,
Αφού απεφάσισε την αποδοχήν διαφόρων προτάσεων σχετικών προς την εφαρμογήν των αρχών του δικαιώματος οργανώσεως και συλλογικής διαπραγματεύσεως, ζήτημα περιλαμβανόμενον εις το τέταρτον θέμα της ημερησίας διατάξεως της συνόδου,
Αφού απεφάσισεν ότι αι προτάσεις αύται δέον να λάβουν τον τύπον Διεθνούς Συμβάσεως,
Αποδέχεται σήμερον πρώτην Ιουλίου χίλια εννεακόσια τεσσαράκοντα εννέα την ως έπεται σύμβασιν, ήτις αποκαλείται Σύμβασις επί του δικαιώματος οργανώσεως και συλλογικής διαπραγματεύσεως, έτους 1949.

Άρθρον 1.

1. Οι εργαζόμενοι δέον ν' απολαύουν καταλλήλου προστασίας κατά πάσης πράξεως διακρίσεως δυναμένης να παραβλάψη την συνδικαλιστικήν ελευθερίαν ως προς την απασχόλησιν.
2. Η τοιαύτη προστασία δέον ιδία να έχη εφαρμογήν εις ότι αφορά τας πράξεις αίτινες σκοπούν :

α) Να εξαρτούν την απασχόλησιν του εργαζομένου εκ του όρου της μη εγγραφής του εις συνδικάτον ή της αποχωρήσεως τούτου εκ του συνδικάτου,

β) Να απολύουν εργαζόμενον ή να ζημιώνουν αυτόν δι' οιωνδήποτε άλλων μέσων, λόγω εγγραφής του εις το συνδικάτον, ή συμμετοχής του εις συνδικαλιστικάς ενεργείας εκτός των ωρών εργασίας ή τη συγκαταθέσει του εργοδότου αυτού κατά τας ώρας εργασίας.

Άρθρον 2.

1. Αι οργανώσεις εργαζομένων και εργοδοτών δέον να απολαύουν καταλλήλου προστασίας κατά πάσης πράξεως επεμβάσεως των μεν επί των δε είτε αμέσως είτε δια των οργάνων ή των μελών αυτών, εις την σύστασιν, λειτουργίαν ή διοίκησιν των οργανώσεων.
2. Ιδία εξομοιούνται προς πράξεις επεμβάσεως εν τη εννοία του παρόντος άρθρου μέτρα τείνοντα να προκαλέσουν την δημιουργίαν εργατικών οργανώσεων δεσποζομένων υπό εργοδότου ή υπό ενώσεως εργοδοτών ή να υποστηρίξουν οργανώσεις εργαζομένων δι' οικονομικών μέσων ή άλλως επί τω σκοπώ θέσεως των οργανώσεων τούτων υπό τον έλεγχον εργοδότου ή ενώσεως εργοδοτών.

* Η Διεθνής Σύμβαση Εργασίας 98 κυρώθηκε από την Ελλάδα με το Ν.4205/61 (ΦΕΚ 174/Α/19-6-61) και παρατίθεται με τη γλωσσική μορφή που έχει στον κυρωτικό νόμο.

Άρθρον 3.

Δέον να συνιστώνται (εφ' όσον είναι τούτο αναγκαίον) κατάλληλοι οργανισμοί ανταποκρινόμενοι εις τας εθνικάς συνθήκας εξασφαλίζοντες τον σεβασμόν του εν τοις προηγουμένοις άρθροις οριζομένου δικαιώματος οργανώσεως.

Άρθρον 4.

Δέον να λαμβάνωνται, εφ' όσον είναι τούτο αναγκαίον, μέτρα ανταποκρινόμενα εις τας εθνικάς συνθήκας δι' ων να ενισχύηται και να προωθήται ή εις ευρυτάτην κλίμακα ανάπτυξις και χρησιμοποίησις διαδικασιών δι' ων εργοδόται και εργοδοτικαί οργανώσεις αφ' ενός και οργανώσεις εργαζομένων αφ' ετέρου να έρχωνται εκουσίως εις διαπραγματεύσεις δια την, δια συλλογικών συμβάσεων, ρύθμισιν των όρων απασχολήσεως.

Άρθρον 5.

1. Το μέτρον εν ω αι υπό της παρούσης συμβάσεως προβλεπόμεναι διασφαλίσεις θέλουν εφαρμοσθή εις τας ενόπλους δυνάμεις ή την αστυνομίαν καθορίζεται υπό της εθνικής νομοθεσίας.
2. Συμφώνως προς τας, υπό της παραγράφου 8 του άρθρου 19 του Καταστατικού Χάρτου της Διεθνούς Οργανώσεως της Εργασίας, καθιερωθείσας αρχάς, η επικύρωσις της Συμβάσεως υπό μέλους δέον να μη θεωρήται ως θίγουσα οιονδήποτε νόμον, απόφασιν, έθιμον ή συμφωνίαν, εφ' όσον ήδη υφίστανται και παρέχουν εις τους ανήκοντας εις τας ενόπλους δυνάμεις και την αστυνομίαν, διασφαλίσεις προβλεπομένας υπό της παρούσης Συμβάσεως.

Άρθρον 6.

Η παρούσα Σύμβασις δεν πραγματεύεται τα της θέσεως των δημοσίων υπαλλήλων και δεν δύναται οπωσδήποτε να ερμηνευθή ως ζημιούσα τα δικαιώματα και το νομικόν καθεστώς αυτών.

Άρθρον 7.

Αι επίσημοι επικυρώσεις της παρούσης Συμβάσεως ανακοινούνται εις τον Γενικόν Διευθυντήν του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας παρ' ου και καταχωρίζονται.

Άρθρον 8.

1. Η παρούσα Σύμβασις δεσμεύει μόνον τα Μέλη της Διεθνούς Οργανώσεως της Εργασίας ων η επικύρωσις έχει καταχωρισθή υπό του Γενικού Διευθυντού.
2. Τίθεται εν ισχύϊ δώδεκα (12) μήνας μετά την υπό του Γενικού Διευθυντού καταχώρισιν των επικυρώσεων δύο Μελών.
3. Κατ' ακολουθίαν η Σύμβασις αύτη άρχεται ισχύουσα δι' έκαστον Μέλος δώδεκα μήνας αφ' ης καταχωρισθή η επικύρωσις αυτής.

Άρθρον 9.

1. Αι εις τον Γενικόν Διευθυντήν του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας ανακοινούμεναι

δηλώσεις, δυνάμει της παρ.2 του άρθρου 35 του Καταστατικού Χάρτου της Διεθνούς Οργανώσεως Εργασίας, δέον να γνωστοποιούν :

α) Τα εδάφη δια τα οποία το ενδιαφερόμενον Μέλος αναλαμβάνει την υποχρέωσιν όπως αι διατάξεις της Συμβάσεως εφαρμοσθούν άνευ τροποποιήσεως.

β) Τα εδάφη δια τα οποία αναλαμβάνει την υποχρέωσιν όπως αι διατάξεις της Συμβάσεως εφαρμοσθούν μετά τροποποιήσεων και εις τι συνίστανται αι εν λόγω τροποποιήσεις.

γ) Τα εδάφη εις τα οποία η Σύμβασις είναι ανεφάρμοστος και εν τοιαύτη περιπτώσει τους λόγους οίτινες την καθιστούν ανεφάρμοστον.

δ) Τα εδάφη δια τα οποία επιφυλάσσεται να αποφασίση εν αναμονή εμπεριστατωμένης εξετάσεως της καταστάσεως εις τα εν λόγω εδάφη.

2. Αι εις τα εδάφια α' και β' της πρώτης παραγράφου του παρόντος άρθρου μνημονευόμεναι υποχρεώσεις δέον όπως θεωρώνται ως αναπόσπαστον μέρος της επικυρώσεως και εφαρμόζωνται ομοίως.

3. Παν Μέλος δύναται δια νεωτέρας αυτού δηλώσεως να παραιτήται εν όλω ή εν μέρει των εις την προγενεστέραν του δήλωσιν διατυπωθεισών επιφυλάξεων δυνάμει των εδαφίων β', γ' και δ' της πρώτης παραγράφου του παρόντος άρθρου.

4. Παν Μέλος, καθ' α χρονικά διαστήματα επιτρέπεται η καταγγελία της παρούσης Συμβάσεως, συμφώνως προς τας διατάξεις του άρθρου 11, ανακοινοί προς τον Γενικόν Διευθυντήν νεωτέραν δήλωσιν τροποποιούσαν οπωσδήποτε τους όρους πάσης προγενεστέρας αυτού δηλώσεως και γνωρίζουσαν την κρατούσαν κατάστασιν εις καθορισμένα εδάφη.

Άρθρον 10.

1. Αι εις τον Γενικόν Διευθυντήν του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας ανακοινούμεναι δηλώσεις, συμφώνως προς τας παραγράφους 4 και 5 του άρθρου 35 του Καταστατικού Χάρτου της Διεθνούς Οργανώσεως της Εργασίας, δέον ν' αναφέρουν αν αι διατάξεις της συμβάσεως έχουν εφαρμογήν εις την εδαφικήν περιοχήν μετά ή άνευ τροποποιήσεων.
   Εφ' όσον η δήλωσις αναφέρει ότι αι διατάξεις της Συμβάσεως εφαρμόζονται υπό την επιφύλαξιν τροποποιήσεων δέον να προσδιορίζη εις τι συνίστανται αι εν λόγω τροποποιήσεις.

2. Το ενδιαφερόμενον Μέλος ή τα Μέλη ή η ενδιαφερομένη Διεθνής Αρχή δύνανται να παραιτηθούν εν όλω ή εν μέρει δια μεταγενεστέρας αυτών δηλώσεως, του δικαιώματος προσφυγής εις τροποποίησιν μνημονευθείσαν εις προγενεστέραν αυτών δήλωσιν.

3. Το ενδιαφερόμενον Μέλος ή τα Μέλη ή η ενδιαφερομένη διεθνής αρχή κατά τα χρονικά διαστήματα καθ' α επιτρέπεται η καταγγελία της Συμβάσεως, συμφώνως προς τας διατάξεις του άρθρου 11, δύνανται να ανακοινούν εις τον Γενικόν Διευθυντήν νεωτέραν δήλωσιν τροποποιητικήν των όρων πάσης προγενεστέρας αυτών δηλώσεως και να γνωρίζουν την κατάστασιν ως προς την εφαρμογήν της Συμβάσεως ταύτης.

Άρθρον 11.

1. Παν Μέλος επικυρούν την παρούσαν Σύμβασιν, δύναται να καταγγέλλη αυτήν μετά πάροδον δεκαετίας από της ενάρξεως της ισχύος της παρούσης Συμβάσεως δια πράξεως ανακοινουμένης εις τον Γενικόν Διευθυντήν του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας και υπ' αυτού καταχωριζομένης. Η καταγγελία άρχεται εν έτος μετά την καταχώρισιν αυτής.
2. Παν Μέλος επικυρούν την παρούσαν Σύμβασιν, το οποίον εντός έτους από της λήξεως της εν τη προηγουμένη παραγράφω μνημονευομένης δεκαετίας δεν κάμει χρήσιν του, υπό του παρόντος άρθρου, προβλεπομένου δικαιώματος καταγγελίας, δεσμεύεται δια μίαν νέαν δεκαετίαν εισέτι και συνεπώς δικαιούται να καταγγείλη την παρούσαν Σύμβασιν επί τη λήξει εκάστης δεκαετίας, υπό τους εν τω παρόντι άρθρω προβλεπομένους όρους.

Άρθρον 12.

1. Ο Γενικός Διευθυντής του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας γνωστοποιεί εις άπαντα τα Μέλη της Διεθνούς Οργανώσεως Εργασίας την καταχώρισιν πασών των επικυρώσεων, δηλώσεων και καταγγελιών, αίτινες ανακοινούνται προς αυτόν υπό των Μελών της Οργανώσεως.
2. Γνωστοποιών εις τα Μέλη της Οργανώσεως την καταχώρισιν της δευτέρας επικυρώσεως ήτις τω έχει ανακοινωθή, ο Γενικός Διευθυντής εφιστά την προσοχήν των Μελών της Οργανώσεως, επί της ημερομηνίας της ενάρξεως της ισχύος της παρούσης Συμβάσεως.

Άρθρον 13.

Ο Γενικός Διευθυντής του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας ανακοινοί προς καταχώρισιν εις τον Γενικόν Γραμματέα των Ηνωμένων Εθνών, συμφώνως προς το άρθρον 102 του Καταστατικού Χάρτου των Ηνωμένων Εθνών, πληροφορίας πλήρεις σχετικάς προς όλας τας επικυρώσεις, δηλώσεις και πράξεις καταγγελίας τας οποίας έχει καταχωρίσει συμφώνως προς τα προηγούμενα άρθρα.

Άρθρον 14.

Επί τη λήξει εκάστης δεκαετίας από της ενάρξεως της ισχύος της παρούσης Συμβάσεως το Διοικητικόν Συμβούλιον του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας δέον όπως υποβάλη εις την Γενικήν Συνδιάσκεψιν, έκθεσιν επί της εφαρμογής της παρούσης Συμβάσεως και αποφασίζη αν συντρέχη περίπτωσις αναγραφής εις την ημερησίαν διάταξιν της Συνδιασκέψεως, θέματος ολικής ή μερικής αναθεωρήσεως ταύτης.

Άρθρον 15.

1. Εν η περιπτώσει η Συνδιάσκεψις αποδεχθή νεωτέραν Σύμβασιν επαγομένην εν όλω ή εν μέρει αναθεώρησιν της παρούσης και εφ' όσον η νέα Σύμβασις δεν ορίζη άλλως :

α) Η επικύρωσις υπό Μέλους της νεωτέρας Συμβάσεως της επαγομένης αναθεώρησιν, επισύρει αυτοδικαίως, παρά τας διατάξεις του ως άνω άρθρου 11 άμεσον

καταγγελίαν της παρούσης Συμβάσεως υπό την επιφύλαξιν ότι έχει τεθή εν ισχύϊ η επαγομένη την αναθεώρησιν νέα Σύμβασις.

β) Από της ενάρξεως της ισχύος της επαγομένης την αναθεώρησιν νέας Συμβάσεως, η παρούσα Σύμβασις παύει να είναι δεκτική επικυρώσεως υπό των Μελών.

2. Εν πάση περιπτώσει η παρούσα Σύμβασις παραμένει εν ισχύϊ υπό τον τύπον και το περιεχόμενον αυτής δια τα Μέλη άτινα επικυρώσαντα αυτήν δεν ήθελον επικυρώσει την αναθεωρούσαν ταύτην νέαν Σύμβασιν.

Άρθρον 16.

Το Γαλλικόν και Αγγλικόν κείμενον της παρούσης Συμβάσεως είναι εξ ίσου αυθεντικά.

Σύμβαση Αρ. 151: Αποσπάσματα

ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 151*

"Για την προστασία του δικαιώματος οργάνωσης και τις διαδικασίες καθορισμού των όρων απασχόλησης στη δημόσια διοίκηση"

Η Γενική Συνδιάσκεψη της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας,
που συγκλήθηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας και συνήλθε στη Γενεύη στις 7 Ιουνίου 1978, στην εξηκοστή τέταρτη σύνοδό της,
Αφού έλαβε υπόψη τις διατάξεις της Σύμβασης για τη συνδικαλιστική ελευθερία και την προστασία του συνδικαλιστικού δικαιώματος, 1948, της Σύμβασης για το δικαίωμα οργάνωσης και συλλογικής διαπραγμάτευσης, 1949, και της Σύμβασης και Σύστασης για τους αντιπροσώπους των εργαζομένων, 1971,
Αφού υπενθύμισε ότι η Σύμβαση για το δικαίωμα οργάνωσης και συλλογικής διαπραγμάτευσης (1949) δεν καλύπτει ορισμένες κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων και ότι η Σύμβαση και η Σύσταση για τους αντιπροσώπους των εργαζομένων (1971) εφαρμόζονται στους αντιπροσώπους των εργαζομένων στην επιχείρηση,
Αφού έλαβε υπόψη τη σημαντική ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της δημόσιας διοίκησης σε πολλές χώρες και την ανάγκη ύπαρξης υγιών υπηρεσιακών σχέσεων ανάμεσα στις δημόσιες αρχές και τις οργανώσεις των δημοσίων υπαλλήλων,
Αφού διαπίστωσε τη μεγάλη διαφορά των πολιτικών, κοινωνικών και οικονομικών συστημάτων των Κρατών - Μελών, καθώς και της πρακτικής τους (π.χ. αναφορικά με τα αντίστοιχα καθήκοντα των κεντρικών και τοπικών αρχών, των ομοσπονδιακών Κρατών, των ομόσπονδων Κρατών και των επαρχιών και τα καθήκοντα των κρατικών επιχειρήσεων και των διαφόρων τύπων αυτόνομων ή ημιαυτόνομων δημοσίων οργανισμών ή αναφορικά με τη φύση των σχέσεων απασχόλησης),
Αφού έλαβε υπόψη τα ιδιαίτερα προβλήματα που προκαλούνται από τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής ενός διεθνούς κειμένου και από την αποδοχή των ορισμών για τους σκοπούς του κειμένου αυτού, λόγω των διαφορών που υπάρχουν σε πάρα πολλές χώρες ανάμεσα στην απασχόληση στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα, καθώς και στις δυσχέρειες ερμηνείας που δημιουργήθηκαν με την ευκαιρία της εφαρμογής στους δημοσίους υπαλλήλους των διατάξεων της Σύμβασης για το δικαίωμα οργάνωσης και συλλογικής διαπραγμάτευσης, 1949, και τις παρατηρήσεις με τις οποίες τα όργανα ελέγχου της Δ.Ο.Ε. διατύπωσαν επανειλημμένα την άποψη ότι ορισμένες κυβερνήσεις εφήρμοσαν τις διατάξεις αυτές με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκλείονται μεγάλες ομάδες δημοσίων υπαλλήλων από το πεδίο εφαρμογής αυτής της Σύμβασης,
Αφού αποφάσισε να αποδεχθεί διάφορες προτάσεις σχετικά με τη συνδικαλιστική ελευθερία και τις διαδικασίες καθορισμού των όρων απασχόλησης στη δημόσια διοίκηση, ζήτημα που αποτελεί το πέμπτο θέμα στην ημερήσια διάταξη της συνόδου,
Αφού αποφάσισε να λάβουν οι προτάσεις αυτές τη μορφή διεθνούς σύμβασης,
Αποδέχεται σήμερα είκοσι επτά Ιουνίου χίλια εννιακόσια εβδομήντα οκτώ την ακό-

* Η Διεθνής Σύμβαση Εργασίας 151 κυρώθηκε από την Ελλάδα με το Ν.Δ.2405/96 (ΦΕΚ 101/Α/4-6-96) και παρατίθεται με τη γλωσσική μορφή που έχει στον κυρωτικό νόμο.

ΔΣΕ 151

λουθη Σύμβαση, που θα αποκαλείται Σύμβαση για τις εργασιακές σχέσεις στη δημόσια διοίκηση, 1978.

ΜΕΡΟΣ Ι
ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ
Άρθρο 1.

1. Η Σύμβαση αυτή εφαρμόζεται σε όλα τα πρόσωπα που απασχολούνται από τις δημόσιες αρχές, εφόσον δεν εφαρμόζονται σ' αυτούς ευνοϊκότερες διατάξεις διεθνών συμβάσεων εργασίας.
2. Το μέτρο στο οποίο οι εγγυήσεις που προβλέπονται από τη Σύμβαση αυτή θα εφαρμόζονται και στους υπαλλήλους ανωτέρου επιπέδου τα καθήκοντα των οποίων θεωρούνται κανονικά ότι σχετίζονται με τη διατύπωση των πολιτικών που θα πρέπει να ακολουθηθούν ή με διευθυντικά καθήκοντα ή στους υπαλλήλους που τα καθήκοντά τους έχουν πολύ εμπιστευτικό χαρακτήρα, θα καθορίζεται από την εθνική νομοθεσία.
3. Το μέτρο στο οποίο οι προβλεπόμενες από τη Σύμβαση αυτή εγγυήσεις θα εφαρμόζονται στις ένοπλες δυνάμεις και στην αστυνομία θα καθορίζεται από την εθνική νομοθεσία.

Άρθρο 2.

Στη Σύμβαση αυτή, η έκφραση "δημόσιος υπάλληλος" σημαίνει κάθε πρόσωπο στο οποίο εφαρμόζεται η Σύμβαση αυτή σύμφωνα με το άρθρο 1 αυτής.

Άρθρο 3.

Στη Σύμβαση αυτή, η έκφραση "οργάνωση δημοσίων υπαλλήλων" σημαίνει κάθε οργάνωση, ανεξάρτητα με τη σύνθεσή της, που έχει ως σκοπό να προωθεί και να προασπίζει τα συμφέροντα των δημοσίων υπαλλήλων.

ΜΕΡΟΣ ΙΙ
ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥΔΙΚΑΙΩΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
Άρθρο 4.

1. Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να απολαύουν κατάλληλης προστασίας από κάθε πράξη διάκρισης που μπορεί να προσβάλει τη συνδικαλιστική ελευθερία στον τομέα της απασχόλησης.
2. Τέτοια προστασία θα πρέπει ιδίως να εφαρμόζεται για πράξεις που έχουν ως σκοπό:

α) να εξαρτήσουν την απασχόληση δημοσίου υπαλλήλου από την προϋπόθεση ότι δε θα προσχωρήσει σε οργάνωση δημοσίων υπαλλήλων ή ότι θα πάψει να ανήκει σε τέτοια οργάνωση,

β) να απολύσουν δημόσιο υπάλληλο ή να τον βλάψουν με οποιοδήποτε άλλο μέσο, λόγω της προσχώρησής του σε οργάνωση δημοσίων υπαλλήλων ή της συμμετοχής του στις κανονικές δραστηριότητες μιας τέτοιας οργάνωσης.

Άρθρο 5.

1. Οι οργανώσεις δημοσίων υπαλλήλων πρέπει να έχουν απόλυτη ανεξαρτησία από τις δημόσιες αρχές.
2. Οι οργανώσεις δημοσίων υπαλλήλων θα πρέπει να απολαύουν κατάλληλης προστασίας από κάθε πράξη επέμβασης των δημοσίων αρχών κατά τη σύσταση, τη λειτουργία και τη διοίκησή τους.
3. Εξομοιούνται ιδίως με πράξεις επέμβασης σύμφωνα με το άρθρο αυτό τα μέτρα που σκοπούν να προωθήσουν τη σύσταση οργανώσεων δημοσίων υπαλλήλων που να εξουσιάζονται από την αρμόδια αρχή ή να υποβοηθήσουν τις οργανώσεις δημοσίων υπαλλήλων με οικονομικά ή άλλα μέσα με πρόθεση να θέσουν τις οργανώσεις αυτές κάτω από τον έλεγχο μιας δημόσιας αρχής.

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ
ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΑΡΑΣΧΕΘΟΥΝ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
Άρθρο 6.

1. Στους αντιπροσώπους των αναγνωρισμένων οργανώσεων δημοσίων υπαλλήλων θα πρέπει να παρέχονται διευκολύνσεις που να επιτρέπουν σ' αυτούς να εκπληρώνουν με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα την αποστολή τους, τόσο κατά τη διάρκεια, όσο και εκτός του ωραρίου εργασίας.
2. Η παροχή τέτοιων διευκολύνσεων δεν θα πρέπει να παρεμποδίζει την αποτελεσματική λειτουργία της ενδιαφερόμενης διοίκησης ή υπηρεσίας.
3. Η φύση και η έκταση των διευκολύνσεων αυτών θα πρέπει να καθορίζονται σύμφωνα με τις μεθόδους που αναφέρονται στο άρθρο 7 της Σύμβασης αυτής ή με άλλα κατάλληλα μέσα.

ΜΕΡΟΣ IV
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ
Άρθρο 7.

Θα πρέπει να λαμβάνονται, αν είναι αναγκαίο, μέτρα σύμφωνα με τις εθνικές συνθήκες για να ενθαρρύνουν και να προωθούν την ευρύτερη ανάπτυξη και χρησιμοποίηση διαδικασιών που να επιτρέπουν τη διαπραγμάτευση των όρων απασχόλησης ανάμεσα στις ενδιαφερόμενες δημόσιες αρχές και τις οργανώσεις δημοσίων υπαλλήλων ή κάθε άλλης μεθόδου που να επιτρέπει στους αντιπροσώπους των δημοσίων υπαλλήλων να συμμετέχουν στον καθορισμό των όρων αυτών.

ΜΕΡΟΣ V
ΔΙΑΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ
Άρθρο 8.

Ο διακανονισμός των διαφορών που προκαλούνται κατά τον καθορισμό των όρων απασχόλησης θα επιδιώκεται, με τρόπο που να προσαρμόζεται στις εθνικές συνθήκες, με διαπραγματεύσεις των μερών ή με διαδικασία που να παρέχει εγγυήσεις ανεξαρτησίας και αμεροληψίας, όπως είναι η μεσολάβηση, η συνδιαλλαγή ή η διαιτησία και να

καθιερώνεται με τρόπο που να εμπνέει εμπιστοσύνη στα ενδιαφερόμενα μέρη.

ΜΕΡΟΣ VI
ΑΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ
Άρθρο 9.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να απολαύουν, όπως και οι άλλοι εργαζόμενοι, τα αστικά και πολιτικά εκείνα δικαιώματα που είναι ουσιώδη για την κανονική άσκηση της συνδικαλιστικής ελευθερίας με μόνη επιφύλαξη τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη νομική τους κατάσταση και από τη φύση των καθηκόντων που ασκούν.

ΜΕΡΟΣ VII
ΤΕΛΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ
Άρθρο 10.

Οι επίσημες επικυρώσεις αυτής της Σύμβασης θα κοινοποιούνται στο Γενικό Διευθυντή του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας και θα καταχωρίζονται από αυτόν.

Άρθρο 11.

1. Η Σύμβαση αυτή δεσμεύει εκείνα μόνο τα Μέλη της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας, των οποίων την επικύρωση έχει καταχωρίσει ο Γενικός Διευθυντής.
2. Η Σύμβαση θα αρχίσει να ισχύει δώδεκα (12) μήνες μετά από την καταχώριση από το Γενικό Διευθυντή, των επικυρώσεων δύο Μελών.
3. Στη συνέχεια, η Σύμβαση αυτή θα αρχίσει να ισχύει, για κάθε Μέλος δώδεκα (12) μήνες μετά την καταχώριση της επικύρωσής της από αυτό.

Άρθρο 12.

1. Κάθε Μέλος που έχει επικυρώσει αυτή τη Σύμβαση μπορεί να την καταγγείλει, μετά τη λήξη περιόδου δέκα (10) ετών από την αρχική έναρξη της ισχύος της, με πράξη που θα κοινοποιείται στο Γενικό Διευθυντή του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας και θα καταχωρίζεται από αυτόν.
   Η ισχύς της καταγγελίας θα αρχίσει ένα (1) έτος μετά από την ημέρα της καταχώρισή της.
2. Κάθε Μέλος που έχει επικυρώσει αυτή τη Σύμβαση και που μέσα σ' ένα έτος από τη λήξη της περιόδου δέκα (10) ετών, που αναφέρεται στην προηγούμενη παράγραφο, δε θα ασκήσει το δικαίωμα καταγγελίας που προβλέπεται από το άρθρο αυτό, θα δεσμεύεται για μια νέα περίοδο δέκα (10) ετών και στη συνέχεια, θα μπορεί να καταγγείλει τη Σύμβαση αυτή με τη λήξη καθεμιάς από τις επόμενες δεκαετίες, σύμφωνα με τους όρους αυτού του άρθρου.

Άρθρο 13.

1. Ο Γενικός Διευθυντής του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας θα γνωστοποιεί σε όλα τα Μέλη της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας την καταχώριση όλων των επικυρώσεων και των καταγγελιών που θα του κοινοποιούνται από τα Μέλη της Οργάνωσης.
2. Γνωστοποιώντας στα Μέλη της Οργάνωσης την καταχώριση της δεύτερης από τις

επικυρώσεις, που θα του έχουν κοινοποιηθεί, ο Γενικός Διευθυντής θα επισύρει την προσοχή των Μελών της Οργάνωσης στην ημερομηνία από την οποία θα αρχίσει να ισχύει η σύμβαση αυτή.

Άρθρο 14.

Ο Γενικός Διευθυντής του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας θα κοινοποιεί στο Γενικό Γραμματέα των Ηνωμένων Εθνών για καταχώριση, σύμφωνα με το άρθρο 102 του Καταστατικού Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών, πλήρεις πληροφορίες σχετικά με όλες τις επικυρώσεις και πράξεις καταγγελίας που θα έχει καταχωρίσει σύμφωνα με τα προηγούμενα άρθρα.

Άρθρο 15.

Το Διοικητικό Συμβούλιο του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας, κάθε φορά που θα το κρίνει αναγκαίο, θα υποβάλλει στη Γενική Συνδιάσκεψη έκθεση πάνω στην εφαρμογή της Σύμβασης αυτής και θα εξετάζει αν είναι σκόπιμη η εγγραφή στην ημερήσια διάταξη της Συνδιάσκεψης θέματος ολικής ή μερικής αναθεώρησή της.

Άρθρο 16.

1. Σε περίπτωση που η Συνδιάσκεψη ψηφίσει νέα σύμβαση που θα αναθεωρεί ολικά ή μερικά, τη Σύμβαση αυτή και εφόσον η νέα σύμβαση δεν ορίζει διαφορετικά :

α) η επικύρωση από ένα Μέλος της νέας αναθεωρητικής σύμβασης θα επιφέρει αυτοδίκαια, κατά παρέκκλιση από τις διατάξεις του παραπάνω άρθρου 12, την άμεση καταγγελία αυτής της Σύμβασης με την επιφύλαξη ότι θα έχει τεθεί σε ισχύ, η νέα αναθεωρητική σύμβαση,

β) από την ημέρα που θα αρχίσει να ισχύει η νέα αναθεωρητική σύμβαση παύει η δυνατότητα για τα Μέλη να επικυρώσουν αυτή τη Σύμβαση.

2. Η Σύμβαση αυτή θα παραμείνει σε κάθε περίπτωση σε ισχύ με τη σημερινή μορφή και το περιεχόμενό της για τα Μέλη εκείνα που την έχουν επικυρώσει και δεν θα επικυρώσουν την αναθεωρητική σύμβαση.

Άρθρο 17.

Το γαλλικό και αγγλικό κείμενο αυτής της σύμβασης είναι το ίδιο αυθεντικά.

Σύμβαση Αρ. 154: Αποσπάσματα

ΔΣΕ 154

ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 154*

"Για την προώθηση της συλλογικής διαπραγμάτευσης"

Η Γενική Συνδιάσκεψη της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας,
που συγκλήθηκε στη Γενεύη από το Διοικητικό Συμβούλιο του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας και συνήλθε εκεί στις 3 Ιουνίου 1981, στην εξηκοστή έβδομη (67η) σύνοδό της,
Αφού επαναβεβαίωσε τη διάταξη της Διακήρυξης της Φιλαδέλφειας, η οποία αναγνωρίζει "την επίσημη υποχρέωση της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας να βοηθάει στην εφαρμογή, μεταξύ των διαφόρων εθνών του κόσμου, προγραμμάτων που μπορούν να πετύχουν ... την αποτελεσματική αναγνώριση του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης", και αφού σημείωσε ότι η αρχή αυτή "μπορεί να εφαρμοστεί πλήρως σ' όλους τους λαούς του κόσμου",
Αφού έλαβε υπόψη την κεφαλαιώδη σπουδαιότητα των διεθνών κανόνων που περιέχονται στη σύμβαση του 1948 για τη συνδικαλιστική ελευθερία και την προστασία του συνδικαλιστικού δικαιώματος, τη σύμβαση του 1949 για το δικαίωμα της οργάνωσης και συλλογικής διαπραγμάτευσης, τη σύσταση του 1951 για τις συλλογικές συμβάσεις, τη σύσταση του 1951 για την εκούσια συμφιλίωση και διαιτησία, τη σύμβαση και σύσταση του 1978 για τις σχέσεις εργασίας στη δημόσια διοίκηση, καθώς και τη σύμβαση και σύσταση του 1978 για τη διοίκηση της εργασίας,
Αφού έκρινε ότι είναι επιθυμητό να καταβληθούν μεγαλύτερες προσπάθειες για την υλοποίηση των σκοπών των διεθνών αυτών κανόνων και ιδιαίτερα των γενικών αρχών που περιέχονται στο άρθρο 4 της σύμβασης του 1949 για το δικαίωμα οργάνωσης και συλλογικής διαπραγμάτευσης και στην παράγραφο 1 της σύστασης του 1951 για τις συλλογικές συμβάσεις,
Αφού έκρινε, κατά συνέπεια, ότι οι κανόνες αυτοί πρέπει να συμπληρωθούν με κατάλληλα μέτρα βασισμένα στις αρχές τους με σκοπό την προώθηση της ελεύθερης και εκούσιας συλλογικής διαπραγμάτευσης,
Αφού αποφάσισε να αποδεχτεί διάφορες προτάσεις σχετικές με την προώθηση της συλλογικής διαπραγμάτευσης, ζήτημα που αποτελεί το τέταρτο θέμα της ημερήσιας διάταξης της συνόδου,
Αφού αποφάσισε ότι οι προτάσεις αυτές θα πρέπει να λάβουν τη μορφή διεθνούς σύμβασης,
Αποδέχεται σήμερα, 19 Ιουνίου 1981, την παρακάτω σύμβαση που θα αναφέρεται ως Σύμβαση για τη συλλογική διαπραγμάτευση, 1981.

* Η Διεθνής Σύμβαση Εργασίας 154 κυρώθηκε από την Ελλάδα με το Ν.Δ.2403/96 (ΦΕΚ 99/Α/4-6-96) και παρατίθεται με τη γλωσσική μορφή που έχει στον κυρωτικό νόμο.

ΜΕΡΟΣ Ι.
ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ
Άρθρο 1.

1. Η σύμβαση αυτή εφαρμόζεται σ' όλους τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας.
2. Το μέτρο στο οποίο οι εγγυήσεις που προβλέπονται από τη Σύμβαση αυτή εφαρμόζονται στις ένοπλες δυνάμεις και την αστυνομία μπορεί να καθοριστεί από την εθνική νομοθεσία ή πρακτική.
3. Όσον αφορά στη δημόσια διοίκηση, οι ειδικοί τρόποι εφαρμογής της Σύμβασης αυτής μπορούν να καθοριστούν από την εθνική νομοθεσία ή πρακτική.

Άρθρο 2.

Για τους σκοπούς αυτής της Σύμβασης, ο όρος "συλλογική διαπραγμάτευση" εφαρμόζεται σ' όλες τις διαπραγματεύσεις που γίνονται ανάμεσα σ' έναν εργοδότη, μια εργοδοτική ομάδα ή μία ή περισσότερες εργοδοτικές οργανώσεις, από τη μία πλευρά, και σε μία ή περισσότερες εργατικές οργανώσεις από την άλλη, με σκοπό :

α) να καθοριστούν οι όροι εργασίας και απασχόλησης και /ή

β) να ρυθμιστούν οι σχέσεις ανάμεσα στους εργοδότες και τους εργαζομένους και/ή

γ) να ρυθμιστούν οι σχέσεις ανάμεσα στους εργοδότες ή τις οργανώσεις τους και σε μια ή περισσότερες οργανώσεις των εργαζομένων.

Άρθρο 3.

1. Εφόσον ο νόμος ή η εθνική πρακτική αναγνωρίζουν την ύπαρξη των αντιπροσώπων των εργαζομένων, όπως αυτοί καθορίζονται στο άρθρο 3, παράγραφο β' της σύμβασης του 1971 για τους αντιπροσώπους των εργαζομένων, ο νόμος ή η εθνική πρακτική μπορούν να καθορίσουν σε ποιο μέτρο ο όρος "συλλογική διαπραγμάτευση" θα πρέπει να περιλαμβάνει επίσης, για τους σκοπούς αυτής της Σύμβασης, τις διαπραγματεύσεις με τους αντιπροσώπους αυτούς.
2. Εφόσον, κατ' εφαρμογή της παραπάνω παραγράφου 1, ο όρος "συλλογική διαπραγμάτευση" περιλαμβάνει επίσης και τις διαπραγματεύσεις με τους αντιπροσώπους των εργαζομένων, θα πρέπει να λαμβάνονται κατάλληλα μέτρα, κάθε φορά που υπάρχει λόγος, για να εξασφαλίζεται ότι η παρουσία των αντιπροσώπων αυτών δεν μπορεί να αποδυναμώσει τη θέση των ενδιαφερόμενων εργατικών οργανώσεων.

ΜΕΡΟΣ ΙΙ.
ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
Άρθρο 4.

Εφόσον η εφαρμογή αυτής της Σύμβασης δεν διασφαλίζεται με συλλογικές συμβάσεις, διαιτητικές αποφάσεις ή κάθε άλλο τρόπο σύμφωνο με την εθνική πρακτική, πρέπει να διασφαλίζεται με την εθνική νομοθεσία.

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ.
ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ
Άρθρο 5.

1. Πρέπει να λαμβάνονται μέτρα που να συμβιβάζονται με τις εθνικές συνθήκες με σκοπό την προώθηση της συλλογικής διαπραγμάτευσης.
2. Τα μέτρα που αναφέρονται στην παραπάνω παράγραφο 1 θα πρέπει να έχουν τους παρακάτω σκοπούς :

α) να είναι δυνατή η συλλογική διαπραγμάτευση για όλους τους εργοδότες και όλες τις κατηγορίες των εργαζομένων στους κλάδους δραστηριότητας που καλύπτονται από τη Σύμβαση αυτή,
β) να επεκτείνεται προοδευτικά η συλλογική διαπραγμάτευση σ' όλα τα θέματα που καλύπτονται από τα εδάφια α', β' και γ' του άρθρου 2 αυτής της Σύμβασης,
γ) να ενθαρρύνεται η ανάπτυξη διαδικαστικών κανόνων που θα συμφωνούνται μεταξύ των εργοδοτικών και εργατικών οργανώσεων,
δ) να μην εμποδίζεται η συλλογική διαπραγμάτευση εξαιτίας της ανυπαρξίας κανόνων για τον τρόπο διεξαγωγής της ή εξαιτίας της ανεπάρκειας ή του ακατάλληλου χαρακτήρα των κανόνων αυτών,
ε) να θεσπίζονται τα όργανα και οι διαδικασίες ρύθμισης των εργατικών διαφορών με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβάλλουν στην προώθηση της συλλογικής διαπραγμάτευσης.

Άρθρο 6.

Οι διατάξεις της Σύμβασης αυτής δεν παρεμποδίζουν τη λειτουργία συστημάτων επαγγελματικών σχέσεων στα οποία η συλλογική διαπραγμάτευση λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο μηχανισμών ή θεσμών συμφιλίωσης και/ή διαιτησίας στους οποίους μετέχουν εκούσια τα μέρη της συλλογικής διαπραγμάτευσης.

Άρθρο 7.

Τα μέτρα που λαμβάνονται από τις δημόσιες αρχές για την ενθάρρυνση και προώθηση της ανάπτυξης της συλλογικής διαπραγμάτευσης θα αποτελούν αντικείμενο προηγούμενων συνεννοήσεων και, κάθε φορά που αυτό είναι δυνατό, συμφωνιών μεταξύ των δημοσίων αρχών και των οργανώσεων των εργοδοτών και εργαζομένων.

Άρθρο 8.

Τα μέτρα που λαμβάνονται για την προώθηση της συλλογικής διαπραγμάτευσης δεν μπορούν να θεσπίζονται ή να εφαρμόζονται με τρόπο που να εμποδίζει τη συλλογική διαπραγμάτευση.

ΜΕΡΟΣ IV.
ΤΕΛΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ
Άρθρο 9.

Η Σύμβαση αυτή δεν αναθεωρεί καμιά υπάρχουσα σύμβαση ή σύσταση.

Άρθρο 10.

Οι επίσημες επικυρώσεις αυτής της Σύμβασης θα πρέπει να κοινοποιούνται στο Γενικό Διευθυντή του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας για καταχώριση.

Άρθρο 11.

1. Η Σύμβαση αυτή θα δεσμεύει εκείνα μόνο τα Μέλη της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας, των οποίων την επικύρωση έχει καταχωρίσει ο Γενικός Διευθυντής.
2. Η Σύμβαση θα αρχίσει να ισχύει δώδεκα (12) μήνες μετά την καταχώριση από το Γενικό Διευθυντή των επικυρώσεων δύο Μελών.
3. Στη συνέχεια, η Σύμβαση αυτή θα αρχίσει να ισχύει για κάθε Μέλος δώδεκα (12) μήνες μετά την ημερομηνία καταχώρισης της επικύρωσής της.

Άρθρο 12.

1. Κάθε Μέλος που έχει επικυρώσει αυτή τη Σύμβαση θα μπορεί να την καταγγείλει μετά τη λήξη περιόδου δέκα (10) ετών από την ημερομηνία της αρχικής έναρξης ισχύος της, με πράξη που θα κοινοποιείται για καταχώριση στο Γενικό Διευθυντή του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας. Η καταγγελία θα ισχύσει ένα (1) χρόνο μετά την ημερομηνία κατά την οποία έγινε η καταχώρισή της.
2. Κάθε Μέλος που έχει επικυρώσει αυτή τη Σύμβαση και δεν ασκήσει το δικαίωμα καταγγελίας που προβλέπεται σ' αυτό το άρθρο, μέσα σ' ένα (1) χρόνο από τη λήξη της δεκαετίας που αναφέρεται στην προηγούμενη παράγραφο, θα δεσμεύεται για μια καινούργια δεκαετία και, στη συνέχεια θα μπορεί να καταγγείλει αυτή τη Σύμβαση στο τέλος κάθε δεκαετίας και με τους όρους που προβλέπει αυτό το άρθρο.

Άρθρο 13.

1. Ο Γενικός Διευθυντής του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας θα γνωστοποιεί στα Μέλη της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας την καταχώριση όλων των επικυρώσεων και καταγγελιών που θα του κοινοποιούνται από τα Μέλη της Οργάνωσης.
2. Γνωστοποιώντας στα Μέλη της Οργάνωσης την καταχώριση της δεύτερης από τις επικυρώσεις που θα του έχουν κοινοποιηθεί, ο Γενικός Διευθυντής θα επισημαίνει στα Μέλη της Οργάνωσης την ημερομηνία από την οποία θα αρχίσει να ισχύει η Σύμβαση αυτή.

Άρθρο 14.

Ο Γενικός Διευθυντής του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας θα κοινοποιεί στο Γενικό Γραμματέα των Ηνωμένων Εθνών, για καταχώριση, σύμφωνα με το άρθρο 102 του Καταστατικού Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών, πλήρεις πληροφορίες σχετικά με όλες τις επικυρώσεις και τις πράξεις καταγγελίας που θα έχει καταχωρίσει σύμφωνα με τα προηγούμενα άρθρα.

Άρθρο 15.

Το Διοικητικό Συμβούλιο του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας, κάθε φορά που θα το κρί-

νει αναγκαίο, θα υποβάλλει στη Γενική Συνδιάσκεψη έκθεση πάνω στην εφαρμογή αυτής της Σύμβασης και θα εξετάζει αν πρέπει να εγγραφεί στην ημερήσια διάταξη της Συνδιάσκεψης θέμα ολικής ή μερικής αναθεώρησής της.

Άρθρο 16.

1. Σε περίπτωση που η Συνδιάσκεψη ψηφίσει νέα σύμβαση που θα αναθεωρεί ολικά ή μερικά αυτή τη Σύμβαση και εφόσον η νέα Σύμβαση δεν ορίζει διαφορετικά :

α) η επικύρωση από ένα Μέλος της νέας αναθεωρητικής σύμβασης θα επιφέρει αυτοδίκαια και ανεξάρτητα από τις διατάξεις του παραπάνω άρθρου 12 την άμεση καταγγελία αυτής της Σύμβασης, με την επιφύλαξη ότι θα έχει τεθεί σε ισχύ η νέα αναθεωρητική σύμβαση,

β) από την ημέρα που θα αρχίσει να ισχύει η νέα αναθεωρητική σύμβαση παύει η δυνατότητα για τα Μέλη να επικυρώσουν αυτή τη Σύμβαση.

2. Η Σύμβαση αυτή θα παραμείνει σε κάθε περίπτωση σε ισχύ με τη σημερινή μορφή και το περιεχόμενό της για τα Μέλη εκείνα που την έχουν επικυρώσει και δεν θα επικυρώσουν την αναθεωρητική σύμβαση.

Άρθρο 17.

Το γαλλικό και το αγγλικό κείμενο της παρούσας Συμβάσεως είναι εξίσου αυθεντικά.

Σύσταση No. 159: Αποσπάσματα

Σύσταση σχετικά με τις Διαδικασίες Καθορισμού των Όρων Απασχόλησης στη Δημόσια Διοίκηση

1.

(1) Σε χώρες οι οποίες εφαρμόζουν διαδικασίες για την αναγνώριση των οργανώσεων δημοσίων υπαλλήλων με σκοπό να καθορισθούν οι οργανώσεις στις οποίες θα χορηγηθούν, σε αποκλειστική ή προτιμησιακή βάση, τα δικαιώματα που προβλέπονται στα Μέρη III, IV ή V της Σύμβασης για τις Εργασιακές Σχέσεις (στη Δημόσια Διοίκηση) του 1978, ο εν λόγω καθορισμός θα πρέπει να βασίζεται σε αντικειμενικά και προκαθορισμένα κριτήρια όσον αφορά τον αντιπροσωπευτικό χαρακτήρα των οργανώσεων.

(2) Οι διαδικασίες που αναφέρονται στην υποπαράγραφο (1) της παρούσης Παραγράφου θα πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να μην ενθαρρύνεται ο πολλαπλασιασμός οργανώσεων για την κάλυψη των ίδιων κατηγοριών εργαζομένων.

2.

(1) Στην περίπτωση διαπραγμάτευσης των όρων απασχόλησης σύμφωνα με το Μέρος IV της Σύμβασης για τις Εργασιακές Σχέσεις (στη Δημόσια Διοίκηση) του 1978, τα πρόσωπα ή όργανα με αρμοδιότητα να διαπραγματευθούν εκ μέρους της ενδιαφερόμενης αρχής και η διαδικασία για την εφαρμογή των συμφωνηθέντων όρων απασχόλησης θα πρέπει να καθορίζονται από εθνικούς νόμους ή κανονισμούς ή με άλλα κατάλληλα μέσα.

(2) Όταν ακολουθούνται άλλες μέθοδοι εκτός της διαπραγμάτευσης για να μπορούν οι εκπρόσωποι των δημοσίων υπαλλήλων να συμμετέχουν στον καθορισμό των όρων απασχόλησης, η διαδικασία για την εν λόγω συμμετοχή και για τον καθορισμό αυτών των θεμάτων θα πρέπει να καθορίζονται από εθνικούς νόμους ή κανονισμούς ή με άλλα κατάλληλα μέσα.

Σύσταση Αρ. 163: Αποσπάσματα

Σύσταση για την προώθηση της Συλλογικής Διαπραγμάτευσης

Η Γενική Συνδιάσκεψη της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας,

Η οποία συγκλήθηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας και συνήλθε στη Γενεύη στην εξηκοστή-έβδομη Σύνοδό της στις 3 Ιουνίου 1981, και

Αφού αποφάσισε να αποδεχθεί ορισμένες προτάσεις σχετικά με την προώθηση της συλλογικής διαπραγμάτευσης, που αποτελεί το τέταρτο θέμα στην ημερήσια διάταξη της συνόδου, και

Αφού αποφάσισε να λάβουν οι προτάσεις αυτές τη μορφή Σύστασης, η οποία θα συμπληρώνει τη Σύμβαση για τη Συλλογική Διαπραγμάτευση του 1981, εγκρίνει σήμερα στις δεκαεννέα Ιουνίου του χίλια εννιακόσια ογδόντα-ένα την ακόλουθη Σύσταση, η οποία θα αποκαλείται Σύσταση για την προώθηση της Συλλογικής Διαπραγμάτευσης του 1981:

I. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

1. Η εφαρμογή των διατάξεων της παρούσης Σύστασης μπορεί να διασφαλίζεται από εθνικούς νόμους ή κανονισμούς, συλλογικές συμβάσεις, διαιτητικές αποφάσεις ή με οιοδήποτε άλλο μέσον που συνάδει με την εθνική πρακτική.

II. ΜΕΣΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

2. Στο βαθμό που είναι αναγκαίο, θα πρέπει να λαμβάνονται μέτρα προσαρμοσμένα στις εθνικές συνθήκες ώστε να διευκολύνεται η συγκρότηση και ανάπτυξη, σε εθελοντική βάση, ελεύθερων, ανεξάρτητων και αντιπροσωπευτικών οργανώσεων εργοδοτών και εργαζομένων.
3. Στο βαθμό που είναι πρόσφορο και αναγκαίο, θα πρέπει να λαμβάνονται μέτρα προσαρμοσμένα στις εθνικές συνθήκες ώστε

(α) να αναγνωρίζονται αντιπροσωπευτικές οργανώσεις εργοδοτών και εργαζομένων για τους σκοπούς της συλλογικής διαπραγμάτευσης

(β) σε χώρες στις οποίες οι αρμόδιες αρχές εφαρμόζουν διαδικασίες αναγνώρισης με σκοπό να καθορισθούν οι οργανώσεις στις οποίες θα χορηγηθεί το δικαίωμα συλλογικής διαπραγμάτευσης, ο εν λόγω καθορισμός θα πρέπει να βασίζεται σε προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια όσον αφορά τον αντιπροσωπευτικό χαρακτήρα των οργανώσεων, και τα κριτήρια αυτά πρέπει να θεσπίζονται κατόπιν διαβούλευσης με τις αντιπροσωπευτικές οργανώσεις εργοδοτών και εργαζομένων.

4.

(1) Θα πρέπει να λαμβάνονται μέτρα προσαρμοσμένα στις εθνικές συνθήκες, εάν είναι αναγκαίο, ώστε να είναι εφικτή η συλλογική διαπραγμάτευση σε οιοδήποτε επίπεδο, κυρίως σε επίπεδο καταστήματος, επιχείρησης, κλάδου δραστηριότητας, βιομηχανίας ή σε περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο.

(2) Σε χώρες στις οποίες η συλλογική διαπραγμάτευση διεξάγεται σε διάφορα επίπεδα, οι διαπραγματευόμενες πλευρές θα πρέπει να φροντίζουν να υπάρχει συντονισμός μεταξύ των επιπέδων αυτών.

5.

(1) Οι πλευρές της συλλογικής διαπραγμάτευσης θα πρέπει να λαμβάνουν μέτρα ώστε οι διαπραγματευτές τους, σε όλα τα επίπεδα, να έχουν τη δυνατότητα να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση.

(2) Οι δημόσιες αρχές μπορούν να παρέχουν βοήθεια στις οργανώσεις εργαζομένων και εργοδοτών, αν το ζητήσουν, για την εν λόγω εκπαίδευση.

(3) Το περιεχόμενο και η επίβλεψη των εν λόγω προγραμμάτων εκπαίδευσης θα πρέπει να καθορίζονται από τις εκάστοτε ενδιαφερόμενες οργανώσεις εργαζομένων και εργοδοτών.

(4) Η εν λόγω εκπαίδευση δεν θα πρέπει να θίγει το δικαίωμα των οργανώσεων εργαζομένων και εργοδοτών να επιλέγουν τους εκπροσώπους τους για τη συλλογική διαπραγμάτευση.

6. Οι πλευρές στη συλλογική διαπραγμάτευση θα πρέπει να παρέχουν στους εκάστοτε διαπραγματευτές τους την απαραίτητη εντολή για τη διεξαγωγή και ολοκλήρωση των διαπραγματεύσεων, με την επιφύλαξη τυχόν πρόβλεψης διαβουλεύσεων εντός των αντιστοίχων οργανώσεών τους.
7.
   (1) Θα πρέπει να λαμβάνονται μέτρα προσαρμοσμένα στις εθνικές συνθήκες, εάν είναι αναγκαίο, ώστε οι πλευρές να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες που τους είναι απαραίτητες για ουσιαστικές διαπραγματεύσεις.
   (2) Για το σκοπό αυτόν —
   (α) οι εργοδότες του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα θα πρέπει, όταν τους ζητείται από τις οργανώσεις εργαζομένων, να θέτουν στη διάθεσή τους τις πληροφορίες σχετικά με την οικονομική και κοινωνική κατάσταση του φορέα διαπραγματεύσεων και την επιχείρηση εν συνόλω, οι οποίες είναι απαραίτητες για μία ουσιαστική διαπραγμάτευση. Σε περίπτωση που η δημοσιοποίηση ορισμένων πληροφοριών θα μπορούσε να βλάψει την επιχείρηση, μπορεί να τεθεί ως όρος για την κοινοποίησή τους η δέσμευση ότι θα θεωρηθούν εμπιστευτικές στον αναγκαίο βαθμό. Οι πληροφορίες που θα διατεθούν μπορούν να ορίζονται με συμφωνία μεταξύ των πλευρών στη συλλογική διαπραγμάτευση
   (β) οι δημόσιες αρχές θα πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τη οικονομική και κοινωνική κατάσταση της χώρας εν συνόλω και του εκάστοτε κλάδου δραστηριότητας, στο βαθμό που η δημοσιοποίηση αυτών των πληροφοριών δεν βλάπτει το εθνικό συμφέρον.
8. Θα πρέπει να λαμβάνονται μέτρα προσαρμοσμένα στις εθνικές συνθήκες, εάν είναι αναγκαίο, ώστε οι διαδικασίες διευθέτησης των εργατικών διαφορών να βοηθούν τις πλευρές να βρουν μόνες τους τη λύση στην αντιπαράθεση, είτε όταν πρόκειται για αντιπαράθεση που προέκυψε κατά τη διαπραγμάτευση συμβάσεων, είτε όταν πρόκειται για διαφορά σε σχέση με την ερμηνεία και την εφαρμογή των συμβάσεων ή για διαφορά που υπόκειται στη Σύσταση για την Εξέταση Αιτιάσεων του 1967.