

نگرشی جدید بر مذاکرات دسته جمعی و سه جانبه گرایی^۱



نوشته : سیریان داسیلوا

مترجمان : خلیل صادقی نیا، فرزاد کاظمی، سید مرتضی فتاحی کارشناسان روابط کار

مقدمه

در مذاکره به شکل دسته جمعی، اتحادیه همیشه با یک نفع جمعی همراه است چرا که گفتگو به نفع بسیاری از کارگران است. در جایی که مذاکره دسته جمعی صرفاً در جهت منافع یک کارفرما نبوده و بلکه مزایایی برای همه کارفرمایان دارد، منافع دسته جمعی تبدیل به خصیصه هر دو گروه حاضر در روند مذاکرات دسته جمعی می‌شود.

در گفتگوهایی که در وضعیت «غیر از کار» صورت می‌پذیرد، منافع جمعی به استثنای زمانی که دولت‌ها با یکدیگر گفتگو می‌نمایند، یا اصلاً وجود ندارد و یا کم است. مضافاً اینکه در حیطه روابط کار گفتگو در زمینه منافع جمعی است همانند زمانی که در خصوص دستمزدهای موثر بر سطح قیمت‌ها صورت می‌گیرد. این امر زمانی که یک گروه یا گروه‌هایی بدنبال جلب حمایت‌های عمومی هستند، خصوصاً در زمانی که گفتگوها شکست خورده باشد و یا آشوب‌های کاری (اعتصاب‌ها) ادامه یابد، صراحتاً آشکار می‌گردد.

دولت‌ها در مواقع لزوم در مذاکرات دسته جمعی دخالت می‌نمایند، زیرا مذاکرات قبل از هر چیز برای کسانی که در ورای طرفین مذاکره هستند مهم است. در مذاکره دسته جمعی شرایط زیربنایی خاصی باید ایجاد شود، مثل وجود آزادی انجمن

این مقاله تفاوت میان گفتگو و مذاکره دسته جمعی را نشان می‌دهد، ماهیت مذاکره دسته جمعی، شرایط لازم برای مذاکره دسته جمعی موفق، بعضی از مزایای مذاکره دسته جمعی، مسائلی مرتبط با کارفرمایان و رهنمودهایی برای کارفرمایان در خصوص فرایند مذاکره دسته جمعی از مرحله قبل از گفتگو تا مرحله توافق را نیز نشان می‌دهد.

بعضی از اصول اساسی که توجه و رعایت آنها می‌تواند نیل به اهداف والاتر در خصوص روابط کار منجر شود، در مقاله دیگری با نام «اصول گفتگو» مورد بحث قرار خواهد گرفت.

گفتگو و مذاکره دسته جمعی

مذاکره دسته جمعی بطور خاص ابزار یا مکانیزم روابط صنعتی است و جنبه‌ای از گفتگو است که برای روابط کار قابل اجرا است. همانند یک فرایند، هر دو به یک اندازه مهم هستند و در واقع اصول قابل اعمال بر گفتگوها به گونه‌ای مشابه به مذاکرات دسته جمعی نیز مربوط می‌شود. با این حال بعضی از این تفاوت‌ها بایستی مورد توجه واقع شود.

و نظام قانون کار، مضافاً بدلیل تماس روزانه دینفعان این مذاکره دسته جمعی، گفتگوها در اثنای پیشینه روابط جاری که نهایتاً طرفین را به حل مسایل بر می‌انگیزد، صورت می‌گیرد.

ماهیت روابط بین طرفین درگیر در مذاکره دسته جمعی شکل گفتگو را از گفتگوهای تجاری عادی که در آنها خریدار برای تعیین نحوه کارش در موضع قویتری می‌باشد، متمایز می‌نماید.

در روابط کار، کارفرما از یک منظر، خریدار خدمات و کارگر فروشنده آن می‌باشد و بعداً این رابطه در قالب اتحادیه‌های کارگری ضمانت اجرایی بیشتری می‌تواند داشته باشد. متأسفانه واژه « مذاکره » به معنی فرایندی است که در آن عمل چانه‌زنی صورت می‌گیرد که بیشتر برای روابط دفعتی مثل خریدار دفعتی و مدعی غرامت دفعتی مناسب است.

هنگامی که مذاکره دسته جمعی شکل چانه‌زنی را به خود می‌گیرد، باید در بهترین حالت، تنظیم موضع طرفین به شکلی که برای آنها مطلوب و رضایت‌بخش باشد- بنا به دلایلی که در مقاله اصول «گفتگو» ذکر شده- در برداشته باشد.

ماهیت مذاکره دسته جمعی

سازمان بین‌المللی کار (I.L.O) مطابق با مقاله نامه شماره ۹۸ به سال ۱۹۴۹ مذاکره دسته جمعی را این گونه تعریف می‌نماید :

«گفتگوی داوطلبانه میان کارفرمایان یا سازمان‌های کارفرمایی و سازمان‌های کارگری، با نظر به قانون مناسبات و شرایط کار ارایه شده توسط پیمان‌های دسته جمعی.»

مذاکره دسته جمعی هم چنین می‌تواند به مثابه یک سری گفتگوهای مرتبط با مناسبات و شرایط کار میان یک کارفرما، یک گروه از کارفرمایان یا یک سازمان کارفرمایی از یک سو و سازمان‌های نماینده کارگران از سوی دیگر به منظور رسیدن به توافق تعریف گردد.

خصیصه‌های اساسی بیشتری برای مذاکرات دسته جمعی می‌توان برشمرد که همگی آنها را نمی‌توان در یک تعریف یا توصیف واحد از این فرآیند منعکس نمود :

۱. تعریف پیمان‌های دسته‌جمعی معادل مذاکره یا مذاکرات دسته‌جمعی نمی‌باشد، زیرا مذاکرات دسته جمعی به فرآیندها یا ابزارهایی برای مذاکره درباره پیمان‌های دسته جمعی بعنوان نتایج قابل حصول در مذاکره اطلاق می‌شود. ممکن است مذاکرات دسته جمعی به پیمان‌های دسته جمعی نیانجامد.
۲. مذاکرات دسته جمعی شیوه‌ای است که توسط اتحادیه‌های کارگری برای بهبود مناسبات و شرایط کار اعضای اتحادیه‌های کارگری به کار می‌رود.
۳. مذاکرات دسته جمعی در پی اصلاح شرایط نابرابر در مواضع کارفرمایان و کارگران در مذاکره است.
۴. زمانی که مذاکرات دسته جمعی منجر به پیمان می‌شود، به جای اینکه قراردادهای کار فردی را تغییر دهد، اصلاح می‌نماید، زیرا پیمان دسته جمعی بخودی خود روابط کارگری و کارفرمایی را خلق نمی‌نماید.
۵. مذاکرات دسته جمعی فرآیندی دو جانبه است، ولی در بعضی از کشورهای در حال توسعه



دولت به هنگام بروز عدم توافق و همینطور زمانی که مذاکرات دسته جمعی با سیاست‌های دولت اصطکاک پیدا کند نقش خود را بعنوان میانجی ایفاء می‌نماید.

شرایط مذاکره دسته جمعی موفق

تکثر گرایی و آزادی انجمن :

نگرش تکثر گرایانه عبارت از پذیرش یک نظام سیاسی مبتنی بر عضویت در گروه‌های ذی نفوذ و بطور مثال گروه‌های مذهبی، اتحادیه‌ها، انجمن‌های صنفی و احزاب سیاسی با منافع خاص است که دولت با هدف تحت تاثیر قراردادن توافقات آنها از طریق اجماع، به گفتگو با این گروه‌ها می‌پردازد.

تکثرگرایی به معنای فرایند مذاکره در میان این گروه‌ها است و هم چنین میان یکی یا تعدادی از آنها از یک سو و دولت از سوی دیگر. بنابراین مشخص است که این گروه‌ها بعنوان عامل نظارت و توازن مطرح می‌باشند و دموکراسی را تضمین می‌کنند. طبیعی است که روابط کار در یک جامعه تکثرگرا ابزاری بنیادی را به اسم مذاکره دسته جمعی در اختیار دارد که بواسطه آن ثبات جامعه حفظ می‌شود و این در حالی است که آزادی انجمن شرط لازم است چرا که بدون حق تشکیل انجمن گروه‌های صاحب نفوذ در یک جامعه قادر به فعالیت کارآمد نخواهند بود.

بنابراین تکثرگرایی متضمن بر این مضمون است که :

افراد در قالب انجمن‌ها و بمنظور دستیابی به منافع مشترک بیشتر و خواسته‌های افزونتر همکاری می‌نمایند، این انجمن‌ها فشاری را به



افراد در قالب انجمن‌ها و بمنظور دستیابی به منافع مشترک بیشتر و خواسته‌های افزونتر همکاری می‌نمایند، این انجمن‌ها فشاری را به یکدیگر و بر دولت اعمال می‌نمایند، اجماعی که به این ترتیب در پی می‌آید به اتحادیه و پیوند میان اعضا، جامعه کمک می‌نماید، در وهله بعد همچنان‌که انجمن‌های نوینی ظهور می‌کنند و قدرت از گروهی به گروه دیگر انتقال می‌یابد ثبات جامعه از طریق اجماع و تعدیل بیشتر، حفظ می‌شود.

یکدیگر و بر دولت اعمال می‌نمایند، اجماعی که به این ترتیب در پی می‌آید به اتحادیه و پیوند میان اعضاء جامعه کمک می‌نماید، در وهله بعد همچنان‌که انجمن‌های نوینی ظهور می‌کنند و قدرت از گروهی به گروه دیگر انتقال می‌یابد ثبات جامعه از طریق اجماع و تعدیل بیشتر، حفظ می‌شود.

بنابراین، بدون وجود آزادی انجمن‌های ویژه کارگران و کارفرمایان مذاکره دسته جمعی وجود نخواهد داشت.

به رسمیت شناختن اتحادیه کارگری :
وجود آزادی انجمن خصوصاً در نظام‌هایی که در آنها تعدد اتحادیه‌های کاری وجود دارد. لزوماً به معنای به رسمیت شناختن خود بخودی اتحادیه‌ها به منظور مذاکره نیست. بنابراین باید معیار عینی و عملی‌ای در روابط صنعتی وجود داشته باشد که بتوان با آنها در خصوص زمان و نحوه به رسمیت شناختن اتحادیه با هدف مذاکره دسته جمعی تصمیم‌گیری نمود.

اصل پذیرفته شده، به رسمیت شناختن برگزیده‌ترین اتحادیه است، اما چه معیارهایی برای تصمیم‌گیری در این خصوص وجود دارد و با چه معیارهایی یک نظام از نظام دیگر تفاوت می‌یابد. در بعضی از نظام‌ها این کار از طریق ملزم نمودن اتحادیه به حفظ کارگران خود در سطح تصریح شده در شرکت و یا طبقه آنها معین گردیده است. نمایندگان ممکن است از طریق برگزاری همه پرسى در کارگاه یا یک منبع تأیید صلاحیت خارجی (مثل یک اداره کار یا

گروه قانونی مستقل) برگزیده و انتخاب شوند. بنابراین ممکن است وضعیتی پیش آید که یک نفر بعنوان نماینده رسمی مذاکره انتخاب شود و این فرد الزاماً نباید برای یک دوره مشخص (مثلاً یک یا دو سال) تغییر یابد، این کار به جهت حصول اطمینان از ثبات فرایند مذاکره است.

روایت پیمان‌ها :

در کشورهای خصوصاً در حال توسعه در حالی که تعدد اتحادیه وجود دارد، اتحادیه‌ها بعضی اوقات قادر به تامین شرایطی برای رعایت پیمان‌ها توسط اعضایشان نمی‌باشند. در جایی که نظام قانون کار ضمانت اجرایی کافی برای ممانعت از تخطی از پیمان‌ها را فراهم می‌آورد ممکن است مراجع قانونی کار نسبت به تحمیل مواردی در راستای نقض این پیمان‌ها بی‌توجه باشند. در جایی که عدم رعایت پیمان‌ها یا تفاهم نامه‌های حاصله از طریق مذاکرات دسته جمعی بطور مکرر اتفاق می‌افتد، این احتمال وجود دارد که یک طرف بدلیل عدم اجرای تعهدات طرف دیگر اعتماد خود را به روند مذاکرات از دست بدهد.

حمایت مراجع قانونی کار :

حمایت مراجع قانونی کار در جهت انجام یک مذاکره دسته جمعی موفق ضروری است.

این مساله به این معناست که آنها:

۱. شرایط لازم را برای اجرای موفق یک مذاکره دسته جمعی فراهم می‌آورند.

به عنوان نمونه مراجع قانونی کار، بایستی خدمات لازم برای ایجاد سازش را در صورت وقوع هرگونه خلل در فرایند مذاکره



دسته جمعی فراهم نمایند. و حتی به ایجاد بستر قانونی لازم برای یک مذاکره دسته جمعی بپردازند و در جاهایی که مورد نیاز است اقدامات لازم را بطور کارآمد انجام دهند. بطور مثال، فراهم آوردن شرایط مناسب برای ثبت پیمان‌ها.

۲. مراجع قانونی کار از طرفی که پیمان‌های حاصله از مذاکرات دسته جمعی را نقض می‌کند حمایت نمی‌نمایند.

۳. مراجع قانون کار تا جایی که ممکن است، شرایط رعایت موافقت نامه‌های حاصله از مذاکرات دسته جمعی را فراهم می‌آورند.

۴. مراجع قانونی کار روش‌هایی را برای فرونشاندن اختلافات برآمده از مذاکرات دسته جمعی خارج از عرصه مذاکرات مزبور در شرایطی که خود گروه‌ها چنین کاری را انجام نداده باشند، فراهم می‌نمایند.

حسن نیت :

مذاکرات دسته جمعی تنها در صورتی که گروه‌ها با حسن نیت کافی مذاکره کنند دارای کارایی است. اگر چنین نباشد، روند مذاکره صرفاً بدون نتیجه یعنی بدون توافق خواهد بود. حسن نیت بیشتر شبیه طرز تلقی‌های خاصی است که بین کارفرمایان، کارگران و سازمان‌هایشان مشترک است. برای مثال اعتقاد به ارزش مصالحه از طریق گفتگو، در فرایند مذاکره دسته جمعی و نیز اعتقاد به ماهیت کارآمد و موثر مناسبات مذاکره دسته جمعی بسیار ضروری است. از این طریق است که مذاکرات دسته جمعی توسعه می‌یابد و سازمان‌های قدرتمندتر کارگری و کارفرمایی با

حسن نیت در مذاکرات شرکت می‌کنند چرا که وجود برابری در اثناء مذاکره به طرف‌های مزبور به گونه‌ای یکسان قوت می‌بخشد.

ارتباطات درونی مناسب:

هم مدیر و هم اتحادیه باید به مدیران و اعضایشان بطور مناسبی اطلاع رسانی نمایند، چرا که فقدان ارتباطات مناسب و اطلاعات کافی می‌تواند به سوء تفاهمات و حتی اعتصابات بیانجامد. بعضی اوقات مدیران و سرپرستانی که بطور نادرست اطلاع رسانی می‌شوند، ممکن است سهواً کارگرانی را که تحت سرپرستی آنها کار می‌کنند در خصوص روند فعلی و وضعیت کنونی مذاکرات گمراه نمایند. هم چنین امکان گمراه نمودن آنها در خصوص اهداف مدیریت و سایر موارد نیز وجود دارد. در حقیقت، ضروری است که مدیران در فرایند تصمیم‌گیری در خصوص اهداف و راه‌حل‌ها درگیر شوند و چنین مشارکتی احتمالاً با استقبال بیشتری روبرو شده و بنابراین اجرای بهتر آنرا در پی خواهد داشت.

مزایای مذاکرات دسته جمعی

نخست اینکه مذاکرات دسته جمعی از مزیت حل و فصل اختلافات از طریق گفتگو و توافق- به جای حل و فصل آنها از طریق منازعه و رویارویی- برخوردار است. مذاکره دسته جمعی با داوری و قضاوت تفاوت دارد بطوریکه راه حل ارایه شده توسط این مذاکرات مبتنی بر یک تصمیم سه جانبه است. زیرا که توافقات حاصل از مذاکرات دسته جمعی معمولاً حق انتخاب یا مصالحه خود گروه‌ها را تضمین می‌نماید. قضاوت (داوری) ممکن است که یک طرف را

ناراضی نماید، زیرا که معمولاً وضعیت برد و باخت را با خود دارد و بعضی اوقات ممکن است هر دو طرف را ناخشنود نماید.

در وهله دوم، پیمان‌های برآمده از مذاکرات دسته جمعی اغلب از طریق گفتگو، مصالحه و سازش را نهادینه می‌کنند. برای مثال یک پیمان دسته جمعی ممکن است برای پی‌ریزی روش‌هایی که توسط آن روش‌ها گروه‌ها با یکدیگر مصالحه نمایند، ارایه شود. در چنین حالتی طرفین از قبل می‌دانند که چنانچه مورد اختلافی وجود داشته باشد روش مورد توافقی هم وجود دارد که از طریق آن چنین اختلافی می‌تواند حل شود.

سوم اینکه، مذاکرات دسته جمعی شکلی از مشارکت است. طرفین در کار تصمیم‌گیری در این خصوص که چه نسبتی از کیک (حق) بایستی توسط طرفین مطرح برداشته شود، مشارکت می‌نمایند. هم چنین بخاطر این‌که مذاکرات دسته جمعی سهمی از قدرت قانونگذاری بین کارفرمایان و اتحادیه‌ها را در حوزه‌هایی که در ابتدا بعنوان حق انحصاری مدیریت تلقی می‌شد در برمی‌گیرد، بعنوان شکلی از مشارکت تلقی می‌شود. بطور مثال؛ جابجایی و انتقال، ارتقاء، اخراج، نظم، نوین‌سازی و استانداردهای تولید.

به هر حال در بعضی از کشورها مثل سنگاپور و مالزی جابجایی، ارتقاء، کاهش هزینه‌ها، تعلیق کار و ماموریت توسط قانون از حیطة گفتگوهای دسته جمعی خارج گردیده است.

چهارم اینکه، پیمان‌های برآمده از مذاکرات دسته جمعی بعضی اوقات از فرونشاندن

مناقشات، (جدل‌ها) از طریق اقدامات اتحادیه‌های کاری صرف‌نظر نموده یا آن را محدود نموده است. چنین موافقت‌نامه‌هایی اثر تضمین آرامش و ثبات در عرصه صنعت را در طول مدت اجرای مقررات موافقت‌نامه‌ها به همراه دارد، خواه اینکه این موارد بطور کلی یا بطور معمول توسط توافق، پوشش داده شده باشد.

پنجم، در مفهوم مشارکت اجتماعی مذاکرات دسته جمعی یک خصیصه اساسی به شمار می‌آید که روابط کار باید برای رسیدن به این خصیصه تلاش نماید. در این رابطه مشارکت اجتماعی می‌تواند به مثابه مشارکت بین نهادهای کارفرمایی و نهادهای کارگری در جهت حفظ فرایندهای غیر مواجهه‌آمیز در جهت حل و رفع اختلافات برآمده از رابطه بین کارگران و کارفرمایان، شکل گیرد.

ششم، مذاکرات دسته جمعی دستاوردهای فرعی با ارزشی برای هر دو طرف به‌همراه دارد. بطور مثال روابط کاری همراه با حسن نیت (بی غل و غش) و موفق برای مدت زمان زیاد موجب اعتماد می‌شود و مذاکرات دسته جمعی از طریق پی‌ریزی رابطه دایمی موجب درک و تفاهم دو جانبه می‌شود. جریانی که در ابتدا تحت عنوان رابطه اعتماد و تفاهم ایجاد می‌شود، طرز تلقی حمله دسته جمعی به مشکلات را بجای حل انفرادی آنها ایجاد می‌کند.

هفتم، در جوامعی که اتحادیه‌ها کارگری به وفور وجود دارند و اتحادیه‌ها به سمت وفاداری و رفتار متعهدانه حرکت کرده‌اند، مذاکره دسته جمعی و توافق‌های تبعی گرایش به سمت تثبیت عضویت در اتحادیه‌ها را موجب شده است. برای مثال در جایی که یک پیمان دسته‌جمعی وجود دارد، کارگران کمتر



تمایل به تغییر مکرر تعلقات اتحادیه‌ای دارند. این نیز یکی از موارد ارزشمند برای آن دسته از کارفرمایان است که با تغییرات مکرر عضویت در اتحادیه روبرو می‌شوند و یا اینکه با رقابت‌های درون اتحادیه‌ای که منجر به اختلافات بیشتر در یک کارگاه می‌شوند، مواجه هستند.

هشتم، شاید مهمترین این موارد معمولاً اثری است که مذاکره دسته جمعی در بهبود روابط صنعتی دارا می‌باشد. البته اثر این بهبود می‌تواند در سطوح مختلف باشد و در سطوح مختلف بروز کند. گفتگوی مستمر عزم بهبود روابط در سطح کارگاهی، بین کارگران و اتحادیه از یک سو و کارفرما از سوی دیگر را دارد. همچنین روابط موثر مولدی را بین اتحادیه و سازمان کارفرمایی - یعنی در جایی که بعداً با فرایند گفتگو سرو کار دارد- پی ریزی می‌نماید.

روندهای ملی در مذاکرات دسته جمعی

مذاکره دسته جمعی ممکن است در سطوح ملی، صنعت یا بنگاه‌ها واقع شود. در هیچ کشوری مذاکره دسته جمعی صرفاً در یک سطح واقع نمی‌شود. با این وجود در بسیاری از کشورهای پیشرفته صنعتی، بویژه در اروپا وجود سازمان‌های کارفرمایی قدرتمند و اتحادیه‌های کارگری به بسیاری از پیمان‌های حایز اهمیت که به سطح ملی و یا کلان ختم می‌شود، منتج می‌گردد. در هر حال این فرایند توسط مذاکرات در سطح بنگاه‌ها تکمیل می‌شود. در ایالات متحده آمریکا با این حال،

مذاکره در سطح بنگاه‌ها و شرکت‌ها رایج‌تر است تا در یک بخش خاص نظیر ذغال سنگ، فولاد، حمل و نقل جاده‌ای و یا ساختمان. ژاپن توسط مذاکره به روش مذاکره در سطح ملی، در این کشور شرایط استثنایی به وجود آورده است این شیوه با تعدادی از مذاکرات مورد نیاز در سطح بنگاه‌ها تکمیل شده و از طریق ساختارهای اتحادیه‌ای که بر پایه بنگاه شکل گرفته تسهیل شده است. در بسیاری از کشورهای آسیایی نرخ نسبتاً پایین تشکیل اتحادیه به گونه‌ای متناقض و مخالف با مذاکره در سطح ملی و صنعت عمل می‌نماید و مذاکره در سطح بنگاه‌ها رایج تر بوده است. این موضوع علت عدم دخالت برخی از سازمان‌های کارفرمایی در قاره آسیا در مذاکرات دسته جمعی را بیان می‌دارد. کارفرمایان و کارگران ژاپنی نشان داده‌اند که چگونه مذاکره از طریق ساز و کار ترکیبی مذاکره در سطوح بنگاه و کارگاه (مثل شورای مشترک) طرفین را قادر به لحاظ نمودن شرایط خاص بنگاه و همچنین افزایش بهره‌وری می‌نماید.

در طول دهه گذشته و خصوصاً در دهه ۹۰ حتی در میان کشورهای صنعتی که نظام مذاکره بسیار متمرکزی دارند گرایش به سمت مذاکره در سطح بنگاه بوده است. این موضوع در خصوص کشورهای مملکت سوئد که دارای سازمان‌های کارفرمایی قوی و جنبش اتحادیه کارگری و نظام سنتی بسیار متمرکز مذاکره دسته جمعی می‌باشد، صادق است. در دهه ۹۰ سیاست مورد پذیرش کنفدراسیون کارفرمایان سوئد، انجام امور مذاکره‌ای در سطح بنگاه‌ها بود. کاهش عضویت در اتحادیه‌ها و افزایش قدرت در سطح

بنگاه‌ها در اروپا نیز به این روند کمک کرد. اما آنچه از اهمیت بیشتری برخوردار است این است که بازسازی بنگاه‌های درگیر در جریان رقابت‌های شدید نیازمند تمرکز بر روی مسایل و موضوعات مرتبط با سطح بنگاه‌ها است مثل: ساعات کار انعطاف‌پذیر، حذف طبقه‌بندی مشاغل بصورت متعصبانه، سازمان کاری نوین، افزایش طرح‌هایی که کارکنان بیشتری را درگیر نموده و هم چنین تصمیم‌گیری غیر متمرکز را افزایش می‌دهند. بسیاری از کارفرمایان تصور می‌کنند که مذاکره دسته جمعی متمرکز همان ساز و کار زمینه ساز توزیع عادلانه درآمدها است، لیکن کارفرمایان را از امکان به کارگیری پرداخت بعنوان یک ابزار در جهت افزایش بهره‌وری و پاداش‌دهی به مهارت و عملکرد مطلوب، محروم می‌نماید. فشار کارفرمایان برای انعطاف‌پذیر کردن شرایط رقابت فزاینده در سطح جهانی مسایلی را ایجاد کرده که بطور اخص با بنگاه‌ها ارتباط بیشتری دارد. بعضی از موضوعات مرتبط با کارفرمایان مثل بهره‌وری و کیفیت عملکرد و توسعه مهارت بمنظور رقابت‌پذیری بیشتر و ایجاد تغییرات سریع در جهت بازار پسندتر شدن در سطح جهانی احتمالاً حرکت به سمت مذاکره در سطح بنگاه‌ها را افزایش می‌دهد.

مسایل مرتبط با کارفرمایان

تشریح مسایل مرتبط با بهره‌وری و کارایی:

به لحاظ تاریخی، مذاکره دسته جمعی مسایل یکسانی را از منظر دیدگاه‌های نقطه نظر کارگران نشان می‌دهد. مسایلی مثل حقوق

مناسب، شرایط کار و توزیع عادلانه افزایش حقوق برای همگان. تا این اواخر، اهمیت قابل توجه بهره‌وری معلوم و آشکار نبود و یا اینکه اهمیت نسبتاً کمی داشت.

تمایل و گرایش روزافزون کارفرمایان به بهره‌گرفتن از فرایند مذاکره در جهت تحت تاثیر قراردادن تغییرات شرایط کارگاه، نهایتاً به نفع رقابت تمام می‌شود. از اینرو دیدگاه کارفرمایان در این خصوص آن است که فرایند چانه زنی و مذاکره دسته‌جمعی نه تنها بایستی موجب تسهیم بهبود عملکرد میان کارکنان شود بلکه باید نحوه افزایش میزان بهره‌وری را نشان دهد. این تنها راهی است که از طریق آن افزایش عادی در پرداخت‌ها می‌تواند بدون هیچ گونه کاهش سوددهی و هم چنین پذیرش مخاطره در جریان رقابت، صورت گیرد.

به هر حال، مذاکرات دسته جمعی نسبتاً تعارض برانگیزتر از سایر اشکال گفتگو و مشاوره است. بنابراین، برای کاهش مسایل تعارض برانگیز، برای کارفرمایان و کارگزارانشان بسیار موثر است که نظام مشورتی مشترکی را پی‌ریزی نمایند که از طریق آن بتوانند در خصوص راه افزایش بهره‌وری به تفاهم و اجماع دست یابند. در این ساز و کار، حوزه مباحثات در مذاکره دسته جمعی باید محدود شده و هر دو طرف بایستی نسبت به مشارکت در مسایل و حتی رسیدن به مبنایی اساسی در توافقات علاقمند باشند. در این ارتباط نظام مشورت دسته‌جمعی و مشترک در کارگاه‌های بزرگ ژاپنی که این کارکرد در آنها اجرا شده است ارزش آن را به اثبات رسانده است. مذاکره دسته جمعی



در ژاپن از حمایت های قانونی ذیل ناشی می‌شود؛

از قانون اتحادیه‌های کارگری، تعهد به مذاکره با حسن نیت و حق اعتصاب. از سوی دیگر مشورت مشترک نظام داوطلبانه ای است که نتیجه و برآیند پیمان‌ها میان طرفین بوده و مبتنی بر توافق دو جانبه بر روی موضوع نیاز به پرهیز از تعارض از طریق اعتصاب یا سایر فعالیت‌های مشابه است.

طرح مشورت مشترک سنگ بنای تسهیم اطلاعات میان مدیریت و نیروی کار و شالوده و سنگ بنای همکاری میان مدیریت و نیروی کار است به‌گونه‌ای که در ژاپن اتحادیه‌ها و کارفرمایان تا حد زیادی به اهمیت تسهیم اطلاعات در نظام روابط صنعتی، بعد از اعتصابات شدید و طولانی دهه پنجاه و چهل پی بردند.

هم مدیریت و هم نیروی کار تلاش‌های مشترک خود را برای ایجاد مجدد صلح صنعتی و برای ایجاد یک نظام با ثبات در روابط صنعتی صورت داده و این تلاش‌ها منجر به توسعه جنبه‌های کلیدی نظام روابط صنعتی ژاپن، مثل مشورت مشترک شد که خود سنگ بنای اصلی تسهیم اطلاعات (مشارکت در تسهیم اطلاعاتی) مدیریت و نیروی کار است.

سیستم مشاوره‌ای ژاپنی ریشه در سال‌های دهه ۱۹۵۰ دارد، در آن زمانی که این نظام توسط مرکز بهره‌وری ژاپن تهیه و تدوین گردید. تخمین زده می‌شود که تا سال ۱۹۹۰ در حدود ۸۴٪ از بنگاه‌هایی که دارای اتحادیه بوده‌اند، طرح‌های مشاوره‌ای مشترک را تهیه نموده باشند. ۴۴٪ بنگاه‌های (تحت نظام) غیر

اتحادیه ای نیز برنامه‌های مشاوره‌ای داشته و به سیستم مشاوره مشترک پیوسته‌اند. این ساز و کارها که جنبه‌ای از ارتباطات دوجانبه هستند با طیف متنوعی از مسایل سروکار دارند. در هر دو دسته بنگاه‌های غیر اتحادیه‌ای و بنگاه‌های اتحادیه‌ای رایج‌ترین موضوعاتی که به شور گذارده می‌شود عبارتند از: شرایط کار، ترک کار، ایمنی و بهداشت، رفاه و فعالیت‌های فرهنگی، بن‌کارگری، پرداخت بازنشستگی و از کار افتادگی، برنامه کاری، آموزش و تحصیل، انتقال، اخراج از کار و وظایف شغلی و کاری. هم چنین طیفی از مسایل مدیریتی که در حوزه مشاوره مشترک قرار می‌گیرند نیز وجود دارند، اما در خصوص این موضوعات مدیریت صرفاً اطلاعات و توضیحاتی را ارائه می‌نماید. این مسایل مدیریتی شامل طرح‌ها و خط‌مشی‌ها، بسترسازی برای تکنولوژی جدید، تغییرات سازمانی و طرح‌های فروش و تولید می‌باشد. تعدادی از بنگاه‌ها دو سطح ارتباطی دارند دوایر کیفیت و کمیته‌های درون کارگاهی که ساز و کارهایی را در سطح کارگاه بوجود می‌آورند و کمیته‌های مشاوره مشترک ساز و کارهایی را در سطح شرکت (بنگاه) ایجاد می‌نمایند.

این کمیته‌ها مذاکره دسته جمعی را به گونه‌ای تکمیل می‌کنند که جلسه بحث و تبادل نظر در خصوص مشارکت اطلاعاتی در مرحله قبل از مذاکره درباره حقوق قرار می‌گیرد.

در ژاپن تناوب جلسات مشاوره مشارکت متغییر است. لیکن بطور متوسط در شرکت‌های اتحادیه‌ای ممکن است ۱۵ جلسه و بنگاه‌های بدون اتحادیه در حدود ۸ جلسه در سال برگزار شود.

تحقیقات نشان می‌دهد که مشارکت اطلاعاتی از طریق نظام مشاوره مشترک اثر مثبتی بر میزان سوددهی و بهره‌وری نیروی کار از طریق کاهش هزینه‌ها به ویژه در بخش تولید دارد. از شواهدی که اخیراً بدست آمده اینگونه بر می‌آید که بنگاه‌های بزرگ آمریکایی با اتحادیه‌ها و کارکنان خود تا حدی بیش از آنچه که در قانون ضرورت دارد، به بحث و تبادل نظر می‌پردازند و این مشارکت اطلاعاتی در بخش غیر

چرا کارگران و کارفرمایان در قالب یک سازمان بین‌المللی - که می‌توانند در آن به گفتگو با دولت‌ها و با یکدیگر پردازند - ذیحق شده‌اند؟ زیرا آنها به چیزی که نقشی محوری در اقتصاد انسانی، هویت و جامعه ایفا می‌کند، شکل می‌بخشند. این مهم «کار» است.

اتحادیه‌ای - یعنی جایی که ضرورت قانونی کمتری برای افشاء اطلاعات وجود دارد - به همان اندازه بخش اتحادیه‌ای شدید است.

در ژاپن دیدگاه‌های متفاوتی در زمینه مشاوره مشترک بنگاه‌های بدون اتحادیه و بنگاه‌های دارای اتحادیه وجود دارد. در حدود ۷۵٪ بنگاه‌های دارای اتحادیه و ۵۰٪ بنگاه‌های بدون اتحادیه دریافته‌اند که مشاوره مشترک موثر و کار آمد است. این مطلب (از منبع زیر اقتباس شده است: شوز واینو طراحی روابط صنعتی بهتر: تجربه ژاپنی، گزارشی از کارگاه

سازمان I.L.O و ژاپن برای سازمان‌های کارفرمایی آسیا - اقیانوسیه در خصوص اقدامات لازم برای روابط کار- در مورخه ۱۲ الی ۶ مارس ۱۹۹۲ در بانکوک پایتخت تایلند تشکیل شد). مطابق نظر شوزواین: در آن حوزه‌ها و بخش‌هایی مشاوره مشترک در سطح بنگاه‌های دارای اتحادیه موثر بوده است که ارتباطات اصلاح شده و موثرتری میان مدیریت و اتحادیه وجود داشته باشد (این شیوه در حدود ۷۸٪ موثر بوده است) و این ارتباطات موثر باید با جریان کاری (عملیات کاری) روان و محیط کاری اصلاح شده پیگیری و تعقیب شود. افزایش رضایت کاری و افزایش علاقه به مدیریت سهم چندانی در این موضوع ندارد. در مقابل، از تجربه بنگاه‌های بدون اتحادیه اینگونه بر می‌آید که کارگران از طریق بهبود عملیات کاری، ارتباطات و رضایت شغلی، محبوبیت بیشتری در بین مدیران یافته‌اند (به میزان ۴۵٪).

یکی از ویژگی‌های قابل توجه مشاوره مشترک در ژاپن آن است که مذاکره دسته جمعی و مشاوره مشترک اهداف مختلفی را محقق می‌نمایند. بنابراین با یکدیگر در تعارض نیستند. مسایل قابل چانه زنی در مذاکره دسته جمعی و مسایل غیر قابل چانه زنی در مشاوره مشترک مطرح می‌شوند. چنانچه در طول جلسه مشاوره مشترک بعضی از مسایل قابل چانه زنی (مذاکره) باشند - در صورتی که روشن نباشد که آیا مساله مورد بحث قابل چانه زنی هست یا نه - به جلسه مذاکره دسته جمعی انتقال و ارجاع می‌شود. هم چنین ویژگی نظام مشاوره مشترک آن



است که با شکایات فردی که معمولاً به عنوان مسایل مطرح در سطوح پائین‌تر از شکایات هستند، سروکاری ندارد.

مشاوره مشترک از طریق ایجاد تفاهم دوجانبه در زمینه آن دسته مسایل مدیریت که بر زندگی کارگران تاثیر دارند، کمک قابل توجهی به روابط در سطح بنگاه‌ها نموده است: در مقابل این مساله بر مذاکره دسته جمعی این تاثیر را دارد که مذاکره را در جو خاصی پی‌ریزی و ایجاد می‌کند که در این جو کارگران از اهداف مدیریتی مطلع شده، بنابراین حوزه‌هایی که در آنها تعارض و سوء تفاهم وجود دارد به طرز قابل توجهی کاهش می‌یابد. بنابراین مذاکره دسته جمعی در جایی رخ می‌دهد که در آن نقطه بعضی از اهداف مورد توافق وجود داشته باشد. از زمانی که در زمینه اطلاعات حقوق و مزد تسهیم و مشارکت اطلاعاتی انجام گرفته، تفاوت بین کشورها در خصوص مذاکرات (که در بیشتر کشورها حالت دائمی یافته است) محدود و کم شده و مصالحه و مذاکره بدون بحث و جدل نیز تسهیل گردیده است.

مشاوره مشترک (JC) کارگران و کارفرمایان را برانگیخته است تا منافی را ایجاد و این منافع را بصورت دوجانبه و به نفع هر دو طرف تقسیم و تسهیم نمایند.

در اصل، مشاوره مشترک ابزاری شده است که از طریق آن اطلاعات تسهیم می‌شود، تفاهم دوجانبه ایجاد می‌گردد، مشارکت در تصمیم‌گیری تسهیل شده و شرایط کاری مورد مذاکره و بحث واقع می‌شود. همین‌طور این ابزار جزء اصلی روابط کار در سطح بنگاه‌هاست. نظام اتحادیه در سطح

بنگاه‌ها بطرز قابل توجهی به کارآیی و اثر بخشی نظام مشاوره کمک نموده است.

معیارهایی برای اثربخشی حقوق

بطور سنتی، عوامل یا معیارهایی که افزایش پرداخت را از طریق مذاکره دسته جمعی تحت تاثیر قرار داده اند، عبارتند از: سود بنگاه، ارزشیابی شغل، ارتقای هزینه زندگی، کمبود یا مازاد نیروی کار، قدرت مذاکره و مهارت طرفین. معیارهای عملکرد مثل بهره‌وری یا سود مرتبط با گروه یا فرد، نقش برجسته‌ای در مذاکرات دسته جمعی ندارد. مضافاً اینکه گرچه نرخ‌های حقوق که از طریق مذاکره دسته جمعی مورد بحث و توافق قرار می‌گیرند، تفاوت‌های حقوقی مبتنی بر مهارت را بیان می‌کنند اما چنین تفاوت‌هایی برای تشویق و تحریک میل و انگیزه کسب مهارت تنظیم نشده است. بنابراین موضوعی که بطور عمده با کارفرمایان مرتبط است نیاز به نظام‌های مرتبط با پرداخت است که:

- استراتژیک به معنای رسیدن به اهداف استراتژیک باشند.
- انعطاف‌پذیر باشند به این معنی که اجزاء متغیر آنها می‌تواند رکودهای تجارت و کاهش هزینه‌های نیروی کار را مهار کند.
- بر محور عملکردهای مطلوبتر با توجه به بهره‌وری، کیفیت، سود یا هر معیاری که به روش توافق شده بدست آمده، باشند.
- قادر به افزایش درآمد کارگران از طریق عملکرد اصلاح شده و ارتقاء یافته باشند.
- قادر به کاهش اخراج از کار در طول دوره‌های رکود یا عملکرد ضعیف بنگاه از طریق پرداخت انعطاف‌پذیر باشند.

- قادر به پاداش‌دهی به عملکرد خوب از طریق بهره‌وری بالاتر باشند، بدون اینکه افزایش هزینه‌های نیروی کار را به دنبال داشته باشند.
- قادر به حصول و جذب کارکنان شایسته باشند.
- قادر به کنترل هزینه‌های نیروی کار باشند.

بنابراین، افزایش حقوق از طریق مذاکره دسته جمعی نیازمند معیارهایی است که وسیع تر از معیارهای سنتی موجود می‌باشند. صرفنظر از این که مذاکره دسته جمعی انجام می‌گیرد، کارفرما ممکن است توان و ظرفیت مالی کافی برای تنظیم پرداخت براساس عملکرد فرد یا گروه و یا براساس کسب مهارت (انگیزه کسب مهارت) را نداشته باشد.

سطوح مذاکره:

اساساً مذاکره دسته جمعی در سطوح ملی یا صنعت از نظر کارفرمایان بعنوان ابزاری برای کاهش رقابت های موجود در زمینه هزینه‌های نیروی کار از طریق استاندارد سازی نرخ‌های حقوق محسوب شده است. زمان درازی نیست که کارفرمایان به مذاکرات دسته جمعی از این دیدگاه نگاه می‌کنند. در عوض، مذاکره به شکل متمرکز یا در سطح صنعت، بنگاه‌ها را از انعطاف‌پذیری لازم برای هماهنگ شدن با نظام پرداخت در سطح بنگاه‌ها، شرایط و ساعات کار، سازمان کار، بهره‌گیری از نیروی کار و ۰۰۰ محروم می‌نماید.

زمانی که مذاکره در سطح بنگاه باشد، کارآیی نتایج حاصله تا حد قابل توجهی بیشتر بوده و ملموس‌تر خواهد بود. بنابراین، در همه کشورهای دنیا فشار کارفرمایان برای تغییر الگوی مذاکره در

سطح صنعت یا در سطح ملی به شکل مذاکره فزاینده در سطح بنگاه بوده است. البته همه اتحادیه‌ها از این روند خشنود نشده اند و برایشان خوشایند نبود چرا که ممکن است خودبخود موضع قدرتشان از طریق این روند و بموازات گسترش آن از طریق مذاکره در سطح صنعت و یا مذاکره دچار خلل و خدشه شود.

معیاری برای به رسمیت شناخته شدن:

حتی در جایی که یک ساختار اتحادیه‌ای واحد وجود دارد، باید معیاری نیز برای به رسمیت شناختن وجود داشته باشد که برای اتحادیه در مذاکره دسته جمعی کاربرد داشته باشد.

اتحادیه باید نماینده درصدی از کارکنان باشد، چرا که کارفرما منطقاً نمی‌تواند توافقنامه‌ای را با اتحادیه‌ای که نماینده کسی نیست امضاء نماید.

نیاز به معیار شناخت در جایی که تعدد اتحادیه‌ها وجود دارد بیشتر است. در کشورهای که اتحادیه‌های متعدد و رقیب وجود دارند، مجادله در خصوص به رسمیت شناخته شدن علت بیشتر تعارضات و مشکلات عملی که رخ می‌دهد، بوده است.

یکی از این مسایل قابلیت کاربرد دایمی یک پیمان در مورد کلیه کارگرانی است که یک اتحادیه را ترک می‌کنند و بعداً به اتحادیه دیگر می‌پیوندند.

موضوع دیگر مرتبط با وضعیت مذاکرات دسته جمعی است یعنی در جایی که در طول دوره پیمان، اتحادیه عضویتش را از دست داده و با اتحادیه‌ای دیگر جایگزین می‌شود. کارفرمایان انتظار دارند که چار چوب قانونی مناسبی برای اینگونه مسایل ارایه گردد که بتواند بر عدم



قطعیت غلبه کرده و تا حد ممکن از بحث و جدل جلوگیری نماید.

بسط مذاکرات :

اصول توسعه و بسط مذاکرات دسته جمعی برای تحت پوشش قراردادن کارفرمایان و کارگران در بعضی از نظام‌های قانون کار کشورها مطرح شده است. این موضوع می‌تواند

صرفاً در مذاکرات بالاتر از سطح بنگاه‌ها مطرح باشد ولی با این حال می‌تواند از بسیاری نقطه نظرها، هم مطلوب نباشد.

نخست اینکه، بسط مذاکرات دسته جمعی کارفرما را از فرصتی که داشته است محروم

می‌نماید، آن فرصت این امکان است که طرفی از مذاکره باشد و هم چنین این نکته که بعنوان بخشی از مناسبات و ضروریات کار برای وی ارزش و اعتبار قایل شوند. این موضوع مخصوصاً زمانی که مذاکره در سطح بنگاه می‌باشد، مهم است.

ثانیاً، سخن گفتن راجع به مذاکره دسته جمعی اختیاری از یک سو و ایجاد پوشش غیراختیاری از سوی دیگر، تناقض گویی است. چنانچه توافقی در خصوص توسعه دامنه پوشش مذاکرات از سوی طرفین صورت گیرد، این امر اتفاق خواهد افتاد.

سوم اینکه، بسط مذاکرات خصوصاً در کشورهایی که اختلاف نظرهای اساسی بیشتری در آنها وجود دارد، نه تنها قابلیت کاربرد ندارد بلکه مضر نیز می‌تواند باشد.

مجادلاتی که از عرصه خارج از پیمان‌ها نشأت می‌گیرند :

کارفرمایان عمدتاً انتظار وقوع مجادلات مرتبط با مذاکرات دسته جمعی را دارند، خواه

اینکه این مجادلات با تفسیر یا عدم رعایت موافقت نامه ها مرتبط باشد و یا با رویه هایی که توافقتنامه ها شامل آنها شده و یا بر روی آن اتفاق نظر حاصل شده سازگار باشد، خواه اینکه از طریق سایر ساز و کارهای مصالحه به

بسط مذاکرات دسته جمعی کارفرما را از فرصتی که داشته است محروم می‌نماید، آن فرصت این امکان است که طرفی از مذاکره باشد و هم چنین این نکته که بعنوان بخشی از مناسبات و ضروریات کار برای وی ارزش و اعتبار قایل شوند. این موضوع مخصوصاً زمانی که مذاکره در سطح بنگاه می‌باشد، مهم است.

عنوان اولین گام مرتبط باشد یا نباشد.

تجهیزات قبل از مذاکره

اهداف :

طرفی که می‌خواهد از طریق مذاکره دسته

جمعی به نتایج رضایتبخش دست یابد در ابتدا

بایستی اهداف عملی و اجرایی خود را

مشخص نماید. بعضی از این اهداف که میان

کارفرمایان مشترک هستند عبارتند از :

۱. تضمین اینکه بنگاه موجب تضعیف رقابت نمی‌شود.
۲. ضرورت افزایش دستمزد در سطحی پائین تر

از افزایش بهره‌وری و یا در سطح نرخ تورم.

۳. تضمین صلح صنعتی در طول دوره اعمال موافقت‌نامه‌ها.

تا جایی که ممکن است مدیران باید در تعیین اهداف مورد مشاوره قرار گیرند، اولویت‌های شان باید بیان گردد و بایستی نسبت به نظرات بنگاه در خصوص این اهداف آگاه باشند، در عین حال باید بتوان آنها را با دیدگاه‌های مدیریت محک زد.

این که اهداف تعیین گردند، به تنهایی کافی نیست. می‌توان طرحی تجربی را طراحی نمود که در مسیر مذاکره امکان اصلاح آن وجود داشته باشد. چنین طرحی بایستی شامل خواسته‌های بنگاه از اتحادیه باشد. برای مثال سازماندهی مجدد کار برای افزایش بهره‌وری - به نحوی که منجر به پوشش هزینه‌های ناشی از مذاکره دسته جمعی شود - می‌تواند بخشی از این طرح را تشکیل دهد. مذاکره در زمینه تقاضای اتحادیه عموماً بستر بسیار مناسب و مساعدی است که از طریق آن مدیریت به کمک توافق به بعضی از اهداف خود دست می‌یابد. برای نیل به چنین وضعیتی مدیریت بایستی اولویت‌های خود را در این زمینه روشن سازد. چنانچه پیمان دسته جمعی وجود داشته باشد، نقطه بسیار خوبی برای شروع در اختیار است. البته تجزیه و تحلیل (بررسی‌هایی) باید در خصوص عملکرد و چگونگی کارکرد پیمان دسته جمعی صورت پذیرد و آن دسته از خصوصیاتش که موجب نارضایتی بنگاه گردیده مشخص گردد و در صورت لزوم تغییرات لازم پیش بینی گردد.

گروه (تیم) مذاکره :

پیش از مذاکره بایستی گروه مذاکره و نقش‌های مرتبط با اعضای آن معین باشد. کارفرمایان بایستی به سودمند بودن عضویت در گروه نسبت به سایر اشکال همکاری پی ببرند.

پژوهش و مطالعه :

خواسته‌های اتحادیه باید به دقت بررسی شود. موارد ذیل موضوعاتی هستند که باید توجه کافی به آنها معطوف گردد :

الف: برآورد نمودن اثر اقتصادی خواسته بر بنگاه.
ب: انجام بررسی مقایسه‌ای. برای مثال در خصوص مزد یک فرد باید نرخ‌های حقوق در صنعت مشابه و یا صنعت مربوطه را به همراه حداقل مزد، در صورتی که وجود داشته باشد و هم چنین نرخ‌هایی که در سایر موافقتنامه‌ها کاربرد دارد دانست.

ج: تفکیک درخواست‌هایی که بنگاه تصمیم به برآورده ساختن آنها ندارد. خواه اینکه این درخواست در خصوص یک خواست اساسی باشد یا اینکه برآورده نساختن آن به دلیل عدم توان اقتصادی باشد.

د: تنظیم موضع بنگاه با توجه به توقعات دیگر، برای مثال، شرایطی که ممکن است شرکت در آن شرایط خواسته‌ها و انتظارات را برآورده ساخته و یا در خصوص آنها کنار آید.

ه: شناسایی خواسته‌هایی که برای اتحادیه‌ها اهمیت حیاتی داشته یا اینکه برای کارکنان اهمیت حیاتی دارد. این امر برای موفقیت در مذاکرات حیاتی است چرا که بدون برآورد مناسب و صحیح چنین خواسته‌هایی



راهکار مورد مذاکره نمی‌تواند متمر ثمر باشد و حتی اگر یکی از آنها نتیجه دهد، ممکن است فاقد دوام باشد. زیرا که مشکلات اصلی را برجسته و محرز نساخته است. ممکن است که این مسایل با اهمیت و حیاتی در خصوص هر دو (اتحادیه و کارکنان) به یک اندازه مهم نباشد. چرا که منافع متنوع و متفاوتی را به همراه دارند. معلوم شده است که خواسته‌های اساسی‌ای وجود دارند که بنگاه بایستی آنها را در ارتباط با تدوین استراتژی‌اش، تدبیر نماید. برای مثال اینکه امکان تعویض بعضی از خواسته‌های بنگاه با خواسته‌های اتحادیه (تاخت زدن و مبادله کردن) وجود دارد.

پاسخ به خواسته‌های اتحادیه :

در هر وضعیت مساله‌ای که باید مورد بررسی قرار گیرد آن است که آیا مدیریت باید پاسخ اولیه‌ای را بطور مکتوب و قبل از شروع مذاکرات به اتحادیه بدهد.

معمولاً اینکه نظرات مکتوب قبل از شروع مذاکرات استنکاف عمومی یا صریح را به دنبال نداشته باشد، مطلوب و مورد نظر است. در این مرحله بیان استنکاف با زبان، تصور اعتراض یا مخالفت غیر قابل کنترل و یا بدون توجه به شایستگی و صلاحیت را بوجود نمی‌آورد. گاهی اوقات بهتر است پاسخ‌های منفی در طول مذاکره ارائه شوند، چرا که فرصت‌های بهتری را برای بیان علل پاسخ‌های منفی در طول مذاکره در اختیار می‌گذارد. اعتراض و مخالفت در طول مذاکرات به احتمال بسیار زیاد این

تصور و تلقی را برای اتحادیه و کارگران بوجود می‌آورد که چنین مخالفتی بعد از مذاکره بوجود آمده و نه قبل از آن. از نقطه نظر توافق حاصله در خصوص سایر مسایل و موضوعات، توجه به دلایل ارایه شده توسط اتحادیه برای پذیرش خواسته‌ای که بنگاه قصد پذیرفتن آن را ندارد، پیش از هر چیز سودمند است. مخالفت در طول مذاکرات هم چنین کارفرما را قادر می‌سازد که اتحادیه را در خصوص بعضی از دلایلی که بنگاه به واسطه آنها از پذیرش خواسته اتحادیه امتناع می‌ورزد، متقاعد نماید. همچنین باعث اجتناب اتحادیه از توسل به اتحادیه کارگری برای امتناع از مذاکره می‌شود، به گونه ای که این وضعیت از مخالفت با خواسته یا خواسته‌ها در مرحله بعد از مذاکره متمایز می‌شود.

گزینه‌های پایداری (مزارد پایداری):

زمانی که مذاکره نتواند برای تحقق طرح یک طرف گزینه مناسبی باشد یا اینکه برای ادامه راه مفید به نظر نرسد، طرف مورد نظر باید قادر باشد گزینه‌های متفاوتی برای انتظاراتش یا انتظارات طرف دیگر ارایه نماید. برای مثال چنانچه آشکار گردد که انتظار افزایش دستمزد قابل پذیرش نمی‌باشد، کارفرما باید با گزینه‌ها و ساز و کارهای مختلفی تجهیز گردد تا بتواند برای کاستن از اثر افزایش‌ها، مازاد بر آنچه در توافق‌ها پیش بینی شده، آماده باشد.

استراتژی :

برای اینکه یک طرف بتواند در مذاکره دسته جمعی حضور یابد، باید استراتژی‌ای را برای کلیه مراحل طراحی نماید که شامل مرحله « پیش از مذاکره » باشد. قبل از اینکه مذاکرات آغاز شود، استراتژی بایستی شامل موضوعاتی مثل :

نگین العمل‌های مدیریت :

در تشریح پاسخ کارفرمایان، موارد زیر می‌تواند لحاظ شود :

۱. شرایطی که کارفرما تحت آن شرایط به مذاکره می‌پردازد، مثل محیط تجاری و چگونگی تاثیرگذاری این محیط بر موقعیت کارفرما در مذاکرات.

۲. باید در خصوص مرحله‌ای که اتحادیه آگاه می‌شود کارفرما حاضر به سازش در بعضی

از موارد نیست، داوری شود. با این حال این برداشت و تصور نباید به وجود آید که اتحادیه مجاز به در اختیار داشتن فرصت طرح خواسته اش نیست.

۳. مبنایی که براساس آن

کارفرما برای مذاکره خود را مهیا می‌نماید. این مبنا شامل اهداف کارفرما و انتظارش از مذاکره دسته جمعی و هر خصوصیت و عنصر نامطلوب موجود در توافق است (حتی اگر یک مورد هم وجود داشته باشد) که نیاز به اصلاح داشته باشد.

ارتباطات درونی :

در طول مذاکرات باید ارتباطات داخلی مناسبی بین بنگاه و مدیرانش در خصوص وضعیت موجود وجود داشته باشد. این کار به تشریح سوء تفاهم‌های موجود و حتی حذف اطلاع‌رسانی نامناسب خصوصاً در شرایطی که کارکنان کشورهای در حال توسعه از مدیران خود اطلاعات و شفافیت را خواستارند، یاری می‌رساند.

الف : مواردی که به نکات فوق باز می‌گردد (مرحله پیش از مذاکره)

ب : در صورتی که مذاکره به شکست انجامد تا چه میزان باید برای ادامه مذاکره پیشنهاد نمود. پیشنهاد باید به گونه‌ای کاملاً جذاب باشد که منجر به شکست در مذاکرات نگردد.

ج : چگونه بین نیازهای یک فرد با امتیازاتی که به آن فرد تفویض می‌شود، رابطه برقرار نمود.

مذاکرات

مذاکره اصولی :

اصول جامعی که مذاکرات بر مبنای آنها بایستی صورت پذیرد در مقاله‌ای تحت عنوان

« اصول مذاکره » تشریح گردیده است. این بخش سایر موضوعاتی را که باید به آنها توجه معطوف گردد ترسیم می‌نماید.

چه کسی آغاز می‌کند :

در این خصوص که چه کسی مذاکره را آغاز می‌کند قانون انعطاف پذیری وجود ندارد. با این حال در صورتی که اتحادیه مذاکره را آغاز کند، غیر معقول نیست که مدیریت اعتراض نماید، اما موجه و منطقی بودنش را باید شرح داده و توجیه نماید. با این حال، مدیریت باید در ابتدای کار هر مساله خاصی را که به راهکار کلی وابسته است، روشن نماید (شفاف نماید)، بطور مثال مسایلی را که از اتحادیه انتظار دارد.



صورتجلسات بحث‌ها باید نگهداری و ترجیحاً منتشر شده و در خصوص آنها با طرف دیگر توافق شود، بدین منظور که از سوء تفاهم‌های احتمالی جلوگیری شود. چنین یادداشت‌هایی می‌تواند در خصوص جریان‌اتی نظیر بحث‌ها و شکست در مذاکرات مفید واقع شود.

سبک‌های مذاکره:

این که سبک مذاکره یک نفر نیازمند تطبیق با سبک مذاکره طرف دیگر است، یک اصل اساسی مذاکره یا در واقع بعنوان اصل اساسی روابط انسانی بشمار می‌آید. مذاکره کننده‌ای که صرفاً یک رویکرد را برای مذاکره برمی‌گزیند ممکن است زمانی که در می‌یابد رویکرد (روش) مذکور در بعضی موارد ثمر می‌دهد و در موارد دیگر باعث ایجاد عکس‌العمل نامطلوب و مخالف می‌شود، دچار سردرگمی شود.

اجازه بروز هر گونه ایده از سوی طرف دیگر، موضوعات و کفایت مسایلی که سبک شخصی طرف مورد نظر را در یک مذاکره خاص شکل می‌دهد، نیازمند انعطاف‌پذیری زیاد طرف مذاکره کننده، عدم پیشداوری در مذاکره و در نهایت وقوف به اهمیت توانایی فرد برای تضمین اهدافش از طریق مذاکره است.

با این حال از این مساله اینگونه نباید برداشت شود که هیچ گونه رویکرد اصولی برای مذاکره اساساً نباید وجود داشته باشد. این به آن معناست که غالباً یک طرف باید حتی خصوصیات فردی طرف دیگر را مدنظر

قراردهد و بسنجد که چه شکلی از مذاکره احتمالاً بهترین شکل برای جلب نظر فردیست که قصد متقاعد کردن او را دارد.

پژشی از اصول و ضرورات ضروری مخطوط به مذاکرات دسته چمنی:

یک مذاکره کننده، مذاکره را باید همانند عملی در نظر گیرد که در آن دو طرف به سوی یکدیگر گام بر می‌دارند، بجای اینکه آنرا بعنوان عملی بدانند که در آن هر دو طرف از یکدیگر دور می‌شوند. این کار مذاکره کننده را قادر می‌سازد تا همیشه به یاد داشته باشد که هدف نهایی، توافق رضایت‌بخش است. همینطور این موضوع به جستجو و شناسایی زمینه‌های مشترک و نکات مورد اختلاف، منجر خواهد شد.

یک مذاکره کننده باید به دقت به سخنان طرف دیگر که در صورت عدم توجه به موضع‌اش و به خاطر سوء تفاهم احتمالی احساس نارضایتی خواهد کرد، گوش فرا دهد.

این کار همچنین برای ترغیب طرف مقابل برای گوش دادن به صحبت شما ضروری است. نشانه و علامتی نیز باید به جهت درک صحبت طرف مقابل و موضع‌اش ارایه شود. ارتباطات زبانی معمولاً به عکس العمل طرفین می‌انجامد.

طرف مذاکره باید ادعای خود را بر مبنایی منطقی استوار نموده و تا جایی که ممکن است سعی نماید که به سمت ایجاد توافق در هر مرحله‌ای از روند مذاکره حرکت نماید. این کار حوزه و محدوده عدم توافق و عدم هم‌رایی را کاهش داده و محدود می‌نماید و تمرکز بر روی جنبه‌های مثبت را افزایش می‌دهد.



توافقی (پیمان)

هنگامی که توافق به یکی از دو موضوع زیر منجر شود، ممکن است پذیرفته شود:

۱. توافق حاصله از طریق یک نامه به اتحادیه ارسال و پیش نویس توافقنامه برای تایید آماده شود.
۲. دیگر اینکه، پیش نویس توافقنامه را برای اتحادیه تنظیم نمایید. این کار بهتر از آن است که توافقنامه حاصله به گونه ای شفافتر ارائه شود. همچنین جای کمتری را برای مذاکرات بیشتر در فاصله زمانی حصول توافق و پذیرش پیش نویس آن باقی می‌گذارد یا عبارتی ارسال و پذیرش جمعی آن، قبل از اینکه توافقنامه امضاء شود، تفسیر صحیح جملاتی که پتانسیل بالقوه‌ای برای ایجاد مشکل دارند، باید از طریق، برای مثال رد و بدل نمودن نامه، مورد توافق قرار گیرند. چنانچه برداشتهایی وجود دارد که تفسیر توافقنامه را تحت تاثیر قرار می‌دهد، باید قبل از اینکه توافقنامه امضاء گردد، از طریق نامه‌نگاری تقلیل یابند (برای مثال در یک نامه). اما تا جایی که امکان دارد، توافقنامه بایستی از نظر تفاسیر و تعاریف مستقل باشد. محتوای توافقنامه به آنچه که درخصوص آن توافق حاصل گردیده بستگی دارد و همینطور به

پیشنهادات و شرایط مغایر با توافقیها بایستی هرچه زودتر انعکاس یابد، بدین ترتیب مبنایی که براساس آن یک طرف حاضر به مذاکره در جهت توافق یا اجماع است درک می‌شود (انتظارات طرف مقابل درک می‌شود).

هر زمان که امکان‌پذیر باشد، طرف دیگر را برای بررسی مشکلات از دیدگاه مخالف دعوت نمایید. برای مثال افزایش دستمزد بعنوان هزینه اضافی که ناشی از فشارهای رقابتی و توفقی طلبی است مدیریت را ملزم نماید تا راهی برای رفع این مشکل بیابد.

این کار بعضی اوقات برای درخواست از اتحادیه برای تعیین کیفیت همکاری‌اش با بنگاه با هدف ایجاد زمینه تسهیل پذیرش این افزایش‌ها، مفید است.

معمولاً این کار برای پرهیز از گرایش به این موضع که بعضی از موارد قابل مذاکره نمی‌باشند، مفید است. بسیار سودمند تر است که از یک طرف خواسته شود که خواسته‌اش را توجیه نماید (از خواسته اش دفاع نماید) و سپس مشخص شود که چرا خواسته اش غیر منطقی و غیر موجه است. گرایش به سوی یک موضع غیر قابل مذاکره می‌تواند به این تصور منجر شود که فرد صاحب موضع مورد نظر هیچ توجهی به حقانیت نداشته و علاقمند به گوش دادن هم نمی‌باشد.

طرح سوال به گونه‌ای ماهرانه، راهی موثر برای وادار نمودن طرف دیگر به توجیه خواسته‌اش در رابطه با حقانیت خواسته هایش و حتی برای تغییر نقطه نظرات و موضع طرف مقابل می‌باشد.



موضوعات اصلی. مثال‌های زیر بعضی از ضروریات اصلی توافقنامه‌ها (پیمان‌ها) هستند:

۱. تاریخ شروع توافقنامه (پیمان).
۲. مدت توافقنامه (پیمان) - چه زمانی خاتمه می‌یابد یا اینکه ممکن است خاتمه یابد - و چطور میتواند خاتمه یابد.
۳. تعریف و تفسیر واژه‌هایی که در آنها ابهام وجود دارد.
۴. رویه‌ای برای پی‌ریزی بحث‌های معطوف به تفسیر بحث‌های دیگر.

این موضوع می‌تواند شامل مساله واکنش اتحادیه کارگری و تعطیلی کارخانه، مثلاً تحت شرایطی که چنین اقدامی مجاز یا غیر مجاز است، باشد.

۵. نتایجی که به خاطر حصول توافق، حاصل می‌شود.

۶. در ارتباط با حقوق، دقیقاً چگونه مذاکره کارکنان در خصوص الحاق به سطح دستمزدهای جدید، موثر واقع می‌شود.

امضاء یک توافقنامه به معنی تضمین اجرای موفقیت آمیز آن نیست.

مدیران و سرپرستان بایستی برای حصول توافق از طریق مناسب‌ترین ابزارها، آشنا باشند. اغلب ترکیبی از ارتباطات (مذاکره‌ای) نوشتاری و لفظی بهتر است.

سه چالنه گرایي در قرن

پست و پم

سنگ بنای ساختاری اساسی

دولت‌های جهان، کارگران و کارفرمایان در شرایطی مساوی گرد هم جمع می‌شوند و با

یکدیگر ملاقات می‌کنند. تنها مکانی که این مهم در آن به وقوع می‌پیوندد، سازمان بین‌المللی کار (ILO) است. سه جانبه‌گرایی نامی است که بر این فرآیند نهاده شده است که نقش سرنوشت‌سازی را در صورت‌بندی سیاست، ترویج عدالت اجتماعی و تنظیم و کنترل استانداردهای کار در سراسر جهان ایفاء می‌کند. در مقاله حاضر «ایان گراهام» در مورد تحولات اخیر در سه جانبه‌گرایی و اهمیت چشمگیر آن برای سازمان بین‌المللی کار (ILO) به بحث می‌پردازد.

سه جانبه‌گرایی از جمله محوری‌ترین اقدامات سازمان بین‌المللی کار محسوب می‌شود. این فرآیند گفتگو و همفکری را با خود به ارمغان می‌آورد. سه جانبه‌گرایی اهداف سازمان و شیوه‌های دستیابی به آنها را تنظیم می‌نماید. سه‌جانبه‌گرایی هم‌زمان توانایی تشخیص مسایل در جهان کار و فراتر از همه یافتن راه‌حلهایی برای این مسایل را، برای بازیگران فراهم می‌سازد.

این فرایند برای الویت‌کنونی و عمده سازمان بین‌المللی کار (ILO)، «برنامه کار شایسته (معقول)» بسیار حیاتی بشمار می‌رود. در عین حال سه جانبه‌گرایی پاسخ به چرایی این نکته است که سازمان بین‌المللی کار (ILO) متعاقب فروپاشی جامعه ملل به حیات خود ادامه می‌دهد و با تجدید قدرت خود در دنیای جهانی شده پس از جنگ جهانی دوم و در عصر سازمان ملل متحد به حیات خویش استمرار می‌بخشد. از این رو و بطور خلاصه - چنانکه دبیر کل سازمان بین‌المللی کار (ILO) «جوآن سومایا» خاطر نشان می‌کند - سه‌جانبه‌گرایی سنگ بنای سازمان بین‌المللی کار محسوب می‌شود.

هنگامی که کنفرانس بین‌المللی کار در نودمین نشست خود در ژوئن ۲۰۰۲، قطعنامه مبسوطی را درباره سه جانبه‌گرایی و گفتگوهای اجتماعی تصویب نمود، ناگهان مورد توجه اشخاص و مجامع مختلف واقع شد. اما آیا سه‌جانبه‌گرایی آشوب‌ساز و درد سر آفرین است؟ به هیچ وجه. نمایندگان دولت، کارگران و کارفرمایان مایلند که سازمان بین‌المللی کار (ILO)

منشاء سه جانبه سازمان را هماهنگ نماید. سه جانبه‌گرایی، آینده روشنی در دنیای جهانی شده دارد. اما همچون هر نهاد سودمند دیگر،

این فرآیند به حفاظت و بسط نیازمند است تا با تحولات نوین همگام شود.

یک سوال اساسی در این میان تحول سه‌جانبه‌گرایی و گفتگوهای اجتماعی در سایر سطوح است. سازمان بین‌المللی کار به گونه‌ای فعال دولت‌های عضو را به پیشرفت و توسعه در این زمینه‌ها ترغیب می‌کند و رشد این اصول در دو سطح ملی و منطقه‌ای گواه عمده بر این نکته است. اما همچنان امور بسیاری برای اقدام بر جای می‌ماند.

کنفرانس بین‌المللی کار تاکید می‌کند که دولت‌ها می‌بایستی پیش شرط‌های ضروری برای تحقق گفتگوهای اجتماعی را فراهم نمایند. این پیش شرط‌ها عبارتند از احترام به اصول اساسی و حق آزادی انجمن‌ها و مذاکرات دسته

جمعی، محیطی مبتنی بر روابط مستحکم صنعتی و احترام به نقش شرکای اجتماعی. چند نکته بر این مهم دلالت خواهد داشت. گفتگوی اجتماعی عنصر اساسی جوامع دموکراتیک محسوب می‌شود. با این وجود هنوز بسیاری از کشورها در راستای تامین این حقوق اساسی که امکان تحقق گفتگوهای اجتماعی را میسر می‌سازد، محدودیت‌هایی را اعمال می‌کنند.

نکته دیگری که در رابطه با آینده سه‌جانبه‌گرایی نقش محوری ایفا می‌کند، به منشاء وکالتی موسسین سازمان بین‌المللی کار (ILO) باز

می‌گردد. نمایندگان کارگران و کارفرمایان در کنفرانس بین‌المللی کار مقاله‌نامه مهمی را نزد موکلینشان ارسال می‌کنند؛ به سازماندهی و شکل‌سازی ادامه دهید. سازمان بین‌المللی کار (ILO) تنها سازمان وابسته به سازمان ملل متحد است که از طریق موسسینش مستقیماً با جامعه مدنی مرتبط است.

چرا کارگران و کارفرمایان در قالب یک سازمان بین‌المللی - که می‌توانند در آن به گفتگو با دولت‌ها و با یکدیگر بپردازند - ذیحق شده‌اند؟ زیرا آنها به چیزی که نقشی محوری در اقتصاد انسانی، هویت و جامعه ایفا می‌کند، شکل می‌بخشند. این مهم « کار » است. در بسیاری از کشورها، اتحادیه‌های کارگری در واقع بارزترین نهاد نمایندگی، در میان کلیه سازمان‌های

کنفرانس بین‌المللی کار تاکید می‌کند که دولت‌ها می‌بایستی پیش شرط‌های ضروری برای تحقق گفتگوهای اجتماعی را فراهم نمایند.



غیردولتی (NGO ها) هستند. آنهم در شرایطی که سازمان های کارفرمایی تنها انعکاس صدای جهان تجارت و بازرگانی محسوب می شوند.

از این رو سازمان بین المللی کار (ILO) نشستی برای درخواست های ویژه نیست. بلکه کارگزار پیشرفت و توسعه است. اما دستورات این سازمان نهایتاً به گستره سازمان های کارگری و کارفرمایی وابسته است که نمایندگی کارگران و کارفرمایان را به عهده دارند. بدین دلیل است که قطع نامه کنفرانس بین المللی کار سازمان های کارگری را به «استمرار توانمند ساختن کارگران در بخش هایی که نمایندگی ضعیف است، به منظور قادر ساختن آنها نسبت به اعمال حقوقشان و دفاع از منافعشان» فرا می خواند و سازمان های کارفرمایی را به «گسترش در بخش هایی که سطوح نمایندگی ضعیف هستند، به منظور حمایت از توسعه یک محیط بازرگانی که سه جانبه گرایی و گفتگوهای اجتماعی می توانند به خوبی در آنها شکوفا شود» دعوت می کند.

البته سازمان دهی و شکل سازی نخستین وظیفه اتحادیه ها و حتی خود کارفرمایان است. با این وجود، برنامه های ابتکاری سازمان بین المللی کار (ILO) سازماندهی و شکل سازی را در چند کشور ارتقاء بخشیده است و به همین ترتیب ادامه خواهد داشت.

سه چانه گرایی و سازمان های

شیر دولتی

مساله ای که ارتباط تنگاتنگی با بحث اخیر دارد، درگیری سایر گروه ها در اقدامات سازمان بین المللی کار است. به چند دلیل این موضوع در سال های اخیر بیش از گذشته مورد تاکید واقع

شده است. افزایش سازمان های غیردولتی یک عامل مهم در این میان محسوب می شود. افزایش نفوذ بین المللی این سازمان ها دلایل متعددی دارد. بعنوان نمونه نگرانی های زیست محیطی تقریباً تمامی حوزه های حیات بشری را تحت تاثیر قرار داده است. به گونه ای مشابه جنبش های حامی حقوق زنان نیز شکل گرفته است.

نوع جدیدی از سازمان های غیر دولتی (NGO ها) به طور دوستانه ظهور کرده اند که در عرصه های دیداری و شنیداری صاحب تخصص گشته اند. آنها اغلب حمایت های بارزی را از جانب کسانی که احساس می کنند صدر نشینان (نخبگان) سازمان همیشه علایق آنها را ابراز نمی کنند، دریافت می دارند: همچون جوانان.

این سازمان ها در سایر حوزه هایی که در حیطه علایق سازمان بین المللی کار (ILO) موقعیت خاصی دارند درگیر می شوند. کاهش فقر و توسعه موارد خوبی در این زمینه به شمار می روند. در واقع سازمان های غیردولتی، اقدامات مناسبی را در رابطه موضوعاتی که در محدوده صلاحیت و اختیارات سازمان بین المللی کار (ILO) است، به انجام می رسانند. به عنوان نمونه کار کودکان.

در این اثناء بخش خصوصی در برابر چالش های زیر بنایی و مبارزات و فعالیت های سازمان یافته از خود واکنش نشان داده است.

مسوولیت اجتماعی مشترک روند نوینی محسوب می شود. شرکت ها و موسسات بازرگانی به طور فزاینده ای اصول سه گانه زیست محیطی و اجتماعی را همچون اصل اقتصادی مورد توجه قرار می دهند: سیاره زمین، مردم و بهره.

از این رو آیا صرفاً حضور سه شریک عمده در سازمان‌دهی جدید سازمان بین‌المللی کار (ILO) کفایت می‌کند؟ آیا بازیگران دیگری نیز می‌بایستی در این جمع حاضر شوند؟ اگر پاسخ به این سوال مثبت باشد ظرفیت این حضور به چه میزان باید باشد؟ شرکای سه گانه به درستی با حزم و احتیاط به این مسایل می‌پردازند. سازمان بین‌المللی کار نه نشست اقتصادی است و نه مجمع اجتماعی جهان. این سازمان نقش مجزا و کاملاً مشخصی در ترویج استانداردهای جهان کار دارد. بسیاری از این اقدامات به شکل فنی و تخصصی هستند. این اقدامات بایستی رها از فشارهای سیاسی یا مالی باشند. تضعیف سه جانبه گرایی در سازمان بین‌المللی کار (ILO) باعث خواهد شد که اثرگذاری سازمان بین‌المللی کار (ILO) در معرض خطر قرار گیرد.

از این رو سه جانبه گرایی بایستی به دقت به مثابه فرآیندی که سه دسته از شرکای اجتماعی را در بر می‌گیرد، باقی بماند. کنفرانس بین‌المللی کار، هیات مدیره آن و دبیر کل همگی به گونه ای کاملاً روشن در صدد تاسیس این فرآیند برآمده اند.

با این حال درست نیست بگوییم سازمان بین‌المللی کار (ILO) ارتباطی با سازمان‌های غیردولتی (NGO ها) ندارد. در واقع کارفرمایان و اتحادیه‌های کارگری اغلب دارای رابطه نزدیکی با آنها هستند. قطعنامه مصوب کنفرانس بین‌المللی کار در این مورد مشارکت‌های ارزنده سازمان‌ها و موسسات جامعه مدنی که سازمان بین‌المللی کار (ILO)

را در کارهایش یاری می‌نمایند، به ویژه در حوزه کودکان کارگر، کار و کارگران مهاجر توأم با معلولیت و از کار افتادگی را خاطر نشان کرده است. در عین حال سازمان بین‌المللی کار (ILO) فراهم ساختن ظرفیت‌هایی برای دفتر بین‌المللی کار به منظور همکاری و مشارکت با جامعه مدنی توأم با ارایه مشاوره های مقتضی به موسسین سه گانه را به رسمیت شناخته است. اصل عمده این است که یک سازمان غیردولتی اگر اهلیت حقوقی مشخصی در موضوعات تابعه در رابطه با یک مساله را نداشته باشد، نمی‌تواند به طور موثر در کارهای سازمان بین‌المللی کار (ILO) مشارکت نماید.

سازمان بین‌المللی کار (ILO) نخواهد توانست سازمان غیر دولتی خاصی را به خدمت گیرد، مگر زمانی که مجوزهایی از جانب نمایندگان دولت، کارگران و کارفرمایان کسب کند. زمانی گفتگوهای سه جانبه کارآمد و یاریگر است که همکاری میان سازمان بین‌المللی کار (ILO) و بازیگران غیر دولتی بر مبنای معیارهای دقیق و موشکافانه استوار شود.

علاوه براین در قطعنامه شیوه‌هایی که سازمان بین‌المللی کار (ILO) خود می‌تواند به تثبیت سه جانبه گرایی بپردازد به طور عمده مورد ملاحظه واقع شده است. تصدی این امور بلافاصله از سوی دبیر کل به عهده گرفته می‌شود. در نوامبر گذشته دبیر کل، یک هیات مدیره با مأموریت پاسخگویی را تدارک دید. این دستگاه قبلاً به تنظیم اقداماتی در یک قالب عملیاتی می‌پردازد؛ در واقع این اقدامات نظیر نقشه‌ای است که برای اقدامات آتی طراحی



می‌شود. برخی از عمده‌ترین نکات آن به شرح زیر است :

• **تثبیت سه جانبه گرایی در درون سازمان بین‌المللی کار (ILO)**

یک طرح اقدام برای تقویت سه جانبه گرایی و گفتگوهای اجتماعی می‌تواند ترویج مشارکت‌های نوین و اشتراک مساعی هم در مرکز سازمان بین‌المللی کار (ILO) و هم در کشورها باشد. این مهم می‌تواند ناشی از «فعالیت‌های موجد تمرکز متقاطع» باشد. طرح مزبور، خواهد توانست مباحث اولویت دار در ۴ بخش فنی سازمان بین‌المللی کار (ILO) را تحت پوشش قرار دهد. از جمله کاهش فقر، مساوات جنسی، اقتصاد غیر رسمی، HIV / ایدز، بحران کمک، اشتغال، آموزش و فراگیری طولانی مدت. برنامه‌های مبادله و کارورزی با اتحادیه‌ها، سازمان‌های کارفرمایی، موسسات سه جانبه و ادارات کار، به کارکنان سازمان بین‌المللی کار (ILO) اجازه خواهد داد از هر اداره فنی- نه فقط از بخش گفتگوهای اجتماعی- به گونه‌ای مستقیم و بلاواسطه آزمون عملی استراتژی‌ها و تجربیات مرتبط با گفتگوهای اجتماعی را کسب کنند.

• **تثبیت سازمان‌های کارگری و کارفرمایی**

سازمان‌های کارفرمایی نقشی محوری در فرایند گفتگوهای اجتماعی به عهده دارند. با این وجود، در اغلب کشورهای در حال توسعه و در کشورهای در حال گذار، سازمان‌های کارفرمایی نیازمند تقویت و پشتیبانی بیشتری هستند. برنامه همکاری فنی از سوی دفتر فعالیت‌های کارفرمایی سازمان بین‌المللی کار

(ILO) مساعدت می‌شود (ACT/EMP) و به منظور گسترش ظرفیت‌های فنی سازمان‌های کارفرمایی در حوزه های معطوف به صلاحیتشان طراحی شده است که این مهم به نوبه خود مشارکت موثر آنها را در زمینه چارچوب های سه‌جانبه گسترش می‌دهد. در عین حال دفتر فعالیت‌های کارگری سازمان بین‌المللی کار (ILO)، (ACTRV) سه‌جانبه گرایی، گفتگوهای اجتماعی و دستگاه‌های مرتبط با سازمان بین‌المللی کار (ILO) را به مثابه عناصر اساسی حاکمیت مطلوب و دموکراسی در میان تمامی موسسات صاحب صلاحیت کارگری و نهادهایی که به چنین فعالیت‌هایی می‌پردازند، ترویج می‌دهد. برنامه‌های دفتر سازمان بین‌المللی کار (ILO) برای فعالیت‌های کارگری بر تقویت مشارکت کارگران در هیات‌های سه‌جانبه ملی و فراهم ساختن امکان اعمال نفوذ بر گفتگوهای اجتماعی و وضع قانون کار، تاکید عمده ای دارد.

بطور کلی دفتر فعالیت‌های کارگری سازمان بین‌المللی کار (ILO) به گونه‌ای مستقیم تر در مجموعه گسترده‌تری از فعالیت‌های سازمان بین‌المللی کار (ILO) درگیر خواهد شد.

• **ترویج استناد آردهای سازمان بین‌المللی کار (ILO) در گفتگوهای اجتماعی**

گزارش دبیر کل خاطر نشان می‌سازد که هماهنگ ساختن گفتگوهای اجتماعی به گونه‌ای موثر هسته اصلی مقابله‌نامه‌های سازمان بین‌المللی کار (ILO)، محسوب می‌شود. سازمان بین‌المللی کار (ILO) با استمرار اعمال فشار بر تمامی دولت‌ها به منظور به کار بستن چنین

استانداردهایی در عمل، به ترویج گفتگوهای اجتماعی نیز کمک می‌کند. به گونه‌ای مشابه برنامه‌هایی به منظور ترویج مقوله نامه مذاکره سه‌جانبه سازمان بین‌المللی کار، استانداردهای بین‌المللی کار به سال ۱۹۷۶ (شماره ۱۴۴) و مقوله نامه اداره کار به سال ۱۹۸۷ (شماره ۱۵۰) در دست اقدام است. مذاکرات سه‌جانبه تحت مقوله نامه ۱۴۴ ضروری به نظر می‌رسد؛ به ویژه هنگامی که دولت‌ها به سازمان‌های بین‌المللی کار (ILO) پاسخ می‌دهند. مثال‌هایی را برای این مورد می‌توان ذکر کرد. پاسخگویی به پرسشنامه‌های سازمان بین‌المللی کار (ILO) یا تهیه گزارش در ارتباط با اجرای استانداردهای کار از جمله این موارد محسوب می‌شوند. در برخی از کشورها، موافقت با این مقوله‌نامه به گسترش مذاکرات سه‌جانبه با موضوعات ملی منتهی شده است. مقوله‌نامه شماره ۱۵۰ بر وارد کردن شرکای اجتماعی در اصلاح بازار کار و مدیریت تامین اجتماعی و یا موسسات کارفرمایی تاکید می‌کند.

• دستیابی به اهداف راهبردی سازمان بین‌المللی کار (ILO)

دبیر کل تاکید می‌نماید که گفتگوهای اجتماعی و سه‌جانبه‌گرایی به خودی خود اهداف سازمان به حساب می‌آیند. اما برای آن دسته از سازمان‌هایی که محور اصلی تبلیغشان، بایستی اهداف اصلی بخش‌های سازمان بین‌المللی کار (ILO) باشد، اجتناب ناپذیر می‌باشد. فعالیت‌های چند رشته‌ای نظیر برنامه‌های محوری سازمان بین‌المللی کار (ILO) درباره تقویت گفتگوهای اجتماعی، در

سال ۲۰۰۰، با هدف کمک به موسسین سه‌گانه به منظور به کارگیری گفتگوهای اجتماعی در حوزه‌های معطوف به استانداردها و اصول و حقوق اساسی در کار، استخدام و حمایت اجتماعی آغاز گردید.

• تقویت سه‌جانبه‌گرایی

چنانکه دبیر کل خاطر نشان می‌کند یکی از مزایای محوری گفتگوهای اجتماعی آن است که به ایجاد روابط رضایت بخش میان شرکای اجتماعی سه‌جانبه می‌انجامد. وی در ادامه به جزییات موفقیت‌های اخیر سازمان بین‌المللی کار (ILO) در ترویج سه‌جانبه‌گرایی در جنوب آسیا، آفریقای مرکزی و اروپای شرقی و مرکزی می‌پردازد.

در آسیای مرکزی نیاز عمده‌ای برای ایجاد ظرفیت‌های دوجانبه میان اتحادیه‌های کارگری و کارفرمایان پیش از ایجاد ظرفیت‌های هدفمند برای ایجاد گفتگوهای اجتماعی - که می‌تواند صورت پذیرد - وجود دارد. سازمان بین‌المللی کار (ILO) بر ضرورت چنین نشستی متمرکز خواهد شد. در سطح جهان و در سطح ملی ارزش سه‌جانبه‌گرایی به اثبات رسیده است. در قالب منافع کارگران و کارفرمایان و جامعه به طور کلی، سازمان بین‌المللی کار (ILO) میراث گرانبه‌ایی را رویاروی هزاره جدید قرار داده است. □

پانوشته‌ها:

۱- مقاله حاضر در نشانی زیر قابل دسترسی است :

<http://www.ilo.org/public/English/dialogue/actemp/papers/1998/srscbarg.htm>

۲- مقاله حاضر در نشانی زیر قابل دسترسی است :

<http://www.ILO.org/public/english/bureau/inf/magazine/46/tripartism.htm>

منبع : نشریه world of work

شماره ۰۴۶ مارس ۲۰۰۳