

Kollektiiv- läbirääkimised

juhend



**Phare Twinning Project
Social Dialogue, Estonia
ES2001/1B/SO/01**

Kollektiiv- läbirääkimised

juhend

2004

Eesti Vabariigi Sotsiaalministeerium

*Gonsiori 29
15027 Tallinn
Tel: 626 9172*

*ois.mikk@sm.ee
www.sm.ee*

SISUKORD

Sissejuhatus	2
Kollektiivlääbirääkimise mõiste määratlemine	4
Kollektiivlääbirääkimised Eestis	5
Kohapealsed töösuhted	12
Kollektiivlääbirääkimiste teemad	17
Kollektiivlääbirääkimise protsess	18
Mida teha ummikseisu või eriarvamuse korral	34
Probleemide ühislahendamine	44
Sotsiaalpartnerlus	47

SISSEJUHATUS

Juhend on mõeldud neile, kes peavad läbirääkimisi kollektiivlepingute sõlmimiseks (edaspidi: kollektiivläbirääkimisi) eelkõige ettevõtte või tegevusharu tasandil.

Juhendi eesmärk on edendada kollektiivläbirääkimisi, pöörates erilist tähelepanu töösuhetele.

Kollektiivläbirääkimised ei vii sugugi alati lepingu sõlmimiseni. Sellegipoolest on püüd kokkuleppele jõuda tähtis, sest kõik erimeelsused töötajate ja tööandjate vahel peavad lõpuks lahenduse leidma. Kollektiivläbirääkimiste eesmärgiks on lahendada erimeelsused sellise kokkuleppega, mis oleks optimaalne mõlema poole ja ka ühiskonna seisukohalt.

Mis on kollektiivläbirääkimised?

Kollektiivläbirääkimised on töötajate ja tööandja esindajate omavahelised läbirääkimised kirjaliku lepinguni jõudmise eesmärgil. Selliste läbirääkimiste ajendiks on töötajate ja tööandjate huvide erinevus ning sageli ka vastandlikkus, mida läbirääkimistega püütakse ületada.

Mis võiks olla kollektiivlepingu sisuks?

Leping võib käsitleda palka ja muid töötingimusi või määrata kindlaks protseduurid töötajate ja juhtkonna omavaheliste suhete korraldamiseks.

Miks peetakse läbirääkimisi kollektiivselt?

Läbirääkimiste pooled peavad olema võrdse staatuse ja läbirääkimispositsiooniga. Kollektiivläbirääkimised annavad töötajatele võimaluse kaitsta oma huve paremini, kuna ollakse organiseerunud. Kollektiivlepingu sõlmimine tõstab ühtlasi ettevõtte haldussuutlikkust.

Kas kollektiivläbirääkimised suurendavad konflikte töötajate ja juhtkonna vahel?

Kollektiivläbirääkimiste eesmärk on olemasolevate konfliktide lahendamine kokkuleppele jõudmise teel. Läbirääkimiste käigus võivad ilmned ja sageli ilmnevadki uued erimeelsused. See on tihtipeale vajalik etapp kokkuleppele jõudmise teel. Mõnikord võivad aga vastuolud säilida. Nisugused jätkuvad vastuolud ei sünni mitte läbirääkimiste tõttu, vaid näitavad pigem, et puudub tahe läbi rääkida või on tegu läbirääkimiste protsessi nõrkuse või nurjumisega.

Kas kollektiivläbirääkimistega kaovad erinevused või huvide vastandlikkus?

Ei kao. Kollektiivläbirääkimiste eesmärk on leida poolte vastandlikest huvidest tulenevatele erimeelsustele või konfliktidele mõlemaid rahuldavaid lahendusi.

Kas kollektiivläbirääkimistel on seos töötajate õigustega?

Läbirääkimisprotsessis võidakse käsitleda nii õiguste kui huvidega seotud küsimusi. Õigustega seonduva küsimuse korral tegeldakse kollektiivi või üksikisiku õigustega, mida kaitsevad

seadused või tööandja ja ametiühingu vahelised kokkulepped. Huvidega seotud küsimuse puhul püütakse saavutada kas töötaja või tööandja huvides mingeid uusi järeleandmisi. Õiguste suhtes tekkivate konfliktide korral on tihtipeale vaja kellegi kolmanda sekkumist. Huvidega seotud küsimused tõstatuvad sageli kollektiivlepingute sõlmimiseks peetavate läbirääkimiste käigus.

Kes peavad kollektiivläbirääkimisi?

Suurema ettevõtte ja ametiühingu vaheliste lepingute sõlmimiseks peavad enamasti läbirääkimisi ametiühingutöötajad, keda abistavad töötajate esindajad kohapeal. Kui kohaliku tähtsusega küsimustes tekivad vaidlused, sekkuvad kõrgemad ametiühingutöötajad. Ettevõtet esindab läbirääkimistel tavaliselt tippjuht, keda mõnikord toetab tööandjate ühendus.

Seal, kus peetakse kogu sektorit hõlmavaid läbirääkimisi, abistavad läbirääkimistega tegelevaid ametiühingutöötajaid ja tööandjate ühendusi kohapealsed ametiühingu usaldusmehed ja tööandjad.

Kuidas jõuavad kohapealne töötajate esindaja ja tööandja teineteise vastastikuse tunnustamiseni?

Mõlemad peavad olema saanud selleks hea väljaõppe, tundma kõnesolevaid küsimusi, oskama selgelt hinnata käsitletava küsimuse ja oma seisukohtade tugevaid ning nõrku külgi. Kaasa aitab ka esinemise kindlus, selgus ja täpsus; samuti tähelepanelik kuulamine; solvangutest, ähvardustest või põlglikust käitumisest hoidumine.

Mis võib vastastikuse lugupidamise hävitada või selle kujunemist takistada?

Peamiselt ühe poole arvamine, nagu oleks lugupidava suhtumise kujundamine teise poole ülesanne.

Kes lahendab tekkinud kollektiivse töötüli?

Selleks pöörduetakse riikliku lepitaja poole, kes määrab paikkondliku lepitaja või võtab töötüli lahendamise oma menetlusse.

Mis on kollektiivläbirääkimiste juures kõige tähtsam?

Läbirääkimiste ettevalmistamine. Rohkem kui miski muu vähendab nõudmiste kaalukust või muudab need nulliks puudulik ettevalmistustöö.

Mis on sotsiaaldialoog ja kollektiivläbirääkimised rahvusvahelises tähenduses?

Rahvusvaheline Tööorganisatsioon ILO annab sellele järgmise vastuse:

Sotsiaaldialoog hõlmab igat liiki läbirääkimisi, konsulteerimisi või lihtsalt infovahetust valitsuste, tööandjate ja töötajate vahel või isekeskis, majandus- ja sotsiaalpoliitikaga seonduvatel ühishuvitavatel teemadel. Sotsiaaldialoogi mõiste ja mõte varieerub riigiti ja regiooniti ja on pidevas muutumises.

(<http://www.ilo.org/public/english/dialogue>)

Euroopa Komisjon määratleb sotsiaaldialoogi kui vastastikuse lävimise protsessi sotsiaalpartnerite vahel eesmärgiga jõuda kokkuleppele teatud majanduslike ja sotsiaalsete muutujate suhtes nii makro- kui mikrotasandil. Kollektiivleping on kollektiivläbirääkimiste teel saavutatud kokkulepe tööandja ja ühe või mitme ametiühingu liidu või tööandjate liitude ja ametiühingu konföderatsioonide vahel.

(<http://europa.eu.int/scadplus>)

KOLLEKTIIVLÄBIRÄÄKIMISE MÕISTE – MÄÄRATLEMINE

Rahvusvaheline Tööorganisatsioon ILO

(ILO konventsioon nr 98 organiseerumisõiguse ja kollektiivse läbirääkimise õiguse kaitse kohta, konventsioon nr 154 kollektiivläbirääkimiste edendamise kohta)

ILO arvates teenivad kollektiivläbirääkimised kaht eesmärki. Need võimaldavad töötajatel ja tööandjal jõuda vabade ja vabatahtlike läbirääkimiste tulemusena kokkuleppele töökollektiivi palkades ja töötingimustes; lisaks võimaldavad need töötajatel ja tööandjatel kokku leppida omavaheliste suhete kujundamise põhimõtetes.

ILO seisukoha järgi peetakse kollektiivläbirääkimisi tööandja, tööandjate grupi või organisatsiooni(de) ja ühe või mitme töötajate organisatsiooni vahel. Kollektiivläbirääkimised võivad toimuda mitmel eri tasandil, mis mõnikord üksteist vastastikku täiendavad: ettevõtte allüksuse, ettevõtte, tegevusharu, piirkonna või kogu riigi tasandil.

ILO seisukohalt on kollektiivläbirääkimised kasulikud nii töötajale kui ka tööandjale.

Töötajale tagavad kogu kollektiivi seisukohti väljendavad kollektiivläbirääkimised rahuldava palga ja töötingimused suurema kindlusega, kui seda võimaldaksid individuaalsed kontaktid tööandjaga. Läbirääkimised võimaldavad töötajatel avaldada mõju personalipoliitikale ja saavutada tehnoloogia arengust ning tootlikkuse tõusust tuleneva kasumi õiglasemat jaotamist.

Tööandja seisukohalt aitavad kollektiivläbirääkimised stabiliseerida töösuhteid ja säilitada töörahu, mida muidu võiksid häirida töötajate väljaastumised. Kollektiivläbirääkimised võimaldavad tööandjal tõstatada ka moderniseerimise ja restruktureerimise eesmärgil läbiviidavate muudatuste küsimusi.

Euroopa Liit

Euroopa Komisjoni käsitluses on kollektiivleping kollektiivläbirääkimiste teel saavu-tatud kokkulepe tööandja ja ametiühingu(te) liidu või tööandjate liitude ja ametiühin-gute konföderatsioonide vahel. Komisjoni arvates reguleerivad kollektiivläbi-rääkimised ja nende tulemusena sõlmitavad lepingud pooltevahelisi suhteid ja üksiktöötajate kohtlemist ning lepinguga hõlmatud töötajate palku ja töötingimusi.

Töötajate palgaküsimused, üldise organiseerumisõiguse erivormid ja streigi või töösulgude korraldamise õigus jäävad kõik väljapoole Euroopa Liidu kompetentsi. Sellepärast ei ole olemas ka Euroopa Ühenduse õigusakte töökohtadel toimuvate ja neid küsimusi käsitlevate kollektiivläbirääkimiste kohta.

Samas saab riigisisese sotsiaalpartnerite vahel sõlmitavate kollektiivlepingute abil rakendada mõningaid Euroopa Liidu direktiive.

Töötajate teavitamist ja pooltevahelisi konsultatsioone käsitlevad Euroopa Liidu direktiivid näevad ette vastastikust teavitamist ja konsultatsioone tööandjate ja töövõtjate ning nende esindajate vahel - lepingute sõlmimiseks peetavate läbirääkimiste ehk teiste sõnadega kollektiivläbirääkimiste vormis.

Ettevõtetes sõlmitavate kollektiivlepingutega saab muuta ka mõningaid tööaja direktiivi nõuetest tulenevaid piiranguid. Euroopa Liidu leping näeb ette Euroopa Ühenduse tasandil peetavaid tööturupartnerite vahelisi kollektiivläbirääkimisi kui tööseadusandluse teatud valdkondade edendamise abinõu. Vastav säte ei hõlma kollektiivseid palgaläbirääkimisi ega töötajate ja tööandjate vaheliste suhete üldist reguleerimist ettevõtte või tegevusharu tasandil.

Euroopa Liit toetab ettevõtte või tegevusharu tasandil peetavate kollektiiv-läbirääkimiste edendamist. Niisugune toetus seisneb Euroopa Ühenduse mitmesuguste programmide raames antavas finantsabis, uuringutes ja informatsiooni levitamises kollektiivläbirääkimiste alal toimuvatest arengutest liikmesriikides.

Euroopa Liidus ei eksisteeri ühtset töösuhete süsteemi. Iga liikmesriik on oma kultuurilise, sotsiaalse, majandusliku ja õigusliku keskkonna kontekstis kujundanud oma süsteemi. Siiski toimub Euroopa Liidu liikmesriikides erineva ulatusega kollektiivläbirääkimisi nii ettevõtete, tegevusharude kui ka riigi tasandil. Sellised kollektiivläbirääkimised hõlmavad palga- ja töötingimusi ning reguleerivad tööandjate ja töötajate vahelisi suhteid ettevõtte ja tööstusharu tasandil. Eri maade seadused reguleerivad või toetavad erineval määral niisuguseid kollektiiv-läbirääkimisi.

KOLLEKTIIVLÄBIRÄÄKIMISED EESTIS

Kollektiivlepingu seaduse järgi on kollektiivleping vabatahtlik kokkulepe töötajate või töötajate ühingu või liidu ja tööandja või tööandjate ühingu või liidu vahel, mis reguleerib töötajate ja tööandjate vahelisi töösuhteid. Töötajaid võib esindada töötajate üldkoosoleku poolt volitatud esindaja.

Pooled sõlmivad kollektiivlepingu läbirääkimiste teel vastastikuse usalduse ja vajaliku informatsiooni alusel, st lepingud sõlmitakse kollektiivläbirääkimiste tulemusena.

Kollektiivlepingutes võidakse kindlaks määrata töö- ja palgatingimused; töölepingute lõpetamise, muutmise ja pikendamise tingimused; tööohutuse ja tötervishoiu nõuded; koolitustingimused; kollektiivläbirääkimiste protseduurid vms.

Kollektiivlepinguga võib töötajate õigusi laiendada, kuid ei või kehtivate seaduste või lepingutega ette nähtud õigusi ära võtta ega kitsendada.

Lisaks kahepoolsetele kollektiivlepingutele näeb kollektiivlepingu seadus ette ka valitsuse, töötajate ja tööandjate esindajate vahel sõlmitavaid kolmepoolseid lepinguid. Niisugused lepingud käsitlevad töötasu ja töötingimusi, kuid ei ole selle juhendi teema, kuna vastavaid läbirääkimisi ei peeta ettevõtte tasandil.

Kollektiivläbirääkimised ettevõtte ja tegevusharu tasandil

Sellised läbirääkimised toimuvad töötajate ja tööandjate või nende esindajate vahel kollektiivlepingu sõlmimise eesmärgil. Lepingu täitmise ja kontrolli sätestab seadus. Kollektiivsetele töötülidele, mis tekivad kollektiivlepingute sõlmimise või täitmise või töötingimuste muutmise küsimustes, leitakse lahendused, mille täitmise sätestab seadus.

2003. aasta kolmanda kvartali seisuga oli Sotsiaalministeeriumis registreeritud rohkem kui 150 kollektiivlepingut.

Kollektiivseid töötülideid oli 2002. aasta lõpuks riikliku lepitaja ette lahendamiseks toodud ühtekokku 17. Juhtumeid, kus tööandja oleks keeldunud kollektiivlepingu sõlmimiseks läbirääkimisi pidamast, ei olnud.

Statistika järgi kuulub ametiühingutesse 14% Eesti töötajatest. Eesti Tööandjate Keskliitu kuulub üle 1500 ettevõtte, kokku umbes 145 tuhande töötajaga.

Kollektiivseid töösuhteid reguleerivad järgmised seadusandlikud aktid:

(vaata: www.riigiteataja.ee)

- Kollektiivlepingu seadus
- Kollektiivse töötüli lahendamise seadus
- Töölepingu seaduse mõningad osad

- Ametiühingute seadus
- Sotsiaalministri määrused kollektiivlepingute registreerimise korra kohta
- Individuaalsete töötülide lahendamise seadus (käsitleb kollektiivsetest töötüldidest erinevaid individuaalseid töötüldid).

Kollektiivlepingu seadusest

Üldandmed

Seadus annab õigusliku aluse sotsiaalpartnerite, st töötajate ja tööandjate või nende esindajate vaheliste vabatahtlike kollektiivlepingute sõlmimiseks ja täitmiseks. Lepingud reguleerivad poolte vahelisi töösuhteid.

Seaduse rakendamine

Kollektiivleping kehtib neile tööandjatele ja töötajatele, kes kuuluvad kollektiivlepingu sõlminud organisatsiooni, kui kollektiivlepingus ei ole ette nähtud teisiti. Kollektiivlepingu tingimused, mis on töötaja jaoks halvemad seaduses või muus õigusaktis ettenähtust, on kehtetud. Tööandjate ühingu või liidu ja töötajate ühingu või liidu ning tööandjate keskliidu ja töötajate keskliidu vahel sõlmitud kollektiivlepingut võib laiendada poolte kokkuleppel palgatingimuste või töö- ja puhketingimuste osas. Laienemise ulatus määratakse kindlaks kollektiivlepingus. Laiendatud kollektiivlepingu tingimused avaldatakse sotsiaalministri poolt Ametlikes Teadaannetes. Laiendatud kollektiivlepingu tingimused jõustuvad teadaande avaldamisele järgneval päeval.

Kollektiivlepingu registreerimine

Sõlmitud kollektiivlepingud registreeritakse Sotsiaalministeeriumis. Kollektiivlepingute registreerimise ja andmete täiendamise korra kehtestab oma määrusega sotsiaalminister.

Lepingu vorm

Kollektiivleping sõlmitakse kirjalikult. Kõigil lepingu lisadel (muudatustel, täiendustel vm) on kollektiivlepinguga võrdne juriidiline jõud.

Kollektiivlepingu sisu

Kollektiivlepingu sisuks on töölepingu sõlmimise tingimused, töötingimused, töö- ja puhkeaja tingimused, palgatingimused, poolte vahelised töösuhted ja kollektiivlepingu täitmise jälgimise kord vms. Töölepingu sisu käsitletakse lähemalt peatükis "Kollektiivlääbirääkimiste teemad".

Kollektiivlepingu sõlmimiseks peetavad läbirääkimised

Kollektiivlepingu projekti valmistab ette läbirääkimiste algataja ja esitab selle kirjalikult teisele poolele koos teatega soovist läbirääkimisi alustada. Pooled alustavad läbirääkimisi seitsme päeva jooksul pärast vastava teate saamist. Läbirääkimiste pidamiseks määravad pooled oma

esindajad. Läbirääkimisi peetakse vastastikuse usalduse ja vajaliku informatsiooni alusel poolte vahel kokkulepitud ajal. Läbirääkimiste pidamiseks töö ajal vabastatakse poolte kokkuleppel nende esindajad põhitööst keskmise palga säilitamisega.

Pooltel on õigus kaasata läbirääkimistele ja kollektiivlepingu projekti koostamisele asjatundjaid ja eksperte ning moodustada pariteetsel alusel tööühmi. Asjatundjate ja ekspertide kutsumisega seotud kulud kannab neid kutsunud pool.

Läbirääkimistel osalevate poolte esindajad, asjatundjad, eksperdid ja teised kollektiivlepingu projekti väljatöötamisega seotud isikud peavad hoidma neile teatavaks saanud tootmis-, äri- või ametisaladusi. Läbirääkimistes osalevaid poolte esindajaid ei või läbirääkimiste ajal distsiplinaarkorras karistada, samuti tööandja algatusel nendega töölepingut lõpetada, tulenevalt töölepingu seadusest.

Jõustumine ja kehtivus

Kollektiivleping jõustub sellele allkirjutamise päeval, kui kollektiivlepingus ei ole ette nähtud teisiti. Kollektiivlepingu kehtivus on üks aasta, kui pooled ei ole kokku leppinud teisiti. Kollektiivlepingu kehtivuse ajal on pooled kohustatud täitma kollektiivlepingus ettenähtud tingimusi ning mitte kuulutama välja streiki või töösulgu kollektiivlepingus sätestatud tingimuste muutmise ajendil (mis ei välista aga osalemist solidaarsusaktisioonides).

Ettevõtte või selle organisatsiooniliselt iseseisva osa üleminekul ühelt isikult teisele läheb kollektiivleping üle ettevõtte omandajale. Kollektiivleping peab olema kättesaadav kõigile, keda see puudutab; tööandja peab tutvustama lepingut kõigile töötajatele, samuti uutele töötajatele nende tööleasumisel. Kollektiivlepingu kehtivuse lõppedes on pooled kuni uue kollektiivlepingu sõlmimiseni kohustatud täitma kollektiivlepingu tingimusi, välja arvatud kohustus pidada töörahu.

Kollektiivlepingu muutmine ja täiendamine

Kollektiivlepingut täiendatakse ja muudetakse lepingus endas ettenähtud korras. Kui nimetatud korda ei ole kindlaks määratud, siis muudetakse või täiendatakse kollektiivlepingut seaduses sätestatud korras.

Kollektiivlepingu täitmise kontrollimine, vaidluste lahendamine ja vastutus

Kollektiivlepingu täitmist kontrollivad poolte volitatud esindajad ja täitmise kontrollimise kord määratakse kollektiivlepinguga. Kollektiivlepingu täitmisel tekkivad vaidlused lahendatakse vastavalt kollektiivlepingus ettenähtud korrale ja kollektiivse tööüli lahendamise seadusele. Kollektiivlepingus ettenähtud kohustuste mittetäitmisel kannab süüdi olev pool vastutust seaduses ja kollektiivlepingus ettenähtud korras.

Riiklik järelevalve

Riikliku järelevalvet käesoleva seaduse ning selle alusel kehtestatud õigusaktide nõuete täitmise üle teostab Tööinspeksioon. Riikliku järelevalve käigus läbiviidavale menetlusele kohaldatakse haldusmenetluse seaduse sätteid, arvestades käesoleva seaduse erisusi.

Kollektiivse töötüli lahendamise seadusest

Seadus reguleerib:

- tööandja ja töötajate (või nende esindajate) vahel kollektiivlepingu sõlmimise või täitmise või töötingimuste muutmise tõttu tekkinud töötüli lahendamise korda;
- streigi ja töösulu väljakuulutamise ning korraldamise korda.

1. Kollektiivsete töötülide lahendamine

Töötajate või tööandjate nõudmised esitatakse teisele poolele kirjalikult, vaadatakse läbi seitsme kalendripäeva jooksul nende esitamise päevast arvates ja teatatakse otsusest nõudmiste esitajale kirjalikult järgmisel päeval pärast otsustamist.

Nõudmiste läbivaatamise juurde võib kutsuda nõudmisi esitanud poole esindajaid ja välja nõuda asja sisuliseks lahendamiseks vajalikke dokumente.

Töötulist teatamine: pooled pöörduvad kirjalikult riikliku lepitaja poole, kui läbirääkimiste käigus kokkulepet ei saavutata ning tekib töörahu katkemise oht.

Töötüli lahendamine tööandjate liidus või töötajate liidus: töötülide korral, mis käsitlevad tööseaduste kohaldamist, tööandjate ja töötajate või nende ühingute vaheliste kollektiivlepingute sõlmimist, täitmist ja muutmist, võivad tööandja ja töötajate esindaja omavahelise kokkuleppe mittesaavutamisel pöörduda tööandjate liidu ja töötajate liidu poole. Tööandjate liit ja töötajate liit moodustavad töötüli lahendamiseks pariteetsetel alustel komisjoni kolme päeva jooksul, arvates avalduse laekumisele järgnevast päevast, millest teatatakse riiklikule lepitajale. Tööandjate liidu ja töötajate liidu vahel saavutatud kokkulepe on vaidlevatele pooltele kohustuslik.

Lepitaja

Lepitaja on erapooletu asjatundja, kes aitab töötüli pooltel leida neid rahuldavaid lahendusi. Lepitaja on riiklik ja paikkondlik. Lepitaja põhimääruse kinnitab Vabariigi Valitsus.

Riikliku lepitaja nimetab ametisse Vabariigi Valitsus Sotsiaalministeeriumi, tööandjate ja töötajate keskliitude ühise kokkuleppe alusel. Riiklik lepitaja määrab töötüli lahendamiseks paikkondliku lepitaja, kooskõlastades selle eelnevalt kohaliku omavalitsusega, või võtab töötüli oma menetslusse.

Tööandjate liitude ja töötajate liitude vahelisi töötüli lahendab riiklik lepitaja. Lepitaja ülesandeks on poole lepitamine. Lepitaja selgitab välja töötüli põhjused ja asjaolud ning pakub välja lahendusi. Lepitajal on õigus kutsuda pooli osa võtma lepitustoimingutest ja kaasata oma töösse asjatundjaid või eksperte ning pädevaid ametiisikuid.

Poolte lepitamine

Pooled on kohustatud osa võtma lepitustoimingutest, saatma lepitustoimingutele oma täievolilised esindajad ning esitama asja sisuliseks lahendamiseks vajalikud dokumendid lepitaja poolt määratud ajaks. Leppimine vormistatakse protokolliga, millele kirjutavad alla poolte esindajad ja lepitaja. Protokoll koostatakse ka siis, kui kokkulepet ei saavutata. Allakirjutatud protokollis sisalduv leppimine on pooltele kohustuslik ja jõustub allakirjutamise hetkest, kui ei ole kokku lepitud teises tähtajas.

Ärisaladused

Lepitaja ja töötüli lahendamise osavõtjad peavad hoidma neile lepitustoimingute käigus teatavaks saanud tootmis-, äri- või ametisaladusi.

Lepingute täitmisest tulenevad vaidlused

Kui töötajate ja tööandjate liit kollektiivlepingu täitmisest tulenevas vaidluses kokkulepet ei saavuta, on neil õigus pöörduda vaidluse lahendamiseks töövaidluskomisjoni või kohtusse.

Kulude katmine

Töötüli lahendamise kulud katab tülis süüdi olev pool või jagatakse kulud pooltevahelise kokkuleppe järgi.

2. Streigid ja töösulud

Streik on töökatkestus, mis toimub töötajate või töötajate ühingu või liidu algatusel, saavutamaks tööandjalt või tööandjate ühingult või liidult järeleandmisi seaduslikes tööalastes nõudmistes.

Töösulgu on töökatkestus tööandjate või nende esindajate algatusel saavutamaks töötajatelt või nende liidult või ühingult järeleandmisi.

Õigus korraldada töötüli lahendamiseks streik või töösulgu tekib üksnes siis, kui töörahu kohustus ei kehti, kui seaduses ettenähtud lepitusprotseduurid on täidetud, kuid leppimist ei ole saavutatud või ei peeta saavutatud kokkuleppest kinni või ei täideta kohtuotsust.

Streigi või töösulgu korraldamine on keelatud alates töövaidluskomisjoni või kohtu poole pöördumise päevast.

Streigi kestuse määrab selle korraldamise kohta otsuse teinud töötajate esindaja, ühing või liit.

Töötajatelt ja nende ühingutel või ametiliitudel on õigus korraldada kuni ühetunniseid hoiatusstreike. Streigis osalevate töötajate toetuseks on lubatud korraldada ka toetusstreike. Toetusstreik ei või kesta üle kolme päeva.

Kavandatavast hoiatus- või toetusstreigist on töötajate esindaja, ühing või liit kohustatud teatama tööandjale, tööandjate ühingu või liidule ja kohalikule omavalitsusele kirjalikult vähemalt kolm päeva ette.

Streigi või töösulu korral on pooled kohustatud taas alustama läbirääkimisi kollektiivses töötlis kokkuleppele jõudmiseks.

Ebaseaduslikud streigid ja töösulud

Streik ja töösul on ebaseaduslikud, kui

- need korraldatakse kohtu tegevuse mõjutamiseks;
- neile ei ole eelnenu läbirääkimisi ja lepitustoiminguid;
- nende väljakuulutamisel või korraldamisel on rikunud seadusega kehtestatud korda või
- esitatakse nõudmisi, mis ei ole reguleeritud tööseadustes või kollektiivlepingus.

Otsuse streigi või töösulu ebaseaduslikuks tunnistamise kohta teeb kohus.

Streigist osavõtt

Streigist osavõtt on vabatahtlik. Ei ole lubatud takistada streigiga mitteühinenud töötajate tööleasumist. Keelatud on streigi õhutamine isikute poolt, kes ei tööta ettevõttes, asutuses või muus organisatsioonis, kus töötüli on tekkinud, või kes ei esinda töötajaid seadusega ettenähtud korras.

Streigi ja töösulu edasilükkamine või peatamine

Streigi või töösulu algust võib edasi lükata üks kord: Vabariigi Valitsus riikliku lepitaja ettepanekul ühe kuu või linna- või maakonna valitsus paikkondliku lepitaja ettepanekul kahe nädala võrra. Loodusõnnetuse ja katastroofi korral või nakkushaiguse leviku tõkestamiseks, samuti erakorralise seisukorra ajal on Vabariigi Valitsusel õigus streik või töösul peatada.

Streigid - streigiotsuse tegemine, etteteatamine ja streigi juhtimine

Otsuse streigi korraldamise kohta teeb töötajate üldkoosolek või töötajate ühing või liit.

Kavandatavast streigist on streigi korraldaja kohustatud teatama teisele poolele, lepitajale ja kohalikule omavalitsusele kirjalikult vähemalt kaks nädalat ette. Teates näidatakse streigi põhjused, täpne algus ja võimalik ulatus.

Streigist või töösulust on tööandja kohustatud informeerima oma lepingupartnereid ning teisi huvitatud ettevõtteid ja asutusi, samuti massiteabevahendite kaudu üldsust.

Streiki juhib streigi korraldamise otsuse teinud töötajate üldkoosolek või töötajate ühingu või liidu poolt volitatud isik või isikud (streigijuht). Streigijuht tegutseb Eesti Vabariiki siduvate rahvusvaheliste õigusaktide, Eesti seaduste ja muude õigusaktide ning teda volitanud töötajate

üldkoosoleku või töötajate ühingu või liidu otsustega ettenähtud õiguste piires, esindab teda volitanute huve streigi ajal ning informeerib massiteabevahendite kaudu üldsust kollektiivse töötüli lahendamise käigust. Nimetatud volitused lõpevad, kui pooled on alla kirjutanud leppimisele (kokkuleppele) kollektiivse töötüli reguleerimise kohta, streigi ebaseaduslikuks tunnistamise korral kohtu poolt või streigijuhte volitanute otsuse alusel.

Oma volituste täitmisel ei ole streigijuhil õigus vastu võtta otsuseid, mis kuuluvad riigiorganite ja valitsusasutuste ja teiste organisatsioonide ning kollektiivse töötüli teise poole pädevusse. Streigijuht on kohustatud rakendama meetmeid teise poole vara säilimiseks, seaduslikkuse ja avaliku korra tagamiseks ning ta kannab vastutust streigiga kaasnenud õiguserikkumiste ja tekitatud kahjude eest.

Streigi korraldamise õiguse piiramine

Streigid on keelatud: valitsusasutustes ja muudes riigiorganites ning kohalikes omavalitsustes; kaitseväs ja riigikaitseorganisatsioonides, kohtutes ning tuletõrje- ja päästeteenistuses.

Nimetatud asutustes ja muudes organisatsioonides lahendatakse kollektiivsed töötülid läbirääkimiste teel riikliku lepitaja vahendusel või kohtus.

Elanike ja majanduse esmavajadusi rahuldavates ettevõtetes ja asutustes tagab streigi või töösulu kuulutanud organ hädavajaliku teenindus- või tootmismahu, mis määratakse kindlaks poolte omavahelise kokkuleppega. Lahkarvamuste korral määrab hädavajaliku teenindus- või tootmismahu riiklik lepitaja, kelle otsus on pooltele kohustuslik

Töösulud - otsuse tegemine, etteteatamine ja juhtimine

Otsuse töösulu korraldamise kohta teeb tööandja. Kavandatavast töösulust on töösulu korraldaja kohustatud teatama teisele poolele, lepitajale ja kohalikule omavalitsusele kirjalikult vähemalt kaks nädalat ette. Teates näidatakse töösulu põhjused, täpne algus ja võimalik ulatus.

Streigist osavõtjate ja töösulu korraldajate õigused ja vastutus

Seaduslikust streigist osavõttu ei käsitleta töödistsipliini rikkumisena ja see ei too kaasa distsiplinaarvastutust.

Streigi ajal on tööandja algatusel töölepingu lõpetamine seaduslikus streigis osalejaga keelatud.

Töötasu streigi ja töösulu ajal

Streigi või töösulu aja eest töötajatele palka ei maksta.

Töötajate, töötajate ühingu või liidu nõuete täieliku või osalise rahuldamise korral maksab tööandja streigi väljakuulutanud töötajatele, töötajate ühingule või liidule hüvitist poolte vahel kokkulepitavas suuruses.

Töötajale, kes streigist osa ei võta, kuid kes seetõttu ei saa oma tööd teha, maksab tööandja tasu samadel alustel kui mitte töötaja süü tõttu tekkinud tööseisaku aja eest või kollektiivlepingus ettenähtud ulatuses.

Töötaja, kes ei saanud tööd teha ebaseaduslikuks tunnistatud töösulu tõttu, loetakse töölt ebaseaduslikult kõrvaldatuks ja talle makstakse töösulu aja eest keskmist töötasu.

Ebaseaduslikuks tunnistatud streigi või töösulu

korral kannavad streigi või töösulu korraldajad vastutust seaduses ettenähtud korras ja ulatuses.

KOHAPEALSED TÖÖSUHTED

Kohapeal peetavate kollektiivlâbirâäkimiste edukus sõltub suurel määral töötajate ja tööandja poolt volitatud esindajatest.

Töötajate poolel tegutsev usaldusisik peab olema hea lâbirâäkija, tundma töötajate muresid ja seisukohti, oskama neid tööandjale ning vajaduse korral ka ametiühinguorganisatsioonile õigesti esitada. Samuti tuleb tal õigesti edasi anda tööandja vaated ja seisukohad. Ta peab olema oskuslik ametiühingu poliitika esindaja.

Tööandja esindaja peab olema hea lâbirâäkija ning oskama tõhusalt ja õigesti edasi anda juhtkonna arvamusi ja seisukohti.

Lâbirâäkija peab tegema selget vahet enda kui isiku ja kui lâbirâäkija rollide vahel.

Mõlemad pooled peaksid teineteist usaldama ja püüdma mõista teineteise muresid ning seisukohti. Eriti oluline on mõista, et tuleb omavahel lepitada töötajate ja tööandjate erinevaid ning sageli vastandlikke huvisid.

Töötajate volitatud esindaja (usaldusisik)

Usaldusisik ei tarvitse olla ametiühingu liige, kuid sageli ta seda on.

Lihttöötajate jaoks peaks usaldusisik olema kõige kättesaadavam ametiühingu esindaja. Tema tegevus kujundab suures osas inimeste suhtumise ametiühingusse. Usaldusisik on see, kellega juhtkond igapäevaseid küsimusi arutab. Juhtkonna ja usaldusisiku vahelistest suhetest sõltub kollektiivlâbirâäkimiste õhkkond ettevõttes. Professionaalsete ametiühingutöötajate võimalused ametiühingu strateegiat ja poliitikat töötajateni viia ja kohapealsete arengutega kursis olla sõltuvad suurel määral usaldusisikutest.

Usaldusisikutel on õigusi ja kohustusi nii ametiühingu liikmete, -organisatsiooni kui ka ettevõtte juhtkonna suhtes.

Kohustused ametiühingu liikmete ees:

- nende kaebustega tegelemine;
- nende seaduslike või lepinguliste õiguste kaitse;
- nende teavitamine;
- selle tagamine, et juhtkond lepinguid täidaks.

Kohustused ametiühingorganisatsiooni ees:

- uute liikmete värbamine;
- organisatsiooni informatsiooni levitamine;

- koosolekute korraldamine ja neist teada andmine;
- organisatsiooni teavitamine.

Kohustused juhtkonna ees:

- lepingute/kokkulepete täitmine;
- töötajate esindamine;
- juhtkonna teavitamine;
- juhtkonna seisukohtade õige edastamine.

Õigus oodata ametiühingu liikmetelt

- toetust;
- lojaalsust;
- õiget ja täpset informatsiooni;
- osalemist ametiühingu tegevuses.

Õigus saada ametiühinguorganisatsioonilt

- kaitset;
- koolitust;
- informatsiooni;
- nõustamist.

Õigus saada juhtkonnalt

- ruume/juurdepääsu;
- konsultatsioone;
- informatsiooni;
- vaenulikkuseta suhtumist;
- seaduslike õiguste tagamist.

Usaldusisikud ja kollektiivläbirääkimised

Usaldusisikute seotus läbirääkimistega võib olla erinev, sõltuvalt ametiühingute tegevuspõhimõtetest ja -praktikast ning tööandjate suhtumisest. Tavaliselt on usaldusisikul suuremate läbirääkimiste juures abistav roll. Samas võidakse usaldusisikutelt eeldada, et nad esindavad ametiühingu liikmeid ja peavad varem ettevõtte ning ametiühingu vahel sõlmitud lepingute raamides juhtkonnaga läbirääkimisi.

Kui on tulemas ulatuslikumad läbirääkimised uue lepingu sõlmimiseks, eeldatakse usaldusisikult ametiühingu liikmete seisukohtade väljendamist. Samas tuleb jälgida, et ei õhutataks põhjendamatuid lootusi. Riiklike või kohalike olude kontekstis ebareaalsete nõudmiste esitamist ei tohiks toetada. Liikmetele tuleks meenutada, et üksnes nõudmine ei garanteeri veel midagi ja töö- ning palgatingimuste parandamiseks tuleb võib-olla nii töötajatel kui ka juhtkonnal minna kompromissidele ja järeleandmistele. Usaldusisiku ülesanne on ka teavitada juhtkonda nii töötajate üldisest rahulolematusest kui ka üksikutest kaebustest, eriti seal, kus tagajärjeks võib olla töösuhete halvenemine.

Lepingutingimuste täitmise jälgimine

Seadus nõuab kollektiivlepingu täitmist ja sätestab järelevalve selle üle. Lepingu täiemahuline elluviimine sõltub aga mõlema poole heast tahet ja pühendumiset. Probleeme võib tekitada lepingu tõlgendamine ja võib juhtuda, et mingis punktis on tegu lepingu sõnastuse vastandliku tõlgendamisega. Enne lõplikku seisukohavõttu tuleks ära kuulata lepingu sõlmimisega seotud isikute arvamused. Kui nõutakse midagi, mis on selgelt lepinguga vastuolus, ei tohi sellele nõudmisele järele anda, kuid peab oma keeldumise põhjust asjaosalistele selgitama. Sama kindlalt tuleb vastu astuda teise poole katsetele lepingut rikkuda, st oma kohustusi mitte täita.

Läbirääkimiste õhkkond

Töötajate ja tööandja vaheliste heade suhete kujundamine on küll peamiselt juhtkonna ülesanne, kuid ka usaldusisiku suhtumine võib kollektiivläbirääkimiste õhkkonnale oma mõju avaldada. Niipalju kui võimalik, peaks usaldusisik püüdma säilitada ettevõtte juhtkonnaga häid suhteid. See ei välista visa kauplemist läbirääkimistel ega tähenda töötajate huvide või õiguste kaitsel tööandja seisukohtadele asumist. Kõik peaksid aru saama, et läbirääkimisteks valitud seisukohad ei tähenda kellegi solvamist, isikliku vastumeelsuse või usaldamatuse avaldamist. Hoolega tuleks vältida igasuguseid märkusi või mõtteavaldusi, mis võiksid tunduda kellegi isikliku solvamisena.

Ideaaljuhul peaksid juhtkonna ja usaldusisikute vahelised suhted tuginema vastastikusele austusele ja usaldusele. Sellest, kui suures ulatuses juhtkond on nõus töötajate esindajatega koostööd tegema, sõltub suurel määral nende koostööpotentsiaal. Samas tuleb jälgida, et tööandja ja usaldusisiku vahelised suhted ei mõjuku liiga "semulikena". Seal, kus säilib seisukohtade vastandlikkus ja püsib konfliktolukord, võib ka igasuguse tagamõtteta inimestevaheline sõprus kahtlust äratada. Alati võib juhtuda, et mõni juhtkonna liige soovib usaldusisikut "enda poole" võita ja töötajate silmis diskrediteerida - kasutades oma positsiooni ametiühingu usaldusväärse õonestamiseks.

Suhtlemisviisid

Vanasõna ütleb: "Kes suhtleb, see valitseb." Seda vanasõna tsiteerivad paljud juhtimisõpikud, sest juhid on taibanud, kui oluline on info edastamine selle jaoks, kes tahab oma töötajate seisukohti muuta. Ükski usaldusisik ei tohiks alahinnata regulaarse ja informatiivse suhtlemise tähtsust.

Kohaliku usaldusisiku suhtlemine nendega, keda ta esindab, on äärmiselt oluline, sest see võimaldab edastada kõige uemat ja värskeimat informatsiooni ning, mis veelgi olulisem, võimaldab igal töötajal anda oma panuse saadud informatsiooni kommenteerimise või heakskiitmise näol - tugevdades nõnda oma positsioone töökohas.

Suhtlemisvahendite ja -meetodite valik sõltub paljuski sellest, millist informatsiooni tahetakse edastada. Usaldusisikul on valida mitmesuguste võimaluste vahel, kuidas vajalikku informatsiooni edasi anda.

Neljasilmavestlus

Põhiline ja potentsiaalselt ka kõige tõhusam suhtlemisviis on usaldusisiku neljasilmavestlus töötajaga. See võimaldab usaldusisikul mitteametlikus vormis esitada parajasti valitsevaid seisukohti, kuidas asjad võiksid edasi areneda, ning anda oma vestluskaaslasele värskeimat informatsiooni mistahes teda huvitada võivas küsimuses.

See on hindamatu väärtusega suhtlemisviis töötajale, kuna võimaldab tal vahetult oma ideid ja seisukohti avaldada ning usaldusisikuga mõtteid vahetada.

See on usaldusisikule äärmiselt tähtis tegevus, et hoida end nõnda kursis töötajate seisukohtade ja meeoleoludega ning olla võimeline nende moraali ning seisukohti mõjutama, keda ta esindab.

Väikeses ettevõttes on üsna lihtne sellisel moel suhelda, suuremates on see keerulisem. Siiski on mitmeid võimalusi niisugustest raskustest üle saada.

Kirjalik info edastamine

Kõigepealt tuleb luua usaldusisikute võrgustik, nii et igal usaldusisikul oleks igal ajal võimalik kontakti võtta ametiühinguliikmega, kes seda vajab. Samuti on tähtis seada sisse kirjaliku informatsiooni regulaarse edastamise kanal.

Ametiühing võiks avaldada regulaarselt teabematerjali (nt bülletàäni), mis oleks välise vormingu järgi kohe äratuntav kui ametiühingu väljaanne. Võimalust mööda peaks see ilmuma iga kuu ja sisaldama kõige värskeimat informatsiooni kõigi töökohal oluliste probleemide kohta. Seejuures tuleb ehk mõne küsimuse puhul aeg-ajalt möönda, et info puudub, või tunnistada lugejatele, et mingis asjas ei ole progressi saavutatud. Bülletàänid peaksid olema lühikesed ja asjalikud, andma aga seejuures iga küsimuse seisust nii palju informatsiooni, et inimesed täpselt mõistaksid, kui kaugel asjaga ollakse. Selline suhtlemisviis ei ole küll kõige parem mõttevahetuse algatamiseks, kuid informeerijana ametiühingu ja tema usaldusisiku tegevusest töökohtadel on see hindamatu väärtusega.

Regulaarse trükitud infobülletàäni kõrval võib aeg-ajalt tekkida vajadus mingit küsimust käsitleva eriväljaande järele. Näiteks võib juhtkond mingi oma initsiatiiviga välja tulla ja seetõttu on tarvis otsekohe edastada usaldusisiku seisukoht selle suhtes, et oleks võimalik kujundada ametiühingu suhtumist ettepanekusse.

Selliste teadete sõnastus tuleb hoolikalt läbi mõelda. Neid loeb ka juhtkond, sellepärast ei tohiks täielikke seisukohti või mõttearendusi üheski küsimuses kõigile vaatamiseks kirja panna, vaid need tuleks edastada suuliselt.

Kirjaliku infoedastuse korral tuleks silmas pidada järgmist:

- Muutke kõik ametiühingute kirjalikud materjalid standardseteks, nii et iga lugeja tunneks neis kohe ära ametiühingu materjali.

- Saavutage nende lühidus, asjakohasus ja kergestimõistetavus.
- Hoolitsege, et need sisaldaksid piisavalt informatsiooni, paljastamata samas ametiühingu võimalikke maksimaalseid järeleandmisi.

Enamik ametiühinguid avaldab regulaarselt oma ajalehte või ajakirja, milles avaldatavad artiklid käsitlevad kõige erinevamaid teemasid - alates antud ametiühingu poliitikast mingis küsimuses ja lõpetades teiste kogemuste üksikasjalike kirjeldustega. Selline väljaanne võib kujutada endast hindamatu väärtusega infokanalit, kuna selle lehekülgedel saavad ametiühingud harida ja valgustada liikmeskonda oma seisukohtade suhtes.

Kokkuvõtlikult öeldes toimub info edastamine mitmesugustes vormides. Tähtis on nii regulaarne infovahetus töökohtadel kui ka laiemate ametiühinguliikumise küsimuste käsitlemine. Kõige tähtsam on mõista, et ainult tõhus infovahetus võimaldab töötajate mõtteviisi mõjutada ja ametiühinguliikumist kohtadel tugevana hoida.

Koosolek

Ametiühingu ja selle liikmete vahelise suhtlemise kõige ametlikumaks vormiks on ettevõtte ja tegevusharu ametiühingukoosolekud. Bületäänid ja muud väljaanded on küll väga tõhusad abinõud, kuid miski ei suuda siiski asendada koosolekut. Koosoleku väärtus seisneb selles, et see võimaldab usaldusisikute vahelisi vaidlusi ja mõttevahetust töötajate juhtimise ja juhendamise küsimuses ning annab töötajatele võimaluse oma usaldusisikute seisukohtade suhtes arvamust avaldada.

Kõik ametiühingud on haruametiühingud. Tegevusharu ametiühingukoosolekutel saavad ametiühinguliikmed ja aktivistid mõjutada oma ametiühingu üldisemat poliitikat, samuti saavad ühingud edasi anda ametiühinguliikumise laiemates küsimustes parajasti jõus olevaid seisukohti.

Suhted juhtkonnaga

Tööandja õigusi ning kohustusi ametiühingute esindajate suhtes on tegelikult eespool kirjeldatud: juhi õigused on seotud ametiühingu usaldusisikute kohustustega juhtkonna ees ja juhi kohustused tagavad usaldusisikute õigusi.

Tõhus infovahetus töökohtadel on nii tööandja kui ka ametiühingu jaoks ühevõrra oluline. Juhtkond peab muidugi realiseerima oma juhtimisõigused ja -kohustused. Seetõttu peab lisaks usaldusisikute kaudu suhtlemisele jätkuma otsene suhtlemine töötajatega. Selline "kahene suhtlemine" võib tekitada töökohtadel segadust ja teinekord ka konflikte. Raskusi aitab vältida tõhus infovahetus kõigi asjaosaliste poolt ning juhtkonna ja ametiühingu esindaja vaheline vastastikune lugupidamine.

KOLLEKTIIVLÄBIRÄÄKIMISTE TEEMAD

Läbirääkimise teemaks võivad olla (vt ka kollektiivläbirääkimise seadus):

- palga- ja töötingimused;
- töö- ja puhkeaja tingimused;
- töölepingu peatamise, lõpetamise ja muutmise tingimused ja töötaja tööstaja arvutamise põhimõtted;
- töötajate sundpuhkusele saatmise tingimused ning protseduurid ja garantiid sundpuhkusele saatmise korral;
- tööohutuse ja -tervishoiu tingimused;
- ametialase väljaõppe, töökohal toimuva koolituse ja ümberõppe tingimused;
- töötutele antav abi;
- vajalikuks peetavad garantiid ja hüvitused.

Läbirääkimistel võib käsitleda ka kollektiivlepingut ennast puudutavaid küsimusi, nagu:

- kollektiivlepingu parandamise ja täiendamise kord, uue kollektiivlepingu sõlmimise kord;
- kollektiivlepingu täitmise jälgimine ja vajaliku informatsiooni võimaldamine;
- täiendav vastutus (lisaks seadustes ette nähtud vastutusele) kollektiivlepingu tingimuste rikkumise eest;
- töötajate ja tööandjate ettepanekud kollektiivse töötüli korral;
- muud kollektiivlepingu poolte vahelisi suhteid, näiteks kaebusi ja distsiplinaarprotseduure reguleerivad tingimused.

Tänapäeva majandustingimustes tuleb kollektiivläbirääkimistel tihti peale arvestada ettevõttele avaldatava konkurentsivõimega ja sellega seoses uue tehnoloogia kasutuselevõtmise, ratsionaliseerimise ja restruktureerimise vajadusega. Kui sellised küsimused tõstatuvad, nagu see paljudes ettevõtetes ongi, siis saab neid kollektiivläbirääkimistel käsitleda kui omaette probleemi. Raskusi põhjustavad siin mitte sellised küsimused iseenesest, vaid vajadus arendada lepingusuhete kaudu niisugust strateegiat ja firmakultuuri, kus tööandja konkurentsivõime tõstmist ja uuendusi puudutavad nõuded oleksid ühitatavad töötajate sooviga parema töökeskkonna ja -tingimuste järele.

KOLLEKTIIVLÄBIRÄÄKIMISE PROTSESS

Kollektiivläbirääkimise protsessi saab laias laastus jagada 3 etappi, millest igaüks koosneb erinevatest staadiumidest. Protsess saab alguse töötajate või tööandja nõudmisest, millele järgnevad läbirääkimised ja viimase etapina lepingu sõlmimine. See protsess võib mõnikord osutada raskeks - tuua kaasa vaidlusi, ummikuid ja pöördumisi lepitaja poole.

Kollektiivlepingu seaduses on toodud nõuded, millele kollektiivläbirääkimiste protsess peab vastama.

Tuleb meeles pidada, et kollektiivläbirääkimise nagu igasuguse protsessi tulemus sõltub suurel määral selle ajastamisest ja sisendite kvaliteedist. Protsessiosalised peavad selle igas etapis andma oma panuse (sisendi). Näiteks nõude esitamise ajal selle mõne osa tähelepanemata jätmine võib põhjustada negatiivseid tagajärgi mitte üksnes nõudmise sellele osale, vaid kogu nõudele tervikuna ja ka läbirääkija usaldusväärsusele.

Tekib küsimus, millised peavad olema läbirääkimisprotsessis osalejate panused ja millises protsessi etapis või punktis neid sisestada.

Nendele ja paljudele muudele kollektiivläbirääkimisel osalejate ette kerkivatele küsimustele vastamiseks tuleb läbirääkimisetappe lähemalt vaadata.

Läbirääkimise ettevalmistamine

Kollektiivlepingu sõlmimiseks peetavate läbirääkimiste alustamine, protsessi areng ja lõpptulemus sõltuvad suurel määral ettevalmistustöödest, mis jagunevad järgmisteks osadeks:

- oma positsiooni tugevuse hindamine;
- kirjaliku nõude koostamine;
- nõuet toetavate argumentide ettevalmistamine;
- läbirääkimiste taktika valimine ja seda mõjutavad kaalutlused;
- nõudmisest mõjutatud inimeste protsessi kaasahaaramine.

Positsiooni tugevuse hindamine

Positsiooni tugevust läbirääkimistel mõjutavad järgmised tegurid:

- majandus;
- ettevõtte konkurentsivõime;
- tööandja strateegia;
- avalikkuse toetus;
- solidaarsus ja pühendumine;
- ametiühinguorganisatsioon;
- ressursid;
- tööturg;
- lahenduse kulukus võrreldes töötüli kulukusega.

Selleks, et hinnata oma positsiooni tugevust nende üheksa teguri lõikes, vajatakse realistlike ja objektivsete järelduste tegemiseks informatsiooni. Hinnangute andmine ei ole täppisteadus ja siin ei saa oodata täiesti püsikindlaid järeldusi. Aga seal, kus esitatakse hea informeerituse toel vajalikke küsimusi, saab lõpuks oma läbirääkimispositsiooni tugevust usaldusväärselt hinnata. Milliseid küsimusi peab esitama ja millist informatsiooni vajatakse?

- **Majandus**

Kas majandusel läheb hästi ja kas majanduse üldised väljavaated on head? Selline informatsioon on tavaliselt hästi teada. Jõudsalt kasvav majandus ja majanduse head tulevikuväljavaated suurendavad tavaliselt töötajate kauplemisvõimalusi.

- **Ettevõtte konkurentsivõime**

Tavaliselt on tööandja ettevõtte konkurentsivõimega hästi kursis. Kui avameelne infovahetus veel ei toimi, tuleb töötajate esindajal võib-olla korraldada uuringuid ettevõtte konkurentsivõime ja muidugi ka kasumi väljaselgitamiseks. Ettevõtte kasumlikkus ja konkurentsivõimelisus tugevdavad töötajate positsiooni. Ja vastupidi - kahjumi või liiga madala kasumi korral on kulude kasvu põhjustava kollektiivlepingu sõlmimiseks raskem läbirääkimisi pidada.

- **Tööandja strateegia**

Kas tööandja peab töötajaid vaid kuluallikaks? Kas tööandja harrastab autokraatlikku juhtimisstiili, mille juures ei peetagi eriti tähtsaks, et töötajad neid meelsasti toetaksid? Kas juhtkond suhtub kollektiivläbirääkimistesse positiivselt või on ta ükskõikne või vaenulikult meelestatud? Kas juhtkonna strateegia näeb ette mõistlikku ja samas majanduslikele võimalustele vastavat lahendust või on juhtkond kollektiiv-läbirääkimistel orienteeritud tulemusele, mis on soodne vaid tööandjale ja jätab töötajate mured peaaegu või täiesti tähelepanuta? Lühidalt öeldes suurendab kokkuleppele jõudmist selline strateegia, mis püüab erimeelsusi lahendada.

- **Avalikkuse toetus**

Kas avalikkus toetab üht või teist poolt? Kui ettevõtte, kes peab tähtsaks oma mainet avalikkuse silmis, seisab silmitsi hoopis avalikkuse toetust omava vastaspoole seisukohaga, võib see tema positsiooni nõrgestada. Ja vastupidi, kui avalikkus peab tööandja seisukohta mõistlikuks, nõrgestab see avalikkuse silmis kehvemat mainet omava töötajate esindaja positsioone. Avalikkuse toetuse või selle puudumise tunnetamine võib mõjutada kummagi poole enesekindlust ja otsustavust jätkata läbirääkimisi kuni soodsa tulemuse saavutamiseni. Avaliku sektori kollektiiv-läbirääkimistel võib avalikkuse toetus (või poolte ettekujutus avalikust arvamusest) olla raskete läbirääkimiste korral otsustava tähtsusega.

- **Solidaarsus ja üksmeel**

Kui üksmeelselt toetavad ametiühinguliikmed esitatud nõudmist? Kas need, keda nõudmine ei puuduta, on sellega solidaarsed ja toetavad seda? Üksmeele puudumine nõudmisega hõlmatud

töötajate seas, eriti siis kui tööandja on sellest teadlik, võib läbirääkija positsioone tunduvalt nõrgestada.

Erinevad seisukohad võivad põhjustada segadust ka nõudmise sisu osas, mis omakorda nõrgestab positsioone läbirääkimistel. Asja teeb veelgi hullemaks see, kui vastaspool segadusest teada saab. Samuti võib positsioone nõrgestada see, kui need, keda nõudmine otseselt ei puuduta, ei ole sellega ka solidaarsed.

Kui tööandja saab teada, et mitte kõik ei toeta teatud isikule nõudmiste esitamiseks volituste andmist, õhnestab see kohalike usaldusisikute positsioone. Samamoodi väheneb üldjuhul tööandja võime läbirääkimistel oma tahtmist saada, kui tema meeskonnas valitsevad eriarvamused ja puudub solidaarsus.

• **Ametiühinguorganisatsioon**

Kui palju töötajaid kuulub ametiühingusse? Kui suur on ametiühingu liikmete osakaal kõigi töötajate seas, mistahes kollektiivlepingust potentsiaalselt mõjutatavate töötajate ja konkreetse nõudmisega tõenäoliselt mõjutatavate töötajate hulgas? Kas informatsioon ametiühingu liikmete ja töötajate ning usaldusisikute vahel liigub hästi? Kas kõik ametiühingu esindajad on enda ja kõigi teiste esindajate rollist piisavalt teadlikud? Kas kõik usaldusisikud on oma ülesannete täitmiseks küllaldaselt välja õpetatud? Kas kõik usaldusisikud tunnevad ja mõistavad oma ülesannete tõhusaks täitmiseks küllalt hästi nõudmise sisu?

Kui neile küsimustele saab anda selgelt jaatava vastuse, tähendab see ametiühingu positsiooni tugevust. Ja vastupidi - liikmete vähesus, halb infovahetus, ülesannetes valitsev segadus ja vähene väljaõpe või vilets arusaamine nõudmise sisust tugevdavad läbirääkimiste protsessis hästiorganiseeritud juhtkonda.

• **Ressursid**

Millised ressursid on olemas kollektiivläbirääkimiste kõigi etappide toetamiseks? Kas need on kättesaadavad läbirääkimiste lõpuni ning kollektiivlepingu täitmise jälgimiseks ja mõjutamiseks kuluva aja jooksul?

Ressursside hulka kuuluvad inimesed, teadmised, kogemused, oskused, informatsioon, materjalid, aeg, sidevahendid jne. Ressursside hulk, kvaliteet ja korraldamine mõjutavad märkimisväärselt läbirääkimiste ettevalmistustööd, enesekindlust ja vastaspoole lugupidamist. Ressursside tasakaalustamatus annab läbirääkimistel jämeda otsa ressurssidega paremini kindlustatud poole kätte.

Ressurssidega seoses tuleb hinnata ka streikide, töösulgude jms korraldamise võimet. Kas ametiühinguliikmed on võimelised ise streiki rahastama? Kas on moodustatud streigifond või on teised ametiühinguliikmed valmis streikivaid liikmeid mingil määral rahaliselt toetama? Tõenäoliselt suudetakse suhteliselt lühikesi streike finantseerida, aga mis saab pikemaajalise töökatkestuse korral?

Ka tööandjal tuleb arvestada selliste aktsioonide ressursiaspekti. Kas ettevõtte rahanduslik seisund võimaldab streiki, töösulgu vms ettevõtmist välja kannatada? Kuidas reageerivad sellele kliendid või aktsionärid ja mil määral avaldab nende reaktsioon mõju ettevõtte ressursidele?

Streikide vms korraldamiseks vajalike ressursside puudumine nõrgestab antud poole positsioone läbirääkimistel. Veelgi suuremat kahju teeb aga streikimise vms aktsiooni korraldamise otsuse langetamine ja hiljem ressursside puudumise tõttu sellest loobumine.

- **Tööturg**

Milline olukord valitseb tööturul ja kuidas mõjutab see kummagi poole positsioone kollektiivläbirääkimistel?

Töötajate jaoks on küsimus teise töö leidmise võimalustes, samuti võimalike alternatiivsete töökohtade olemasolus, palgatingimustes jne. Tööandja peab teadma, kui suurel määral ta sõltub oma praegustest töötajatest selles osas, mis puudutab töötajate arvu, nende asendamise võimalusi, uute töötajate väljaõpetamise kulusid jne. Töötajate positsioonid tugevnevad, kui praegusega võrreldavat tööd on lihtne leida, tööandjate ansse suurendab see, kui alternatiivset tööd ei ole saada. Praegu ja perspektiivis tööturul valitsev olukord mõjutab ka töötajate ja tööandja hinnanguid oma positsioonide tugevusele.

- **Kokkuleppe kulukus võrreldes töötüli kulukusega**

Milliseid kulusid tooks kaasa töötüli ja milliseid lahenduse saavutamine?

Töötajate seisukohalt tuleb kuludeks lugeda nõustumist loodetust halvema pakkumisega tööandja poolt või vähema pakkumisega kui see, milleni oleks võinud jõuda läbirääkimisi jätkates või läbirääkimistega üheaegselt streike korraldades. Kuludeks võib pidada ka maine kaotamist tööandja või teiste töötajate silmis ja/või edaspidisteks läbirääkimisteks kujunevate positsioonide nõrgenemist.

Ametiühingu jaoks võivad kokkuleppe sõlmimise kuludeks olla usaldusväärsuse vähenemine üldiselt ja eriti seoses konkreetse tööandjaga; pettunud ametiühinguliikmete peale kulutatav aeg ja ressursid; võimalik liikmeskonna vähenemine.

Töötüli kuludeks töötajate jaoks võib olla kokkuleppe või palgatõusu mõneks ajaks edasi lükkumine, oma säästude kaotamine streigi või muu sarnase aktsiooni korral.

Töötülist põhjustatud kulud töötajate jaoks, sealhulgas tulevaste nõudmiste esitamise raskendamine, on suuremad juhul, kui töötüli ei sunni tööandjat paremat pakkumist tegema. Töötüli selline lõpp võib olla kahjulik ametiühingule. Kui üldise arvamuse kohaselt läheb töötüli töötajate ja/või ametiühingu jaoks kokkuleppe sõlmimisega võrreldes kallimaks maksuma, nõrgestab see nende positsioone järgnevatel läbirääkimistel.

Tööandja seisab silmitsi suurel määral samasuguse probleemiga. Mis läheb kulukamaks, kas kokkulepe või töötüli? Kuludeks seoses kokkuleppega on pakkumise realiseerimise kulud või siis loodetust väiksem kulude kokkuhoid tehtud järeleandmistest tõttu. Konkurentsivõimet mõjutab võimalik müügimahtude vähenemine või kasumi kahanemine, kuna kasvanud kuludele ei suudeta katet leida.

Ka tööandja võib kokkulepet sõlmides oma mainet kahjustada ja tulevastele nõudmistele reageerimist silmas pidades positsioone kaotada. Samas võib töötüli tähendada kaotatud toodangut ja müügimahtu ning koguni klientide või tarnijate kaotamist. Töötüli ajal ja järel võib olla raske töötajatega üksmeelt leida või säilitada. Mõnikord võib töötüli tulla tööandjale kasuks, näiteks siis, kui on kuhjunud liiga suured varud või kui töötüli tulemusena nõrgeneb ametiühingu kauplemissvõime seetõttu, et töötajaskonna hulgas väheneb ametiühinguliikmete osakaal. Kokkuvõttes tugevneb või nõrgeneb kummagi poole positsioon vastavalt sellele, kas kokkulepe tuleb töötüliga võrreldes odavam või kulukam.

Läbirääkimispositsiooni tugevus: järeldused

Positsiooni tugevust on küll võimalik hinnata juba enne nõudmise koostamist, kuid tegelikkuses pannakse enamasti siiski kõigepealt kokku nõudmine või vähemalt selle kondikava. Kui nõude sisu ja iseloom on teada, saab juba oma läbirääkimispositsiooni tugevust realistlikumalt hinnata. Tähtis on see, et nõudmise lõplikku varianti ei tehtaks valmis ega esitataks vastaspoolele enne, kui selline hindamine on läbi viidud.

Kui oma positsiooni on hinnatud kõigi üheksa teguri osas, oleks kasulik uurida ka nende tegurite suhtelist tähtsust antud olukorras. Kas leidub mõni tegur või paari teguri kombinatsioon, mis positsiooni tugevusele lõpliku hinnangu andmiseks kõik teised tegurid üles kaalub? Näiteks: juhtkonna strateegia näeb ette, et läbirääkimistesse ei laskuta ja keeldutakse töötajate nõudmist täitmast, samal ajal on ka ametiühinguorganisatsioon väga nõrk - siis on ka töötajate positsioon läbirääkimistel ülejäänud seitsmele tegurile vaatamata äärmiselt nõrk.

Nagu juba öeldud, ei ole oma positsiooni hindamine täppisteadus, kuid eeltoodu põhjal peaks siiski olema võimalik seda usaldusväärset teha. Oma läbirääkimispositsiooni kaalumise ja hindamine on vajalik mitmel põhjusel.

Mõlemad pooled peavad võrdlema oma ootusi kollektiivläbirääkimiste tulemuste suhtes oma poole läbirääkimispositsiooni tugevusega. Selline hindamine muudab ootused realistlikumaks. Oma poole positsioonide tugevus peaks mõjutama nõude lõplikku sõnastust, lähenemisviisi pretensiooni esitamisel vastaspoolele ja läbirääkimiste taktika valikut.

Hindamise käigus võidakse tõstatada mitmeid fundamentaalseid küsimusi. Kas vastaspool võib üldse läbirääkimistest huvitatud olla? Kas ootused pole mitte liiga kõrged või liiga tagasihoidlikud? Kas neid saab muuta? Kas enne nõudele tavapärase käigu andmist oleks võimalik selle nõrku kohti parandada? Võib-olla tuleb enne nõude vastaspoolele esitamist täiendada kollektiivläbirääkimisteks vajalikke ressursse?

Hindamise käigus saadud kogemustest ja informatsioonist võib olla kasu ka läbirääkimiste pidamisel. Näiteks võib töötajate esindaja enesekindlust tõsta ettevõtte ja selle konkurentsivõime tundmine. Sellised teadmised võivad läbirääkimiste ajal soodustada vastastikust arvamustevahetust ja äratada vastaspooles lugupidamist.

Läbirääkimispositsioon: muud olulised tegurid

Eespool nimetatud üheksa tegurit kuuluvad veenmisjõu üldnimetaja alla ja ei olene läbirääkija isikust. Läbirääkimistel peitub veenmisjõud tõsiasiades ja väidete vettpidavuses. Läbirääkimiste lõpptulemusele avaldavad mõju veel kaht liiki jõud:

- isiksuse jõud - sõltub läbirääkijate osavusest ja omavahelistest suhetest;
- sunnijõud - see tähendab ühe poole võimalusi teisele survet avaldada ja tema vastu mitmesuguseid sanktsioone kasutada.

Nimetatud kolmest jõust igaihe tähtsus kollektiivlepingu sõlmimiseks peetavatel või muudel läbirääkimistel sõltub sellest, kui suurel määral ükski neist jõududest kummagi poole positsioone tugevdab. Teiste sõnadega: sellest, mil määral need jõud nõuet toetavad ja mil määral kumbki pool neid jõude rakendab.

Kui üks pooltest on otsustanud läbirääkimisi mitte pidada ja selle asemel lihtsalt rakendada oma sunnijõudu, siis sõltub see, kas läbirääkimised algavad või mitte, vähemalt esialgu kummagi poole sunnijõu tugevusest. Kui aga pearõhk pannakse isiksuse jõule ja veenmis- ning sunnijõu kasutamisest hoidutakse, sõltub nõudmise saatus kummagi poole isiksusliku jõu tugevusest. Muidugi võib kumbki pool püüda suunata läbirääkimisi selle jõu mõjualasse, milles ta peab ennast kõige tugevamaks. Selleks, et pidada tõelisi läbirääkimisi, tuleb rakendada isiksusjõudu ja veenmisjõudu ning mitte lasta sunnijõul mõjule pääseda.

Nõude koostamine

Nõude sisust sõltub, mis liiki läbirääkimistega (kaebuse käsitlemine, koostöö ühishuvides, vastandlike huvide lepitamine) on tegemist.

• Kaebus

Kaebuse puhul on tavaliselt tegemist üksikisiku või väikese inimrühmaga. Näited: juhtkond on kritiseerinud töötajat, kes aga leiab, et kriitika oli ebaõiglane. Ettevõtte ühe tsehhi töötajaid paluti vastu nende tahtmist ületunde teha ja nad leiavad, et nende õigusi on rikutud. Kaebuste lahendamine ei eelda kollektiivlepingut ja sageli läheb siin tarvis pigem nõustamist kui läbirääkimisi.

• Ühishuvides peetavad läbirääkimised

Tööandja ja töötajad võivad tahta üht ja sama asja, ehkki erinevatel põhjustel. Näiteks tahab juhtkond vähendada kulukat ületunnitööd, soovides säilitada sealjuures saavutatud tootmistaset; töötajad on huvitatud ületunnitöö vähendamisest perekondlikel või muudel sotsiaalsetel põhjustel.

• **Vastandlike huvide puhul peetavad läbirääkimised**

Siin on tegemist suuremate, töötajatele ja/või tööandjale olulist majanduslikku mõju avaldavate küsimustega: palgatõusu või pikema puhkuse nõudmine; juhtkonna nõudmine muuta kulude kärpimise eesmärgil preemiasüsteemi, nõudmine uue tehnoloogia juurutamiseks, mis toob kaasa koondamisi.

Kaebusi on tavaliselt lihtne ära tunda. Kuid ilmselge kaebuse taga võivad teinekord peituda ulatuslikumad probleemid, mille lahendamine eeldab ühiste või koguni vastandlike huvide asjus läbirääkimiste pidamist.

Raske võib olla vahet teha, milliseid küsimusi tuleb käsitleda läbirääkimistel ühishuvide ja milliseid vastandlike huvidena. Ühishuvides võib peituda vastandlike huvide elemente, mida ei pruugi alati kohe taibata. Ka selgelt vastandlikelt seisukohtadelt peetavates läbirääkimistes võib leida ühist huvi pakkuvaid küsimusi, mis esialgu ei tarvitse avalduda, kuid muutuvad hiljem nii töötajate kui tööandja jaoks eluliselt tähtsateks. Tähtis on see, et kummagi poole esindajal tuleb põhjalikult kaaluda, mis liiki meetmeid või läbirääkimisi mingil puhul oleks õige kasutada. Teiste sõnadega - tuleb enne lahendusvõimaluste kaalumist probleem endale täiesti selgeks teha.

Nõudmisest mõjutatud inimesed

Töötajate esindaja esitab omapoolse nõude või vastuse juhtkonna nõudmisele nende nimel, keda see nõudmine puudutab. Harva saavad läbirääkijad esindada inimesi, kelle huvid kõiges kokku langevad. Ka võivad mõned loota läbirääkimistest liiga palju. Enne läbirääkimisi tuleks saavutada töötajate ja läbirääkijate vahel üksmeel. Ühtne nõue, mille taga on tugev toetus, on tulemuslikum ja annab rohkem taktikalisi eeliseid kui selline nõue, mille osas liikmete seisukohad lahknevad. Läbirääkimiste käigus tekkivad omavahelised vastuolud või kahtlused tuleb lahendada.

Tööandja volitatud läbirääkijad peavad olema veendunud, et nende lähenemine pälvib kogu juhtkonna toetuse, seda eriti suuremates ettevõtetes.

Töötajate nõude vormistamine

Töötajate nõuded lähtuvad üldjuhul võrdsuse, võrreldavuse, majandusliku võimalikkuse, võrdse ja õiglase kohtlemise põhimõtetest. Mitmeosaline nõue võiks sisaldada alljärgnevat:

- Lepingu pooled
- Lepingu eesmärk/preambula
- Lepingu kestus, pikendamine ja lõpetamine
- Lepinguga hõlmatud töötajad
- Katseaeg
- Palgatingimused: põhipalk, tunnipalga määrad, preemiad, teenistustasud, ületunnitöö tasud
- Tööpäeva pikkus

- Puhkused ja muud puhkepäevad
- Töö- ja olmetingimused, sotsiaalkindlustus: kaitseriietus, söökla, meditsiiniteenindus, pensionid vms
- Üleviimine/edutamine
- Täiend- ja ümberõpe
- Muudatused töötingimustes ja -meetodites
- Tööaja arvestus
- Kaebuste käsitlemine

Nõude iga elemendi kohta on tarvis selle hõlpsamaks formuleerimiseks ja põhjendamiseks ning läbirääkimistel soovitud eesmärkide saavutamiseks järgmisi andmeid:

- praegune olukord ettevõttes;
- võrdlusandmed konkureerivate ettevõtete ja samasuguse töö kohta, piirkondlike ning riiklike nõuete kohta;
- ettevõtte finants- ja tootmisandmed;
- hinnang juhtkonna suhtumisele, tööstiilile ja tegevusele;
- andmed tütarfirmade kohta;
- majandusolukorra ja tööturu ülevaade.

Informatsiooni läbitöötamise, nõudmise formuleerimise, läbirääkimiste eesmärgi püstitamise ja seda toetava elulise näite valimise käigus koondatakse kokku faktid, arvamused ja eeldused. Faktide õigsuses veendumiseks tuleb neid kontrollida, arvamuste ja eelduste paikapidavust tuleks katsetada. Kogutud andmete valguses peab nõudmine olema realistlik, kuid läbirääkimiste jaoks tuleb siiski jätta veidi manööverdamisruumi. Läbirääkimiste eesmärk jääb miinimumnõudeks, millest ei taganeta.

Tööandja nõue või vastus töötajate nõudele

Nõudmise ettevalmistused kulgevad suure osas samamoodi, nagu need toimuvad töötajate nõuet ette valmistades. Nõue peab olema õigustatud ja tuginema küllaldasele hulga toetavale materjalile. Juhtkonnal tuleks juba ette arvestada ka ametiühingu võimaliku vastunõudega. Läbirääkimiste käigus omaks võetavad suhtumised ja seisukohad tulenevad suurel määral sellest, kuidas kumbki pool eeldab vastaspoolt oma väidete, nõudmiste jms peale reageerivat.

Kui juhtkond oletab, et vastaspool ei ole kuigivõrd valmis nõustuma tema seisukoha suhtes määrava tähtsusega väitega, tuleks tal enne läbirääkimiste algust läbi mängida mõlemad seisukohad. Reageeringute ja läbirääkimistaktika kindlaksmääramiseks enne läbirääkimiste algust võib juhtkond tegutseda järgmiselt:

- panna kirja kõik enda jaoks olulised küsimused;
- mõelda, milliseid küsimusi võidakse läbirääkimistel veel tõstatada;
- iga võimaliku arutlusteema osas märkida ära lahendus, mida võib pidada heaks tulemuseks;
- tuleks asetada end mõttes ametiühingu olukorda ja korrata kogu protsessi, märkides üles teise poole jaoks olulised küsimused;

- saadud kaht andmestikku võrreldes märgitakse ära kõik valdkonnad, kus järeleandmistegemine ei lähe liialt kulukaks ja kus vastaspool seetõttu võiks olla nõus seda tegema;
- järgnevalt tuuakse selgelt välja problemaatilised valdkonnad. Nende lähem uurimine annab ettekujutuse sellest, kui raskeks läbirääkimised töötavad kujuneda.

Kui selline protseduur enne läbirääkimiste algust läbi teha, aitab see endale realistlikke eesmärgi püstitada. Siit peaks saama aimu ka sellest, millistes küsimustes tuleks järele anda ja milles on võimalik edu saavutada. Kui problemaatilised valdkonnad on välja selgitatud, saab midagi ette võtta olukorra parandamiseks, st juhtkond peab püüdma näidata, et tema seisukohad on ametiühingu omadest asjalikumad. Ülalkirjeldatud analüüsi abil peaks olema võimalik esile tuua kummagi poole tähtsamad väited, nõudmised ja kohustused. See võimaldab juhtkonnal otsustada, millal ja millises läbirääkimiste staadiumis tuleks otsustavale rünnakule minna. Ka võimaldab see end läbirääkimisteks paremini ette valmistada, sest vastaspoole väiteid püütakse ette näha.

Taktika

Enne läbirääkimisi otsustatakse:

- eesmärgid, mida nõudmises olukorra parandamiseks silmas peetakse;
- nende järjestus tähtsuse järgi;
- kui palju jätta läbirääkimisteks manööverdamisruumi (kui palju võib esialgsetest nõudmistest taganeda); sisuliselt tähendab see läbirääkimiste eesmärkide määratlemist.

Järgnevalt tuleb püüda teise poole käike ette aimata. See on ettevalmistustöö kõige raskem, kuid vajalik osa. Etteaimamist on vaja selleks, et töötada võimalikult paljudes valdkondades välja vastused oponendi võimalikele reageeringutele teie nõude peale. Siin on vaja tunda ettevõtte ja selle konkurentide finants- ning tootmisnäitajaid, juhtkonna suhtumist ja tegevust. Püütakse ette näha, millised võivad olla vastaspoole reageeringud, kaasa arvatud teemad, mida ta võib tõstatada. Selle põhjal saab teha oletusi vastaspoolele sobida võiva lahenduse ulatuse ja iseloomu kohta ja selle kohta, kas sobilikku lahendust üldse leidub. Nüüd saab oma nõudmist ja eesmärki kõrvutada vastaspoolele tõenäoliselt vastuvõetava lahendusega. Selline arutluskäik peaks andma mingi ettekujutuse tulevaste läbirääkimiste keerukuse astmest ja võib aidata püstitada läbirääkimisteks realistlikke eesmärgi.

Niisugune protseduur ei ole lihtne, eriti kui peetakse läbirääkimisi esmakordselt.

Läbirääkimiste meeskonna valimine ja ettevalmistamine

Ükskõik kui palju ja milliseid inimesi läbirääkimistel osaleb, peab alati olema moodustatud meeskonna tuumik, kuhu kuuluvad juht, protokollija ja käsitletavate küsimuste asjatundja. Meeskonnas peaks olema võimalikult vähe liikmeid, kuid vähemalt kohapealne esindaja peab sinna kuuluma. Suured meeskonnad muudavad läbirääkimised raskeks ja kohmakaks ja tekitavad vastastikuseid pingeid, mis võivad teinekord viia avalike lahkarvamusteni.

Läbirääkimiste juhi kohus on hoolitseda selle eest, et meeskond tunneks kogu käimasolevat protsessi, teaks, kellega nad kohtuvad, oleks tuttav nõude sisu, selle eesmärkide ja prioriteetidega. Veel peab ta vaatama, et meeskonna igal liikmel oleks selge, millist rolli ta täidab. Tavaliselt räägib vastaspoolega läbirääkimiste juht, asjatundja sekkub arutelusse ainult tema palvel. Protokollija märgib üles eranditult kõik, mida räägitakse.

Võimed ja oskused

Selles juhendis on juba rõhutatud, et kollektiivläbirääkimised ei kujuta endast mitte teatud oskusi, vaid protsessi. Küll aga aitavad teatud võimed ja oskused läbirääkijatel läbirääkimisprotsessi võimalusi maksimaalselt ära kasutada. Läbirääkijad on tihtipeale juhid, töödejuhatajad, operaatorid, insenerid või kontoritöötajad. Seetõttu tuleb paljudel neist õppida oma senist suhtumist uues olukorras muutma, samuti omandada läbirääkija rolli täitmiseks vajalikud oskused.

Töötajate esindaja on tavaliselt oma rollist tuleneva surve all - seda avaldavad talle antud juhtumiga seotud teised töötajad või ametiühinguliikmed ja ametiühinguorganisatsioon, sh kõrgemaisevad juhid ning juhatus. Võivad tekkida grupisised konfliktid, grupi ja ametiühinguorganisatsiooni kui terviku vahelised vastuolud ning vastuolud teiste ametiühingutega.

Tööandjal on omad mured - vajadus töö nõuetekohasel tasemel ära teha, ettevõtte kasumi tagamine ning samal ajal vajadus säilitada töörahu ning töötajate koostöövalmidus.

Eelnevast tulenevalt olgu toodud läbirääkijale vajalikud võimed ja oskused:

- uurimisoskus ja analüüsivõime;
- suuline ja kirjalik väljendusoskus;
- dokumentide koostamise oskus;
- esinemisoskus;
- koosolekute juhatamise oskus;
- konfliktide lahendamise oskus;
- tööseaduste ja nende rakendamise tundmine;
- finantsaruannete mõistmine;
- ärivaldkonna tundmine;
- otsustusvõime ja tasakaalukus;
- liidrivõimed.

Vahel võidakse töötajate esindajat või tööandja esindajat abistada uuringute ja analüüsidesega, nõudesse puutuvate eriteadmiste või dokumentide koostamisega. Oskused omandatakse koolituse või töö käigus. On olemas ka nn "läbirääkimiste oskusteave", mille all mõeldakse kollektiivläbirääkimistel saadud kogemusi. Kokkuvõttes võib öelda, et kollektiivläbirääkimiste peamised edutegurid on rääkimis- ja kuulamisoskus, kannatlikkus ning sihikindlus.

Otsesed läbirääkimised

Vahetute kõneluste etapp on tee kollektiivlepinguni sihikindla veenmistöö ja kompromisside kaudu. Läbirääkimistel valitsevad vastaspoolte põhimõtete ja seisukohtade vahel põhimõttelised erinevused. Siiski peavad neil olema mingid ühised sihid, mille nimel üldse kohtuda. Pikaajaline kava, eriti töödandjapoolne kava, peaks olema suunatud ühiste eesmärkide osa suurendamisele ja vastandlike eesmärkide osatähtsuse vähendamisele.

Läbirääkimistel ühiste sihtide osakaalu suurenemine tähendab automaatselt erimeelsuste vähenemist ja hõlbustab seega lahenduseni jõudmist.

Läbirääkimiste edenedes on kasulik aeg-ajalt peatuda ja tagasi vaadata ning kinnitada selleks ajaks saavutatud ühisseisukohti ja kokkuleppeid. Sellisele vastastikku tõendatud ühisele lähtealusele on võimalik midagi rajada. Kui läbirääkimised ummikusse jõuavad, võib olla kasulik viimati saavutatud kokkulepete ja vastastikuse mõistmise juurde mõttes tagasi pöörduda ja üritada sealt edasi liikuda.

Enne läbirääkimiste laua taha asumist peaksid pooltele olema selged läbirääkimiste reeglid. Esitame alljärgnevalt rea kasulikke läbirääkimiste pidamise reegleid.

- Küsimuste arutamiseks, mille osas on loodud pretsedent varasemate kohtumiste või läbirääkimiste näol, peaks avalduma tahe vastaspoolega kohtuda.
- Kummalgi poolel peab olema võimalus oma seisukohti selgitada.
- Läbirääkimistel tuleks kindlaks määrata lahenduse elluviimise ajagraafik ja hiljem sellest kinni pidada.
- Igasuguste vastunõuetega tuleks välja tulla juba läbirääkimiste algstaadiumis.
- Läbirääkimiste käigus peaks toimuma poolte seisukohtade lähenemine, mitte kaugenemine.
- Seda, mida on varem ühemõtteliselt deklareeritud, ei tohi hiljem eitada. Konfidentsiaalset või mitteametlikult saadud informatsiooni ei tohi ametlikel läbirääkimistel avaldada.
- Tehtud pakkumist ei võeta hiljem tagasi, kui see pole kohe alguses seostatud teatud tingimustega, või kui seda mõjutavad tingimused ei ole oluliselt muutunud.
- Lüüasaamise puhuks tuleks ette näha abinõud oma maine säilitamiseks.
- Poolelijäänud küsimuste lõpetamiseks tuleb ette näha kindel aeg.
- Küsimused, mida ei saa kohalikul tasandil lahendada, tuuakse ettenähtud protseduurireegleid järgides selleks sobiva kolmanda osapoole ette.
- Katkestatud kohtumise jätkamisel peaks esimesena sõna saama katkestamist palunud osapool.
- Juhtkonna ülesanne on teha saavutatud leppes kokkuvõte.
- Lõplik kokkulepe peaks välistama igasuguse pettusevõimaluse.
- Leping viiakse ellu sõlmitud kujul. Lepingu sõlmimine tähendab endale vastutuse võtmist selle täitmise eest.

"Traditsioonid ja rituaalid"

Need on protseduurilised sammud, mille sooritamist kõik peavad vajalikuks, ehkki mõistavad, et tegemist on peamiselt näilikkusega ja et vastaspool ei lase end sellest petta. Tunduvalt parem ja aegasäästvam oleks, kui pooled võiksid avalikult ja süsteemikindlalt probleemi ning oma seniseid kogemusi sel alal hinnata. Rituaalide täitmise hea külg on aga selles, et need võtavad pinget maha. Mõlemad pooled teavad, mida järgmisena oodata ja saavad nõnda liikuda tuttavat rada mööda kuni lepingu sõlmimiseni. Tähtis on siinjuures see, et läbirääkimiste mõlemad pooled tunneksid, mõistaksid ja järgiksid normiks kujunenud traditsioone ja rituaale.

"Positsioonisõda"

Rituaalset käitumist ei tohi ajada segi positsioonisõjaga. Viimane kujuneb siis, kui kumbki pool asub äärmuslikule ja tihti peale mittekaitstavale seisukohale. Oma seisukohad teatavaks teinud, on nad sunnitud neid kaitsma nii hästi-halvasti kui võimalik. Pooled jäävad kangekaelselt endale kindlaks ja ei paljasta oma tõelisi kavatsusi. Niisuguse olukorra miinused on järgmised:

- võimalik usalduse kaotamine ja vastastikuste suhete halvenemine;
- mida äärmuslikumad on esialgsed seisukohad ja mida vähem ollakse nõus järele andma, seda kauem kulub aega mõistmaks, kas on võimalik kokkuleppele jõuda;
- olukorras, kus iga läbirääkija ise otsustab, millist pakkumist teha ja millist tagasi lükata ning kui palju järele anda, tuleb langetada väga palju üksikotsuseid;
- kuna igasugune otsus on seotud vastaspoolele milleski järele andmisega, millega kaasneb surve veelgi rohkem järele anda, ei hakka läbirääkijad kiirustama;
- tüüpiliselt kasutatav taktika on tahtlik venitamine, läbirääkimiste lõpetamise ähvardused jms.

Kõik see muudab kokkuleppe saavutamise aeganõudvaks ja kulukaks ning suurendab ohtu, et kokkulepet ei sünnigi. Läbirääkimistest saab vastandlike tahete heitlus ja sobiva lahenduse väljatöötamine muutub lahinguks. Tulemuseks on tihti peale viha ja vastumeelsus, sest üks pooltest tunneb, et peab teise tahtele järele andma ja oma õigustatud nõudmised kõrvale heitma.

Ei tohi unustada, et teatud olukorras edu saavutamine on küll tähtis, kuid niisama oluline on ka hoida pikaajalisi häid suhteid poolte vahel. Jäika joont ajades võib küll saavutada lühiajaliselt rahuldavaid tulemusi, kuid keskmises ja pikemas perspektiivis halvendab see poolte omavahelisi suhteid. Pehmusega kaasneb jällegi halva kokkuleppe oht.

Konstruktiivsed läbirääkimised

Positsioonisõda võib vältida sellega, et käsitletakse inimesi ja probleeme teineteisest lahus, keskendatakse võimaluse korral tähelepanu seisukohtade asemel huvidele, pakutakse mingi probleemi lahendamiseks välja mitmeid võimalusi ja püütakse lähtuda objektiivsetest hindamisalustest.

Emotsioonid tuleks kõrvale jätta, sest need segavad sageli probleemi eri külgede selget mõistmist. Kindlate seisukohtade võtmine kipub asja halvemaks tegema, kuna siis võrdsustatakse inimese ego tema seisukohaga. Seetõttu peaks igati püüdma võtta asja nii, et "probleemi" lahendamine on kõigi asjaosaliste ülesanne.

Läbirääkimistel omaks võetav positsioon selle traditsioonilises mõttes ähmastab tihtipeale tegelikku eesmärki. Lepele jõudmine eeldab sageli erinevate positsioonide vahel kompromissini jõudmist, aga oleks parem, kui läbirääkijad suudaksid sellist olukorda vältida ja oma ühistele huvidele keskenduda.

Mitme erineva positsiooni väljatöötamise mõte on hoiduda läbirääkimiste pingest all kompromissidele minemast. Kus on palju kaalul, seal on tihtipeale raske ilmutada loovust ja leidlikkust. Vähe on neid, kes pingelolukorras hästi töötavad.

Selgelt vastandlike huvide korral võib hea tulemuseni jõuda jäika liini ajades. Soovimatute tagasilöökkide vältimiseks oleks pooltel kasulikum püüda jõuda kokkuleppele, lähtudes mingist õiglasest ja sõltumatust standardist, turuhinnast, ekspert hinnangutest või tavadest ja kogemustest.

Suhtlemine

Kokkuleppele jõudmise võti peitub poolte seisukohtade erinevuste minimeerimises enne läbirääkimiste alustamist. Inimesed käituvad vastavalt oma ootustele ja uskumustele. Kompromissi ja kokkuleppe tõenäosus sõltub samuti otseselt eelnevatest ootustest. Vastastikune suhtlemine ja teineteisemõistmine aitavad mõlema poole ootusi teineteisele lähendada ja muudavad sellega läbirääkimised lihtsamaks. Et suhtlemine ärataks usaldust, peaks see olema pidev. Inimesi on lihtsam mõjutada enne seda, kui vahetud läbirääkimised algavad.

Infovahetusel on suur osa ka ametlikel läbirääkimistel, tähendavad ju läbirääkimised sisuliselt vastastikust infovahetust kokkuleppe sõlmimise eesmärgil. Informatsiooni vahetamisel võib olla kolm suurt takistust:

- Läbirääkijad ei räägi teineteisega. Nad võivad rääkida iseenda, oma meeskonna või hoopis kolmanda poole huvides.
- Ka siis, kui läbirääkijad teineteisega räägivad, ei pruugi nad teineteist kuulata. Kumbki võib olla nii hõivatud oma mõttekäigu jälgimisest ja mõtete esitamisest, et teise poole jutt ei jõua tegelikult temani. Nii kaotatakse võimalused kokkuleppele lähemale jõuda.
- Vääritimõistmised. Tähelepanelikult kuulamine pole kerge, eriti veel pingest olles. Ainuüksi kuulamisest ei piisa. Teisele poolele tuleb näidata, et teda on kuulnud ja mõistetud. Peab püüdma teha vahet ettepanekute, ideede, suhtumiste, väärtuste vms ja neid toetava isiku vahel. Aktiivse kuulamise oskust on võimalik arendada ja praktiseerida ka siis, kui tundub, et kuulnud mõtted ja seisukohad on ebaloogilised, valed või midu väärad.

Mõned aktiivse kuulamise võtted on järgmised:

- vastaspoole väljendatud mõtte ümbersõnastamine;
- püüda kuuldu tagamõtet mõista;
- püüda rääkija tundeid mõista;
- vastaspoole jätkama õhutamise;
- mitteverbaalse kõne (poos, näoilme, noogutamine vms) jälgimine.

Vastaspool ei ole kõrvaline isik, temaga tuleb mõistlikult rääkida. Sellele aitavad kaasa head isiklikud suhted ja kummagi poole läbirääkijate väiksem hulk.

Parim probleemide lahendamise viis on probleemide vältimine. Parim vahend selleks on hea suhtlemine. Siinjuures on võtmetähtsus headel isiklikel suhtel ja vastaspoole tundmisel. Ka siis, kui läbirääkimistel ei õnnestu probleeme vältida, on edasimineku lihtsam, kui poolte vahel valitsevad vastastikusel usaldusel ja lugupidamisel põhinevad head suhted.

Veenmine

Läbirääkimistel kasutatakse mitmesuguseid võtteid - surve, bluffimine, manööverdamine, veenmine jms.

Veenmine on pidev protsess, mille käigus avalduvad mõlema poole seisukohad. Selle käigus mõjutatakse arusaamist läbirääkimiste lõpptulemusest ja lõpptulemusega seotud ootusi. Midagi rõhutatakse senisest rohkem, midagi jäetakse kõrvale, midagi jääb endiseks. Selles staadiumis saavad selgeks poolte peamised kohustused oma toetajate ees, mis moodustavad iga küsimuse üle peetavate põhimõteteliste vaidluste tausta. Kummagi poole üks eesmärke läbirääkimistel peaks olema oma kohustuste tähtsuse rõhutamine ja vastaspoole kohustuste tähtsuse vähendamine. Kumbki pool püüab oma peamisi kohustusi silmas pidades kokkulepet saavutada. Mida suuremal määral edu saavutatakse, seda tugevam on positsioon läbirääkimistel selleks ajaks, kui hakatakse arutama üksikasju.

Küsitlemine

Oskuslik küsimuste esitamine võib olla läbirääkimistel väga tähtis. Vastaspoolele küsimusi esitades sunnitakse teda oma seisukohti õigustama ja sellega paljastama oma tugevaid ning nõrku külgi. Vastaspoole kompamine ja küsitlemine peaks andma tähtsat teavet selle kohta, millises suunas liikudes oleks võimalik kokkuleppele jõuda. Kokkuvõttes võib oskuslik küsimuste esitamine olla läbirääkimiste protsessis otsustava tähtsusega, kuna sellega:

- välditakse valestimõistmist;
- sunnitakse vastaspoolt oma seisukohti kaitsma;
- selgitatakse välja erinevad läbirääkimisvõimalused;
- saadakse aimu vastaspoole valmidusest mõnda neist võimalustest kasutada;
- saadakse teada, kui tähtsaks vastaspool mingit küsimust peab.

Kõik küsimused peaksid olema selged, lühikesed ja kindla suunitlusega. Need tuleks sõnastada nii, et vastaja toetaks pigem küsimuse esitaja kui enda seisukohta. Näiteks: "Kas me oleme siis ühel meelel, et tegurit x ei tohi ignoreerida? Kas olete siis nõus, et y on alternatiivne vaatenurk? Te mõistate, mida ma silmas pean, kui ma teiega ei nõustu - te tahate, et ma nõustuksin kõigi teie poolt välja toodud punktidega või need pikemalt mõtlemata heaks kiidaksin."

Kui küsimus on esitatud, tuleb oodata vastust. Vaikus tähendab seda, et surve all on vastaja, mitte küsimuse esitanud pool. Küsija ei tohiks enne jätkata, kui on oma küsimusele vastuse saanud.

Vahetu läbirääkimise staadiumid

Enamik läbirääkimisi kulgeb läbi mitme staadiumi:

- Tooni ja õhkkonna kujundamine
 - Nõude esitamine
 - Teise poole vastus
 - Taktika valik
 - Edasiliikumine ja kokkuleppe ettevalmistamine
 - Järelduste tegemine ja kokkuleppele jõudmine
- **Tooni ja õhkkonna kujundamine:**
 - Sissejuhatav vestlus neutraalsel teemal, pealetükkimatu inimliku uudishimu ilmutamine.
 - Usaldust ja lugupidamist võib saavutada vaid pikema aja jooksul, kuid kohe algul on abi asjalikust ja avalast käitumisest.
 - Asja juurde asumine: anda märku, et oleks aeg alustada.
- **Nõude esitamine:**
 - Deklareeritakse nõude olemasolu, esitatakse selle kokkuvõtte ja seda toetavad argumendid.
 - Oluline on esituse kindlus, selgus ja täpsus.
 - Kokkuvõtte lõpetanud, tuleks paluda esitada küsimusi ja kommentaare.
- **Teise poole vastus:**
 - Kindel, selge ja täpne esitus.
 - Palutakse esitada küsimusi ja kommentaare.

Kumbki pool peaks teise heatahtlikult ära kuulama, hoiduma provotseerivatest reageeringutest ja mitte otsima märke vastaspoole vigadest, tugevatest ja nõrkadest külgedest.

- **Taktika valik:**
- Tuleks vältida oma eelistuste väljaütlemist või ülekordamist.
- Tuleks püüda saavutada edu oma peamisi kohustusi silmas pidades. Selleks võiks kasutada oletuslikke küsimusi ja avaldusi, kus millegagi ei riskita: "Mis oleks, kui te jätaksite palgaleppe

kõige lõpuks, kas see võiks asja kergemaks muuta? Kui te oleksite nõus..., siis me kaaluksime seda."

- Positiivse vastuse saamiseks võiks lisada mõne julgustava märkuse, näiteks: "See aitaks meie erimeelsusi kaotada või meie positsioone teineteisele lähendada."
- Tähtsaim eesmärk on põhikohustuste üle diskuteerides läbirääkimistega edasi minna.

- **Edasiliikumine ja kokkuleppe ettevalmistamine:**

- Ettepanekute tegemise hõlbustamiseks tuleks hoiduda jäigalt muutumatule positsioonile jäämisest ja kahjurõõmu avaldamisest, kui vastaspool oma seisukohti muudab.
- Rõhutada, et pakkumise tegemine või lahenduseni jõudmine on ka teisele poolele kasulik. Selleks tuleks tema pingutusi toetada, vähendada tema silmis pakkumise väärtust oma poole jaoks, tüürida mõlemaid pooli eemale jäikadest, muutumatutest positsioonidest, millelt taganemine tähendaks suurt lööki kummagi mainele.
- Otsustada, milline pakkumine teha - kas ettevalmistav, esialgne, tingimustega seotud, vihjeline või lõplik.

- **Järelduste tegemine ja kokkuleppele jõudmine:**

- Kõigepealt tuleb otsustada, kas mitte lõpetada läbirääkimisi, kui tehtud pakkumine on teie küsimuse lahendamiseks ebapiisav või et "viimane ettepanek" ei too lahendust. Mõlemad pooled peavad mõistma, milliseid tagajärgi lepingu sõlmimata jätmine kaasa toob.
- Et töötajate esindaja saaks lõpetada läbirääkimised lepingu sõlmimisega, peab pakkumine olema vähemalt senise olukorraga võrreldes parem, esialgse nõudmisega kõrvutades usaldusväärne ja õigesti ajastatud.
- Tööandja peaks pakkumise sõnastama äärmiselt hoolikalt: kaaluma, mida pakkuda, kuidas seda esitada, milliste tingimustega siduda, kuidas selle realiseerimist kontrollida ja lõpetada, milliste meetoditega pakkumist ellu viia. Tööandja ei tohiks kunagi teha viimast ja lõplikku pakkumist, välja arvatud vaid siis, kui on kindel, et vastaspool sellega nõustub.
- Tuleb selgelt välja öelda, et vastust lõplikule pakkumisele tahetakse saada kirjalikult. Niisuguste ettepanekute tagasilükkamise tagajärjed peaksid olema kõigile selged.
- Lõpliku pakkumise esitanud pool peaks sinna juurde üles lugema kõik järeleandmised, mis ta on teinud, ja kirjeldama nende väärtust vastaspoole jaoks.
- Tuleks rõhutada, et kollektiivleping peab sisaldama vaid seda, milles on otseselt läbirääkimistel kokku lepitud.

Kollektiivlepingu sõlmimine

- **Kontrollimine:**

Lepingu koostamine ja selle kontrollimine, kas kirjalik leping on suulise kokkuleppega kooskõlas; kuidas see mõjutab ettevõtet ja ettevõtte töötajaid, kas kasutatavad mõisted on selged ja üheselt arusaadavad.

- **Tunnustamine:**

Töötajad otsustavad kollektiivselt, kas kokkulepe on vastuvõetav. Läbirääkijad peaksid olema tunnustamise suhtes positiivselt meelestatud.

Tööandja poolele võib tunnustamine tähendada teda volitanud isikute (ettevõtte omaniku, peadirektori vm) heakskiidu saamist ja nende ametlikku nõusolekut sõlmida leping siis kui teine pool seda tunnustab.

- **Lepingu täitmine**

Täitmine on eeskätt tööandja kohustus, kuid ka töötajate esindaja peaks lepingu täitmist kontrollima.

MIDA TEHA UMMIKSEISU VÕI ERIARVAMUSTE KORRAL

Meenutagem, et kollektiivlääbirääkimiste eesmärk on leida läbirääkimisprotsessis mõlemaid pooli rahuldavaid lahendusi probleemidele, mis on tekkinud tööandja ja töötajate huvide konflikti tõttu.

Nagu igasuguste vastastikuste suhete puhul, võivad läbirääkimiste käiguski tekkida konfliktid. Põhjuseks võivad olla inimeste harjumused ja isikuomadused. Konflikte või lihtsalt arusaamatusi võib põhjustada ka ühe või mõlema poole kogenumatus.

Niisiis tekib kollektiivlääbirääkimiste käigus aegajalt paratamatult raskusi. Võib juhtuda, et need lõpevad läbirääkimiste ummikussejooksmise ja/või töötüluga. Kollektiivse töötüli lahendamise seaduses mõistetakse selliste juhtumite paratamatust ja tuuakse ära protseduurid töötüli lahendamiseks kolmanda poole abiga. Kui aga vähegi võimalik, on siiski parem, kui pooled tekkinud raskustest ise jagu saavad.

Pinged pooltevahelistes suhetes

Teinekord võivad raskuste või isegi tülide põhjused peituda mitte läbirääkimiste aluseks olevas nõudmises, vaid läbirääkivate poolte omavaheliste suhete iseloomus ja iseärasustes. Kõige parem on, kui sellised pinged või kroonilised suhtlemisraskused lahendatakse poolte igapäevase töö käigus. Tekkinud raskused endale teadvustanud, tuleks püüda neist üle saada, kuna nende jätkumine võib õhnestada vastastikust usaldust ja lugupidamist või muuta selle tekkimise võimatuks. Alustada tuleks esmajoones iseendast. Regulaarsest enesekontrollist võib kasu olla. Võiks esitada endale selliseid küsimusi:

- Kas ma kohtlen vastaspoolt viisakalt, kas kuulan teda olenemata sellest, kas öeldu mulle meeldib või mitte?
- Kas ma väljendun selgelt ja kindlalt ning jään seejuures viisakaks?
- Kas mu suhtumine on rohkem asjalik kui isiklik, kas ma rõhutan enda kui esindaja rolli?
- Kas ma jätan võimaluse isiklike suhete kujunemiseks, olemata samas liiga familiaarne?
- Kas ma teen alati seda, mida olen lubanud? "Ma tulen homme selle küsimuse juurde tagasi."
Kas ma tegin seda?
- Olen ma lasknud ennast solvavatest või provotseerivatest märkustest ärritada?
- Kas ma olen vastaspoole väga heade vastuste või ähvardavate märkuste peale aukartust või koguni hirmu üles näidanud?
- Olen ma oma vigu asjalikult ja tasakaalukalt tunnistanud?

Niisugune enese hindamine pole kerge, eriti olukorras, kus teine pool ei käitu hästi või positiivselt. Siin võib olla abi neljasilmavestlusest mõne suurte kogemustega ametiühingutöötajaga või, juhtkonna esindaja puhul, mõne teise juhiga. Kindlasti oleks soovitatav selline vestlus läbi viia enne, kui vastaspoole ees suhtlemisraskuste küsimuse tõstatate. Frustreerivalt võib mõjuda seegi, kui te annate hea tööõhkkonna kujundamiseks oma

parima, kuid teine pool reageerib negatiivselt või ei reageeri üldse! Tähtis on mõista, et oma suhtumist saate te muuta, kuid vastaspoole käitumist ja suhtumist võite vaid püüda mõjutada.

Mõnel puhul võib reageeringu puudumine või negatiivne reageering osutada sellele, et üks pool ei soovi teisega üldse mingit tegemist teha. Sellise olukorra põhjustes tuleb püüda selgusele jõuda. Kas on tegu jätkuva isikutevahelise probleemiga, kas puuduvad vastaspoolel vajalikud oskused või volitused või ehk peegeldab tema suhtumine ja käitumine kollektiivlääbirääkimiste suhtes võetud negatiivset hoiakut kui tegevuspoliitikat.

Tegelike põhjuste kindlakstegemine peaks andma teile juhtnööre ka lahenduste leidmiseks, nii selles osas, mis puudutab probleemi põhjuse kõrvaldamist kui ka rakendatavate meetmete radikaalsust.

Mõlema poole jaoks kehtib järgmine reegel: Kui põhjus on minus, saab selle kõrvaldada; vajadusel selleks nõu ja juhatus otsides. Kui selgub, et probleemi põhjus peitub vastaspooles, kuulun kõigepealt ära nõuanded - probleem võib mulle üle jõu käia.

Kui raskustest jagu ei saada või neid küllaldaselt ei leevendata, võib kujuneda töötüli situatsioon. Kui probleemiks on soovimatus lubada teisel poolel oma seaduslikke või kollektiivlepinguga ettenähtud õigusi rakendada, tuleks kaaluda seadusega ettenähtud lahendusmehhanismide või kollektiivlepinguga tagatud protseduuride kasutamist. Enne sellise valiku langetamist tuleks teha veel viimane katse leida poolte vahel lahendus - võimalikult kõrgel tasemel.

Oletame, et tegu on mitte õiguste, vaid huvidega. Sel juhul võiks püüda kõrgema tasandi toel olukorda kohapeal parandada; või kaaluda, milliseid toetavaid aktsioone ametiühinguliikmed (ametiühingut puudutava probleemi korral) või juhtkond (teda puudutava probleemi korral) võiksid ette võtta. Samuti võiks mõelda, kuidas selliseid probleeme või nende lahendamisprotseduure edaspidi kollektiivlepingutes kajastada. Valiku tegemine oleneb küsimuse tähtsusest ja võimalustest seda lõplikult lahendada või lahendusele lähemale jõuda.

Nagu juhendis eespool juba märgitud, koosneb kollektiivlääbirääkimiste protsess mitmest etapist:

- Lääbirääkimiste ettevalmistamine:
 - positsioonide tugevuse hindamine;
 - kirjaliku nõude koostamine;
 - lääbirääkimiste meeskonna koostamine ja ettevalmistamine;
 - lääbirääkimiste taktika valimine ja seda mõjutavad kaalutlused;
 - nõudest mõjutatud inimeste protsessi kaasahaaramine.
- Vahetud lääbirääkimised:
 - lääbirääkimiste tooni ja õhkkonna määramine;
 - nõude esitamine;

- vastaspoole vastus;
 - taktika valik;
 - edasiliikumine ja kokkuleppe ettevalmistamine;
 - järelduste tegemine ja kokkuleppele jõudmine.
- Kollektiivlepingu täitmine

Raskused, erimeelsused, ummikseisud või eriarvamused võivad ilmnedu läbirääkimiste mistahes etapil ja staadiumis. Seepärast tasub vaadelda protsessi iga staadiumi eraldi ja selgitada välja, kus võib ühe või ka mõlema poole jaoks raskusi tekkida. Raskuste all mõeldakse niisugust arengut (või selle puudumist), mis takistab küsimuse lahendamiseks kokkuleppe saavutamist või muudab selle üldse võimatuks.

Lahkarvamused nõude ettevalmistamisel

Töötajate nõude ettevalmistamine on oma olemuselt töö või rida töid, mis tuleb ära teha kas ametiühingul või usaldusisikutel. Tööandjal ei ole kohustust nõude ettevalmistamises vahetult osaleda. Samas oleks aga raske ette kujutada, et nõuet saab ilma juhtkonna mõningase kaasabi või koostööta korralikult ette valmistada. Sellest ei tule aga siiski järeldada, nagu oleks nõude koostamine (vähemalt teatud ulatuses) ilma tööandja abita hoopis võimatu.

Seal, kus tööandja on otsustanud piirduda individuaalsete töölepingutega ja kollektiivläbirääkimistesse mitte laskuda, oleks üsna üllatav, kui ta töötajate esindajaid nõuete koostamisel aitaks. Kahtlemata on olukordi, kus nõue tuleb koostada ilma tööandja abi kasutamata. Ärgem unustagem, et kollektiivlepingu sõlmimine või kollektiivläbirääkimiste alustamine on mõlema poole jaoks vabatahtlik ettevõtmine.

Tööandja toetus või kaasabi töötajate nõude ja kollektiivläbirääkimiste alustamiseks esitatava nõudmise koostamisel võib esineda peamiselt kolmel kujul:

- informatsiooni jagamine: informatsioon parasjagu kehtivate töölevõtmise tingimuste kohta, firma finantsandmed, kehtivad töölepingu tingimused, andmed konkurentide kohta vms;
- ametiühingu liikmetele ja esindajatele ruumide kasutamise võimaldamine, sealhulgas kohtumiste aja ja koha kindlaksmääramine;
- niisuguse õhkkonna säilitamine, mis võimaldab töötajatel ja usaldusisikutel ametiühingutöö küsimusi vabalt arutada ja ametiühingutöös osaleda.

Tööandja ei ole kohustatud sellist abi osutama, v.a seadusega ja olemasoleva kollektiivlepinguga ettenähtud juhtudel.

Ka töötajatel on peale õiguste kohustusi tööandja ees. Tähtis on, et töötajate esindajad ja tööandjad tunneksid nii endi kui ka oma vastaspoole õigusi ja kohustusi. Kasuks tuleb, kui mõlemad pooled peavad silmas rohkem oma kohustusi kui õigusi: nii võib juhtkonna õigust ettevõtet juhtida võtta ka kui tema juhtimiskohustust; ametiühingu õigust saada nõude ettevalmistamiseks vajalikku informatsiooni võib vaadelda tema kui läbirääkimiste ühe poole

kohustust esitada vaid mõistlikke ja korralikult ettevalmistatud nõudeid. Selline vaatenurk võib teinekord panna üht või teist poolt oma seisukohti ümber hindama või vähemalt aidata erimeelsuste või tülide korral mitte isiklikuks minna.

Ametiühingut nõude koostamise juures abistades või sellele kaasa aidates on äärmiselt tähtis teha vahet seaduslike õiguste ja õigustatud huvide vahel. Seaduslike õiguste suhtes tekkinud töötülid jäävad tihtipeale lõppkokkuvõttes kolmandate lahendada. Õigustatud huvide puhul toimuvaid vaidlusi on aga õige lahendada läbirääkimiste ja kokkulepete teel, olgugi et teinekord kolmanda osapoole abi kasutades. Samuti on väga tähtis selgelt ja täpselt mõista tekkinud probleemi või töövaidluse olemust.

Tuleb püüda jääda mõistlikuks ja tasakaalukaks. Kas vastaspoolelt küsitav informatsioon on teie nõude põhjendamiseks tingimata vajalik? Kui jah, siis kas samu andmeid on võimalik saada ka mõnest teisest allikast? Kui see informatsioon ei ole hädavajalik, siis kas selle nõudmine võib anda mingeid käegakatsutavaid positiivseid tulemusi? Teisest küljest võib mõistlikust informatsiooni esitamise palvest või abi osutamisest keeldumine näidata, et vastaspool ei soovi läbirääkimisi. Sellisel juhul tuleb võib-olla otsustada, kas ajada küsimus kohe teravaks või oodata sellega seni, kuni tekib mingi suurem vaidlus, näiteks vaidlus kollektiivlepingu sõlmimise üle. Juhtkonna seisukohalt vaadates tuleb ehk otsustada, kus asub kollektiivläbirääkimisi ja suhteid töötajatega käsitleva firmapoliitika valguses optimaalne tasakaalupunkt. Kas mingi kohese järeleandmise tegemine seaks ohtu praeguse poliitika põhimõtteid? Kas oleks parem kollektiivläbirääkimiste küsimustes tagasihoidlikkust ilmutada või kohe oma seisukohti jõuliselt esitada? Kollektiivläbirääkimistega nõustumise korral tuleb otsustada, kas palutud informatsiooni andmine või kaasabi osutamine muudab mõistliku lahenduseni jõudmise kergemaks või raskemaks.

Nõude ettevalmistamisel poolte vahel tekkida võivate raskuste või vaidluste lahendamiseks ei saa anda kindlaid reegleid, saab aga välja tuua mõningaid mõlemale poolele kasulikke üldpõhimõtteid:

- oluline on selgus erimeelsuse või vaidluse sisus ja tähtsuses, sh kas tegemist on seaduslike õiguste või õigustatud huvidega;
- vajalik on mõistlikkus ja tasakaalukus;
- langetatavaid otsuseid tuleb käsitleda laiemas kontekstis kui antud küsimus.

Kui erimeelsused süvenevad või neil lastakse areneda töövaidluseks, väljub asi mingil määral poolte kontrolli alt. See teadmine ei pruugi olla põhjus nõude piiramiseks või tagasihoidlikumaks muutmiseks, kuid sellise võimalusega tuleb arvestada. Kui töövaidlus võib tõenäoliselt kujuneda töötülikuks, mille lahendamiseks tuleb pöörduda seaduses või kollektiivlepingus ettenähtud protseduuride või kohtu poole, tuleks mõelda sellele, milliseks kujuneb sel juhul tulemus - võrreldes omavahelise kokkuleppega.

Lahkarvamused läbirääkimistel

Esimene raskus võib seisneda selles, et üks pooltest ei taha üldse läbirääkimisi pidada ja teeb selle kohe algul ka selgeks. See paneb teise poole silmitsi probleemiga: kas nõuda endiselt läbirääkimiste alustamist, rakendades sellega paralleelselt sunnivahendeid, või anda küsimus kohe lahendamiseks kolmandale poolele (vastavalt kollektiivse töötüli lahendamise seadusele)? Otsus tuleb teha oma parema äranägemise järgi, arvestades kummagi poole positsiooni, nõude sisu moodustava küsimuse tähtsust ja oma valiku eeldatavaid tagajärgi.

Läbirääkimiste nõudmine. See valik tundub teinekord ahvatlev, kuid seda on mõtet teha vaid juhul, kui leidub kasvõi mingigi võimalus, et läbirääkimistest keeldunud pool võiks meelt muuta. Pidage silmas, et vaidluses kollektiivläbirääkimiste alustamise või mittealustamise üle on väga vähe, kui üldse ongi, võimalusi kompromissideks. Läbirääkimistest keelduv pool peab mõistma, et "jäiga liini ajamine" ja läbirääkimiste alustamisest keeldumine võib lühiajaliselt anda rahuldavaid tulemusi, kuid pikemas perspektiivis mõjuda negatiivselt. Tähtis on otsuse langetamisel arvestada läbirääkimistest keeldumise eeldatavaid tagajärgi nii lühi- kui ka pikemaajalises perspektiivis. Need võivad ulatuda sellest, et vastaspool küsimuse ülestõstmisest üldse loobub, kuni kolmanda (näiteks riikliku lepitaja) poolt langetatava kohustusliku otsuseni või vastaspoole rakendatavate sunnimeetmeteni.

Sunnimeetmete rakendamine. Töövaidluse teist poolt ei tuleks ähvardada sunnimeetmete (streik, hoiatusstreik, töösulg vm.) kasutamise, kui ei olda kindel, et ähvardust suudetakse vajaduse korral ellu viia või et nimetatud meetmed toovad vastaspoole läbirääkimislaua taha. Mõlemad pooled peavad mõistma, et sunnimeetmete kasutuselevõtmise või vastaspoolt sunnimeetmeid rakendama ajendava positsiooni (läbirääkimistest keeldumise) juurde jäämisel võidakse töösuhteid tõsiselt kahjustada - nii lühikeses kui ka pikemas perspektiivis. Sunnimeetmeid tuleks pidada viimaseks võimaluseks, kuid muidugi võib esineda töövaidlusi, kus need osutuvad sobivaks ja kasulikuks meetodiks. Nii praktilistel kui juriidilistel põhjustel peab sunnimeetmete rakendamine olema hästi organiseeritud ja omama täielikku toetust. Sunnimeetmete kasutuselevõtmise või selle tõsise kaalumise puhul peavad kõik asjaosalised, eelkõige organisatsioonid, olema täiesti teadlikud kõigist nendega kaasnevatest õiguslikest ja muudest tagajärgedest. Lisaks tuleb mõista, et sunnimeetmete eesmärk on panna vastaspool läbirääkimisi pidama. Sunnimeetmed üksi ei vii oluliste küsimuste lahendamise või kollektiivlepingu sõlmimiseni.

Kolmanda osalise kaasamine. Töövaidluse lahendamiseks kolmanda osalise sekkumine ei ole just parim võimalus. See ei aita üldjuhul positiivseid töösuhteid luua ega säilitada. Nende korduv sekkumine võib tööturupartnerite vaheliste töiste suhete arengut märkimisväärselt segada või pidurdada. Siiski esineb olukordi, kus kolmanda poole pöördumist võib pidada parimaks võimaluseks.

Nagu juba öeldud, on kompromissivõimalused kollektiivläbirääkimiste alustamise või mittealustamise küsimuses imeväikesed või olematud. Ka võib teatud juhtudel olla selge, et

välise jõu või mõju puudumisel ei tagane läbirääkimistest keelduv pool tõenäoliselt oma seisukohast.

Seal, kus sunnimeetmete kasutamine ei ole soovitatav või võimalik, osutub töövaidluse kolmandale lahendada andmine positiivseks võimaluseks. Eesti seaduste kohaselt on tööandjate või töötajate ühenduste või lepitajate osavõtul langetatavad otsused töövaidluse pooltele kohustuslikud. Keegi eelnimetatutest peab püüdma aidata töövaidluse pooli vastastikku rahuldava lahenduseni jõuda. (Kuid igal juhul väheneb kolmanda poole pöördumisega osaliste endi mõju kõnealusele küsimusele, kuna lepitajal on õigus langetada ka siis otsus, kui kokkuleppele ei jõuta. Mõnel puhul ei ole võimalik kollektiivläbirääkimiste alustamise otsuseni jõuda ja kolmas pool lahendab küsimuse oma otsusega.)

Ühe poole otsus läbirääkimisi mitte pidada ei pruugi selguda kohe: see võib avalduda alles "läbirääkimiste" jooksul. Või siis avaldub see alles läbirääkimisprotsessi lõpus - näiteks ei tehta nõudele vastuseks omapoolset pakkumist või tehakse pakkumine, mis on vastaspoolele selgelt vastuvõetamatu. See võib olla kas varem läbi mõeldud taktika või langetatakse otsus diskussioonide käigus. Läbirääkimiste algataja peab olema valvel sellise lähenemisvõimaluse suhtes. Tuleb pidevalt endalt küsida, kas vastaspool ikka tõepoolest peab läbirääkimisi? Niipea kui ilmneb, et üks pooltest tõsimeeli läbirääkimisi ei pea, tuleb teisel poolel kaaluda arutelu lõpetamist. Kui üks pool läbi rääkida ei taha, jäävad teise püüded tavaliselt tulemuseta ja võivad nõudele või pretensioonile halvasti mõjuda. Hoolega tuleb aga vältida läbirääkimistest hoidumist segi ajamast taktikaga, mille eesmärk on panna vastaspool esimesena järelandmisi tegema. Siin on ülimalt tähtsad läbirääkija kogemused, teadmised ja vastaspoole lähenemiseviiside tundmine.

Läbirääkimiste tooni ja õhkkonna kujundamine - raskused ja lahkarvamused

Sellel etapil võib tekkida probleeme, millel ei tohiks lasta töövaidluseks areneda. Nii võib nõude saanud pool hakata algusest peale läbirääkimiste kulgu dikteerima sellega, et püüab kirjalikult esitatud nõudele või kollektiivlepingu sõlmimise nõudmisele otsekohe vastata. See võib takistada nõude esitanud poolel nõuet toetavate näidete ja argumentide esitamist. Niisuguses olukorras võib nõude esitaja valida järgmiste tegutsemisvõimaluste vahel:

- Rõhutada, et ollakse need, kes nõudsid läbirääkimiste alustamist ja on huvitatud kollektiivlepingu sõlmimisest, mistõttu tahetakse esitada ka nõuet toetavad näited. Sellise vahelesegamisega riskitakse küll kohe lahkarvamusteni jõuda, kuid selle plussiks on võimalus minna kogu protsessiga edasi esialgse kava kohaselt.
- Kuulata esmalt ära vastaspool, näidata, et selle vastulausele reageeritakse tähelepanelikult ja selle sisu arutatakse läbi. Järgnevalt esitada oma nõue koos seda toetava näitega, lisades, et otsustamisel oleks kasulik ka toodud juhtumiga arvestada. Selle variandi puhul on lahkarvamuste tekkimine kohe algul vähem tõenäoline, pealegi võib teise poole vastuses olla ka tõsist arutelu nõudvaid punkte.

Läbirääkimiste algstaadiumis võivad mõlemad pooled tulla välja kas vihjamisi või varjamatult tehtud ähvarduste ja solvangutega. Neid tuleks kas ignoreerida või siis neile kindlalt, kuid viisakalt reageerida. Oluline on, et pool, kellele selliseid märkusi tehti, ei laseks end oma seisukohtade esitamisel neist segada. Samuti ei tohi lasta oma seisukoha esitamist häirida jooksvatest küsimustest või kommentaaridest, ükskõik millised need on - olulised või mitte. Oma seisukohti tutvustades tuleb näidata, et nõuet ja seda toetavat näidet õigesti mõistes leiab neist kasulikku mõlema poole jaoks.

Vastaspoole vastus - probleemid ja lahkarvamused

Läbirääkimiste selles staadiumis esitatakse tavaliselt vastuse esitajale küsimusi ja palutakse täpsustusi. Nendest ei tohiks lasta vastuse kavakohast ja täielikku esitamist segada. Ähvardavad, solvavad või segavad märkused tuleks kas kõrvust mööda lasta või neile kindlalt, kuid viisakalt vastata. On tähtis see, et kõneleja ei jäta segamise mõjul oma ettekannet kavandatud viisil esitamata. Kui on kokku lepitud läbirääkimiste reeglites või pooltel on neist ühesugune arusaamine, võib ettekannet esitav pool soovi korral juhtida tähelepanu neist kinnipidamise vajadusele. Ettekande vigu, nõrku ja tugevaid punkte märgates tuleks need hoolikalt üles märkida, selle asemel et neile kohe tähelepanu juhtida. "Plusspunktide kogumine" või ettekandes "aukude otsimine" viib enamasti ainult viljatute konfliktideni.

Selles staadiumis võivad poolte vahel ilmned suured lahkarvamused, mis omakorda võivad tekitada tunde või õhkkonna, nagu poleks mõtet läbirääkimisi edasi pidada. See võib nii ollagi, kuid samas on läbirääkimistega võimalik lahendada ka neid lahkarvamusi. Kui eeltöö käigus on püütud vastaspoole reageeringuid ette näha, ei tohiks ka oluliste lahkarvamuste ilmumine tulla ootamatusena. Põhjaliku ettevalmistustöö tulemusena peaks olema kujunenud vähemalt realistlik hinnang esseisvate läbirääkimiste raskusele. Läbirääkimiste kiire ja tõenäoliselt põhjendamatu katkestamise (konfliktide ja lahkarvamuste tõttu) asemel tuleks ühiselt tunnustada, et poolte seisukohtades on suuri erinevusi, kuid et kokkuleppele jõudmise nimel tuleks püüda läbirääkimistega edasi minna.

Mõlemad pooled võivad vajada järelemõtlemisega, vähemalt võib see ära hoida läbirääkimiste lõppemise. Sellepärast võib esialgu parim lahendus olla läbirääkimiste ajutine peatamine.

Läbirääkimiste peatamine ei lahenda muidugi erimeelsusi. Kuid kollektiiv-läbirääkimiste järgmiseks etapiks valmistumisel võivad aja mahavõtmine ja ka vastaspoolte mitteametlikud kontaktid olla hindamatu väärtusega.

Taktika valik - probleemid ja lahkarvamused

Selles staadiumis võib järgalt oma eelistuste juurde jäämine viia ainult ummikusse. Kokkuleppe võimalused nurjatakse, kui pooled ei aruta omavahel vähemalt mingeidki edasilikumise teid. Tavaliselt peavad mõlemad pooled ilmutama mõningat seisukohtade lähendamise soovi. Järgale positsioonile asumine ja üksnes vastaspoolt järeleandmiste

ootamine või nõudmine võib küll tulemusi anda, kuid võib viia ka läbirääkimiste katkemisele, mille puhul mõlemad pooled seisavad silmitsi selle tagajärgedega.

Kui vastaspool ei ilmuta soovi tõsiselt läbi rääkima asuda, võib abi olla tema tähelepanu juhtimisest tagajärgedele, mida läbirääkimiste katkemine mõlemale poolele kaasa toob. Seda tuleks teha lühidalt ja selgelt, kuid mitte ähvardavalt. Näiteks: "Kui me nüüd ei suuda arutada sellest punktist edasiliikumise võimalusi, muutub igasuguse kokkuleppe saavutamine väga raskeks. Kui kokkulepet ei saavutata, oleme mõlemad raskes olukorras. Kas me tõesti soovime, et meie töö läheks nurja või lahenduse leidmine jääks kellegi kolmanda otsustada? Kas poleks parem probleemid isekeskis ära lahendada?"

Kui puudub tahe uurida ühiselt edasiliikumise võimalusi peamistes valupunktides, tuleb seda avalikult tunnistada. See tähendab selgelt lahknevat seisukohti, mida pole võimalik edasiste kõnelustega üksteisele lähendada. Kui aga mõlemal poolel on selge soov edasi liikuda ja vastavaid võimalusi on ka arutatud, on õige aeg minna läbirääkimiste järgmise faasi.

Edasiliikumine ja kokkuleppe ettevalmistamine

Selles staadiumis tekkida võivad probleemid:

- pakkumist ei esitata;
- tehtud pakkumine on täiesti vastuvõetamatu;
- pakkumine on mõistlik, kuid mitte päris piisav;
- ei ole selge, kas pakkumine tõepoolest tehti;
- ebaselgeks jääb, millist liiki pakkumine tehti;
- pakkumise väärtus pole päris selge.

Kui pakkumist üldse ei tehta või kui tehtud pakkumine ei ole vastuvõetav, tekib töötüli olukord, mis ei erine kuigivõrd eespool kirjeldatud stsenaariumist, mille puhul teine pool tegi kohe alguses selgeks, et ta ei kavatse läbirääkimisi pidada. Nüüd on valida sunnimeetmete ja töötüli kolmandale osapoolle lahendada andmise vahel. Kuna alguses vähemalt on püütud läbirääkimiste teel lahenduseni jõuda, võib sellest küsimuse kolmandale poolele üleandmise ettevalmistamise juures abi olla. Ka võib poolte senistest kohtumistest, olgugi et need jäid kokkuleppe saavutamise mõttes edutuks, omavaheliste töösuhete edaspidisel parandamisel abi olla.

Kui tehtud pakkumine on küll sobiv, kuid kokkuleppeks mitte päris piisav, peaks püüdma saavutada selle täiendamist. See tähendab läbirääkimiste jätkamist ja võib-olla ka nõude või pretensiooni mõningast muutmist. Võimalikke alternatiivvariante tuleks läbirääkimistel silmas pidada. Kas sobivama kokkuleppe saavutamiseks on mõeldav rakendada sunnimeetmeid ja kas nende abil on tõenäoline parema tulemuseni jõuda? Kas otsustusõiguse kolmandale poolele loovutamine võib paremat tulemust anda?

Kui ei ole selge, kas pakkumine üldse esitati või mis liiki pakkumisega oli tegemist, tuleb olukorda selgitada. Küsida: "Kas ma sain teist õigesti aru, et te olete valmis kokku leppima järgmistes küsimustes...?" "On see teie lõplik pakkumine?" "Kas see pakkumine on seotud mingite tingimustega?" või "Kas ma mõistsin õigesti, et teie pakkumine sõltub järgmistest tingimustest...?"

Kui pakkumise väärtus jääb mõneti selgusetuks, on tark tegu paluda selgitust kohe. Kui nõue käsitleb keerukat küsimust, on kõige mõistlikum paluda endale pakkumise põhjalikuks kaalumiseks aega anda, lisades samas, et vaja võib minna ka täiendavaid selgitusi.

Järelduste tegemine ja kokkuleppele jõudmine - probleemid ja lahkarvamused

Kokkuleppele mittejõudmine võib tähendada läbirääkimiste lõppu. Seejuures on aga tähtis, et pooled siiski mõistaksid läbirääkimisi ajendanud küsimuste lahendamise vajalikkust. Sellepärast peavad pooled püüdma oma lahkarvamuste olemuses selgusele jõuda ja täpselt teadma, millistes küsimustes nimelt lahkarvamused säilisid. See ei ole alati kerge, eriti siis, kui läbirääkimiste lõpp kujuneb teravaks. Mõnel puhul võivad läbirääkimised katkeda ka seetõttu, et pooled ei mõista oma seisukohtade erinevusi. Pooled peavad püüdma kokkuleppele jõudmist takistavaid asjaolusid selgeks rääkida järgmistel põhjustel:

- selgituste tulemusena võivad läbirääkimised sumnud punktist edasi nihkuda;
- kui pooled suudavad vähemalt selgusele jõuda, millised küsimused vajavad veel lahendamist, parandab see ka mõnevõrra nendevahelisi koostöösuhteid;
- töötajaid ja tööandjat saab lahendamata jäänud küsimustest õigesti informeerida;
- välditakse olukorda, kus töötajateni jõuavad erinevad või koguni vasturääkivad versioonid läbirääkimiste tulemustest. Selline olukord võib viia töörahutuste ja tööprotsessi häireteni.
- välditakse segadust küsimuses, kas ja millal kaasata vaidluse lahendamisse kolmas pool. Kujunenud eriarvamusi on raske ületada, kuid olukorra muudab veelgi keerukamaks ebaselgus nende eriarvamuste suhtes.

Lahkarvamused lepingu täitmisel

Lepingu eelnõu korrigeerimise ajal tuleks hoiduda kiusatusest uuesti läbirääkimisi alustada. Kokkuleppe tõlgendamisel lahkarvamuste tekkides on oluline säilitada tasakaalu- ja proportsioonitunne. Kas on tegu suurte ja oluliste küsimustega? Kui jah, siis peavad ehk teepoolst kõik läbirääkijad uuesti kokku tulema. Väiksemaid erimeelsusi peaks saama lahendada mitteametlike arutelude käigus. Ainult mälu peale lootma jääda ei tohi. Tugineda tuleks läbirääkimiste ajal tehtud märkmetele. Tähtis on olla kannatlik ja pöörata tähelepanu üksikasjadele. Tuleb vältida sõnastuse mitmetähenduslikkust. Mitmeti tõlgendatavad väljendused võivad kokkuleppe hilisemal täitmisel põhjustada raskusi mõlemale poolele. Ärge unustage, et leping on juriidiline dokument. Sellepärast tuleb vajaduse korral toetuda asjatundjate nõuannetele.

Lepingu tunnustamine. Kui üks pooltest (või kumbki) pole lepingut tunnustanud, tuleks püüda välja selgitada, kas on võimalik seda takistanud põhjusi kõrvaldada. Hoolega tuleks

jälgida, et ei pöördutaks tagasi nende küsimuste juurde, mis tunnustamist ei takista. Pool, kellel on lepingu tunnustamisega raskusi, peab täpselt teadma, millised muudatused võivad aidata neid ületada.

Sellel etapil mõjuvad tavaliselt kõige paremini omavahelised mitteametlikud kontaktid. Tunnustamist võimaldavate täienduste/muudatuste tegemise vahendina tuleks eelistada mitte niivõrd läbirääkimiste taasalustamist, kuivõrd lepingule lisatavaid täiendavaid selgitusi. Otsustava tähtsusega on reaalsuse tunnetamine: kas küsimust saab lahendada (selgituste abil) suhteliselt väikeste muudatustega või on probleemid nii suured, et leping ei ole antud kujul üldse vastuvõetav?

Probleemid lepingu täitmisega tekivad siis, kui üks pool täidab seda ainult osaliselt või jätab üldse täitmata või tõlgendab lepingu täitmist teisest poolest erinevalt.

Kui lepingut üldse ei täideta, pöördub sellest riivatud pool kõige tõenäolisemalt kellegi kolmanda, näiteks riikliku lepitaja poole. Kõigepealt võiks siiski nõuda asja arutamist lepingu täitmise eest vastutava poolega. Riivatud osapool peab tegutsema ettevaatlikult, et mitte laskuda uuesti läbirääkimistesse. Kui tehakse ettepanek lepingu täitmise edasilükkamiseks, tuleks selle tõenäolisi tagajärgi võrrelda muude vahendite (kolmanda osapoolle kaasamine, sunnimeetmete rakendamine) eeldatavate tagajärgedega. Võib taotleda ametiühinguliitude ja töandjate liitude sekkumist, kui on olemas vähimigi tõenäosus, et see võib anda positiivseid tulemusi.

Lepingu osalise täitmise korral peab sellest riivatud pool asja tõsiselt kaaluma. Kui oluline on lepingu täitmata osa? Kasuks võivad tulla isiklikud kontaktid ja vestlused lepingut rikkuva poolega, mistõttu tuleks püüda neid korraldada. Kui on tegemist olulise rikkumisega, on olukord üsna sarnane sellega, kui lepingut üldse ei täideta. Kui lepingu täitmata osa ei ole iseenesest eriti oluline, tuleks valida, kas ise lepingut rikkuva poolega küsimust arutada või anda see otsustamiseks kolmandale poolele. Otsuse langetamine võib sõltuda mitmetest asjaoludest: milles seisneb mittetäitmine, ettevõtetavate sammude mõju pooltevahelistele suhetele, kolmanda poole võimalik reageering sekkumise palvele vms.

Lepingu tõlgendamise erinevuste korral tuleb pooltel kõigepealt arutada võimalikke lahendusi. Siingi peab riivatud pool hoolega hoiduma läbirääkimiste taasalustamisest. Enne teise poolega kontakti võtmist peab riivatud pool läbi viima mõningase "sisekontrolli": näiteks vaatama üle läbirääkimistel tehtud märkmed, küsitlema lepingu sõlmimisel osalenud isikuid ja konsulteerima juristidega. Tegutseda võib ka nii nagu lepingu osalise täitmise korral. Oluliste tõlgendamiserinevuste korral tuleb tõenäoliselt anda küsimuse otsustamine kolmanda kätte.

Üheks võimalikuks tagajärjeks kollektiivlepingu täitmata jätmisel või puudulikul täitmisel on sunnimeetmete (streik või töösulg, hoiatusstreik) poole pöördumine. Tundeid puhub lõkkele eeskätt lepingu täitmatajätmise, seda iseäranis pärast pikki ja raskeid läbirääkimisi.

Sunnimeetmetega tohiks siiski hoiatada üksnes sel juhul, kui hoiatuse täideviimine on ka reaalne ja annaks ühtlasi soovitud tulemusi.

Järeldused

Kollektiivläbirääkimiste käigus tekkivad erimeelsused poolte vahel on paratamatud. Eesmärk peaks olema leida läbirääkimiste protsessis endas peituvaid võimalusi niisuguste erimeelsuste ületamiseks. Et mitte lasta erimeelsustel töötuliks areneda, tuleks nende arutamisel keskenduda mitte isikutele, vaid küsimuste sisule ja ilmutada kannatlikkust, reaalsustunnet ning kompromissivalmidust. Seal, kus siiski jõutakse töötulini, peavad mõlemad osapooled mõistma, et iga tüli tuleb varem või hiljem lahendada: muidu kannatavad mõlemad pooled, olugi et erineval moel ja mõnikord ka erineval määral.

Heade suhete huvides on kõige parem tekkinud probleemid omavahel, ilma kellegi vahetalitusega lahendada. Kuid on ka olukordi, kus lepitaja õigeaegne sekkumine võib vähendada erimeelsuste ja lahkarvamuste teravaks ja ägedaks konfliktiks arenemise võimalusi. Lepitaja nõuanded võivad aidata pooli paremini kokkuleppele jõuda.

Õeldakse, et läbirääkimised on võimaluste kasutamise kunst. Sellest võib järeldada, et läbirääkimistega ei õnnestu saavutada võimatut: näiteks jõuda kokkuleppele seal, kus üks pool keeldub läbi rääkimast või kus ühe poole nõudmised või nõuetele esitatavad vastused on teisele poolele vastuvõetamatud. Selleks, et läbirääkimistel tekiks reaalne võimalus kokkuleppele jõuda, peab poolte vahel valitsema tasakaal. Kui üks pool ütleb lihtsalt ei, peab teise poole positsioon olema selline, et ka tema saaks oma seisukohalt lähtudes ei öelda. Seepärast on töösuhetes oma kindel koht ka sunnimeetmetel.

Sunnimeetmed ei pea piirduma üksnes streikide või töösulgude taoliste töökatkestustega. Töösuhetes on sunnimeetmete eesmärgiks vajaduse korral vastaspoolele näidata, et küsimus ei lahene iseenesest, vaid nõuab lahendamist. Selle saavutamiseks on muidki võimalusi peale töökatkestuste, nagu lepitaja poole pöördumine, läbirääkimisi taotleva poole kannatlikkus, visadus ja üha parem organiseerimisvõime, avalikustamine, avaliku elu tegelaste (näiteks ministri) poole pöördumine, vastaspoolega kontaktide otsimine sel teel, et pakutakse läbirääkimisteks välja temale huvipakkuvaid küsimusi. Nii võib ametiühing, kes on huvitatud palga- ja töötingimusi kehtestavast kollektiivlepingust, vihjata, et on valmis tulema läbirääkimiste käigus välja tööviljakuse tõstmisele suunatud töökorralduse parandamise ettepanekutega.

PROBLEEMIDE ÜHISLAHENDAMINE

Kollektiivlääbirääkimiste eesmärk on vältida töötajate ja tööandjate konfrontatsiooni läbirääkimistel saavutatavate kompromisside ja kokkulepetega. Probleemide ühislahendamine on aga midagi muud: tööandja ja töötajad püüavad töösuhetes tekkivatele probleemidele lahendusi leida üheskoos analüüsides ja otsustades.

Ilmselt oleks kasulik kõrvutada kummagi lähenemisviisi - kollektiivlääbirääkimiste ja probleemide ühislahendamise - põhiprotsesse.

Kollektiivlääbirääkimised

- Lääbirääkimised saavad enamasti alguse töötajate nõudest või ettepanekust kollektiivlepingu sõlmimiseks. Nõue kujutab endast tavaliselt lahendusettepanekut töösuhetes tekkinud probleemile - sellisena nagu töötajad ja nende esindajad seda näevad. Tööandja ei ole seda otsust mõjutanud.
- Sellele järgneb tööandja vastus koos otsusega, kas alustada läbirääkimisi või mitte.
- Järgnevalt kas:
 - a) jõutakse läbirääkimistega kompromissi ja kokkuleppeni;
 - b) läbirääkimisi ei toimu;
 - c) läbirääkimisi peetakse, kuid kokkuleppele ei jõuta.
- Mõlemad pooled teineteisest sõltumatult kinnitavad lepingu ja tunnustavad seda.
- Protsessi viimane staadium on kokkuleppe täitmine ja kontroll selle üle.

Kokkuleppe sõlmimiseks vajaliku kompromissini jõudmiseks peavad tavaliselt mõlemad pooled milleski järele andma.

Probleemide ühislahendamine

- Tööandja ja töötajate esindajatest koostatud töörihm analüüsib olukorda ja määratleb töösuhetes tekkinud probleemi.
- Töörihm leiab ühiselt probleemile parima lahenduse.
- Lahendus viiakse ellu (mitte tingimata töörihma enda poolt) ja rühm hindab üheskoos selle elluviimise tagajärgi.

Siin püütakse lahenduseni jõuda mitte kollektiivlääbirääkimistele iseloomuliku kompromissi, vaid probleemi analüüsimise kaudu. Selle meetodi puhul peavad asjaosalised pooled tunnistama, et lahendamist vajav probleem on neile kõigile ühine.

Kohapealset probleemide ühislahendamist tuleks pidada mitte üksnes kollektiivlääbirääkimiste alternatiiviks, vaid meetodiks, mida saab teatud olukordades edukalt kasutada probleemide lahendamiseks. Seda võib kasutada nii omaette kui ka koos kollektiivlääbirääkimistega (kuid mitte nendega samaaegselt või samades küsimustes).

Millistes olukordades probleemide ühislahendamist kasutada?

Tööandja peab tunnistama, et ka töötajad võivad anda oma panuse firma juhtimisse. Töötajatel tuleb nõustuda, et oma eesmärkide saavutamine on seotud firma vajaduste ja reaalse olukorraga.

Mõlemad peavad tunnistama, et ka vastaspoolel on ettevõttes omad seaduslikud huvid, ning sellega seoses aktsepteerima oma tööalaste õiguste kõrval ka kohustusi. Veel peab olema jõutud ühisele arusaamisele probleemi olemasolus ja selles, et mõlemad pooled on valmis selle lahendamiseks pingutama. Tõhus tegutsemine probleemide ühislahendamisel eeldab suurt vastastikust usaldust.

Milliste küsimuste puhul sobib probleemide ühislahendamine?

Sellist loendit, mille puhul rakendada töösuhetes probleemide ühislahendamist, ei ole olemas. Valik on iga ettevõtte enda teha. Ettepaneku mingi probleemi ühislahendamiseks võib teha nii tööandja kui ka töötajad või ametiühing. Mõlemad pooled peavad olema valmis selle meetodi rakendamist vähemalt katsetama ning nõustuma selleks vajaliku väljaõppe ja organiseerimistööga. Mõistlik oleks katsetada probleemide ühislahendamist kõigepealt sotsiaalvaldkonnas (näiteks asutuse söökla organiseerimine või selle töö parandamine) ja seejärel asuda selliste küsimuste juurde nagu tootmise kitsaskohad vms.

Kuidas probleemide ühislahendamise juurde asuda?

Kõigepealt peab juhtkond otsustama selle meetodi kasuks ja pakkuma välja mõne sobiva küsimuse - näiteks vajadus asutuse söökla järele. Järgnevalt arutatakse küsimust töötajate või nende esindajatega ja langetatakse otsus ühise töörühma moodustamise kohta. Sinna võib kaasata mõne spetsialisti, kes nõustaks organiseerimise ja väljaõppe küsimuses ning korraldaks vajalikku väljaõpet. Töörühmal võib olla palju abi ka ametiühingu esindajast ja firma personalitöötajast, kes aitavad osalejate kartusi ja eelarvamusi hajutada.

Töörühma liikmete valimine peab olema avalik ja avatud ning rühm peab koosnema võimalikult erinevatest inimestest. Siinkohal ei anta üksikasjalikku nõu meeskonna koostamiseks, rõhutada tuleks aga tõhusa infovahetuse tähtsust nii töörühma rolli ja töömeetodite kindlaks määramisel kui ka rühmas põhjaliku ja vaba diskussiooni tekkimisks. Meeskonna koolituse eesmärgiks on kõrvaldada tõkked, mis võivad pärsida meeskonna võimet probleeme lahendada ja otsuseid langetada.

Probleemide lahendamise protsess töörühmas

Probleemide lahendamine meeskonnatööna koosneb järgmistest etappidest:

- probleemi tunnistamine ja selle sõnastamine;
- probleemi lahendamiseks vajalike sihtide või eesmärkide kindlaksmääramine;
- ideede genereerimine;
- probleemi analüüsimine;
- alternatiivsete lahendusvõimaluste väljapakumine;

- parima lahenduse valimine;
- tegevusplaani koostamine;
- valitud plaani elluviimine;
- protsessi ja lahenduse ülekontrollimine.

Probleemide ühislahendamise eelised

Ettevõtte jaoks võib probleemide ühislahendamine tuua lisaks lahenduse leidmisele veel muudki positiivset. Suureneb tõenäosus, et töötajad nõustuvad täielikult lahendustega, mille leidmisel nad ise osalised olid, ja aktsepteerivad täiel määral otsuseid, mille langetamisel nad osalesid. Töötajate, nende kogemuste ja võimete kaasamise tulemuseks on tõenäoliselt suurem hulk lahendusviise. Rühmasiseste arutelude tulemusena võidakse kogu organisatsioonis hakata senisest avaramalt ja põhjalikumalt mõistma ettevõtte vajadusi. Suureneda võib juhtkonna ja töötajate vastastikune usaldus ning lugupidamine.

Tööandja seisukohalt on kasulik lahendada probleemid konfliktide või töökatkestusteta ja suurendada töötajate koostöövalmidust.

Töötajate seisukohalt pakub probleemide ühislahendamine neile rohkem võimalusi oma võimete arendamiseks ja kogemuste rakendamiseks, võimaldab parandada töötingimusi ja oma töö ning elu jaoks tähtsate otsuste mõju avaldada.

Siiski ei tohiks pidada probleemide ühislahendamist kõigi töösuhetes tekkivate probleemide ja küsimuste puhul mõjuvaks imerohuks. Probleemide ühislahendamiseks tõhusate ja efektiivsete meetodite väljatöötamine nõuab aega, jõudu (nii tööandjalt kui ka töötajatelt ja nende esindajatelt) ja raha. Ka ei saa seda rakendada kõigi lahendust nõudvate töösuhete alaste probleemide ning küsimuste puhul.

SOTSIAALPARTNERLUS

Kollektiivläbirääkimised sotsiaalpartnerite vahel toimuvad sektori, tegevusharu või ettevõtte tasandil, neid võib pidada ka tehase, asutuse, elukutse või eriala tasandil. Kes on siis need "sotsiaalpartnerid" ja millist rolli nad etendavad?

Eesti Ametiühingute Keskliit EAKL

Eesti Ametiühingute Keskliit on iseseisvate omaalgatuslike Eesti ametiühinguühenduste koostöö- ja esindusorganisatsioon.

EAKLi moodustavad 18 ametiühingute liitu ja üleriigilist ametiühingut - kokku ligemale 50 000 liikmega sellistelt tegevusaladelt nagu metsa-, puidu-, paberi-, kerge-, metallitööstus, energeetika, maantee-, raudtee-, mere- ja lennutransport, ehitus, tervishoid, riigivalitsemine, haridus, kaubandus ja teenindus.

EAKLi eesmärgid on:

- töötajate töö- ja sotsiaalmajanduslike õiguste kaitse ning huvide esindamine Vabariigi Valitsuse, tööandjate ja nende ühenduste ees, riigi- ja kohalikes omavalitsusasutustes, kohtus, töövaidlusorganites;
- tööturu tasakaalustatud areng ning sotsiaalse õigluse tagamine;
- sotsiaaldialogi, osalusdemokraatia ja ametiühinguõiguste edendamine ning kaitse;
- töötajate sotsiaalmajandusliku olukorra, tööohutuse ja töötervishoiu tingimuste parandamisele ning kutseharidus- ja kvalifikatsioonitaseme tõstmisele kaasaaitamine;
- demokraatlike ja esinduslike ametiühingute loomine, nende läbirääkimisjõu kasv, liikmetevahelise ühtsustunde tugevdamine;
- oma liikmete ühendamine, koostöö ja esindamise korraldamine nende huvide kaitseks.

Eesmärkide saavutamiseks peab EAKL muu hulgas läbirääkimisi valitsusasutuste ja tööandjate ühenduste ning teiste institutsioonidega ühiskonna sotsiaalse ja majandusliku arengu tagamiseks, sõlmib nendega lepinguid ja jälgib nende täitmist.

EAKLil on sõlmitud Eesti Tööandjate Keskliiduga üleriigiline laiendatud kollektiivleping palga alammäära kohta 2003. Aastaks; sellega on hõlmatud 60 000 töötajat. Ka peab EAKL läbirääkimisi valitsuse kui tööandjaga riigiteenistujate ja riigi hallatavate asutuste töötajate 2004. aasta palgakokkuleppe sõlmimiseks.

Sektori/majandusharu tasandil peavad kollektiivläbirääkimisi ametiühingute liidud ja üleriigilised ametiühingud. 2003. aasta I poolaasta seisuga oli EAKLi liikmesametiühinguil 5 sektoritasandi kollektiivlepingut, neist Transpordi- ja Teetöötajate Ametiühingu ETTA ja Autoettevõtete Liidu vaheline on kõigile selle ala töötajatele ja tööandjatele laiendatud kollektiivleping. Viie sektoritasandi leppega on hõlmatud 26 400 töötajat.

Ettevõtetes sõlmitavate kollektiivlepingute eelnõude koostamisel ja läbirääkimisel, ka läbirääkimiste koordineerimisel, osutavad igakülgset abi ametiühingute haruliidud. EAKLi liikmesametiühingutes oli sõlmitud 2003. aasta märtsikuu seisuga 124 ettevõtetasandi kollektiivlepingut ning nendega on hõlmatud 53 160 töötajat.

EAKLi liikmete hõlmatus kollektiivlepingutega on haruliiduti erinev: näiteks ETTA s 95 %, samas ei ole mõnes valdkonnas ühtki kehtivat ettevõtte- või harutasandi kollektiivlepingut.

Kollektiivläbirääkimised nii ettevõtte, majandusharu kui ka riigi tasandil annavad töötajatele võimaluse oma tööelu valdkondades kaasa rääkida. Kui toimuvad asjalikud läbirääkimised, kus töötajad tunnetavad tööandja poolt tema endaga võrdväärset kohtlemist, tõuseb töötajate motivatsioon oma tööd paremini teha.

Haru- ja riigitasandi läbirääkimised on olulised teatud miinimumnormide kehtestamiseks (näiteks palga alammäär - nii üldriiklik kui teatud kutsealal) ja on garantiiks väikeettevõtete töötajale, kes ise suurt läbirääkimisjõudu ei oma. Ettevõtte tasandil saavad töötajad rääkida tööandjaga probleemidest, millest üksikuna rääkides ei pruugi tööandja hoolida, ka ei ole igast töötajast läbirääkijat. Ühiselt on kergem ka oma töö- ja palgatingimuste parandamist nõuda. Ettevõtte tasandi kollektiivläbirääkimised õnnestuvad paremini suuremates ettevõtetes, kus toetus läbirääkijatele on suurem (ametiühingul rohkem liikmeid).

Et töösuhetes on üha tähtsamaks muutunud paindlikkus, on väga hea, kui kõik muudatused tööorganiseerimisel on töötajatega läbi arutatud, sest ainult nii on võimalik saavutada muudatustele töötajaskonna heakskiitu. Seetõttu on kollektiivläbirääkimisi raske ülehinnata.

Majandusharu lepingute puhul võib välja tuua positiivsete ilmingutena:

1. Parendatakse ja ühtlustatakse harusektori töötingimusi. Ühtlustatud tingimustega korrastatakse turgu ja konkurentsitingimusi, vähendatakse kõlvatut konkurentsi e sotsiaalset dumpingut hinnapoliitikas;
2. Vähendatakse ümbrikupalkade osakaalu;
3. Kehtestatakse majandusharule seadusega võrreldes soodsamad alampalgamäärad ja puhkeaja kestused;
4. AÜ positiivne marketing tööjõuturul;
5. Töörahu sektoris.

Tegutsedes vaid ettevõtte tasandil, on ettevõtetevahelise konkurentsi tõttu raske saavutada töö- ja palgatingimuste olulist paranemist; väikestes ettevõtetes (5-10 töötajat) on aga kollektiivlepingu sõlmimine peaaegu võimatu, vähemalt ei ole sellega võimalik oluliselt muuta kehtivat olukorda.

Seni on Eestis sõlmitud vähe harutasandi kollektiivlepinguid. Negatiivsete ilmingutena, mis takistavad sektorilepingute tekkimist, võiks nimetada:

1. Ametiühingute väike liikmeskond ja killustatus (haruliite on Eesti jaoks liiga palju), spetsialistide puudus ja finantside killustatus, vähene läbirääkimiste efektiivsus. Kõrge töötuse (ca 10 %) tingimustes on ametiühingute läbirääkimisvõime suhteliselt madal.
2. Tööandjate vähene motiveeritus - seadused ei toeta ettevõtlusdemokraatiat (tööandjal lasub läbirääkimiste kohustus, kuid läbi rääkida võib lõpmatuseni), väikeettevõtluses lokkab "ümbrikupalga" poliitika ja seaduste ignoreerimine.
3. Suurel osal ametiühingutest ei ole tööandjate liidu näol sotsiaalse dialoogi partnerit. Sellistes harudes on kollektiivsete lepingute sõlmimine jäänud täielikult ettevõtte tasandile.
4. Puudulik kontroll ja järelevalve kollektiivlepingute üle - Tööinspeksioonil on õigus kontrollida kollektiivlepingute täitmist ja teha ettekirjutisi alates 2002. aastast.

Koolitus

EAKL on eelnevate aastate jooksul asetanud suurt rõhku ametiühinguliidrite (esimeeste, usaldusisikute ja palgaliste töötajate) koolitamisele nii tööseaduste kui kollektiivläbirääkimiste teemadel. Koolitusseminare korraldavad ametiühingute haruliidud ja EAKL ise koostöös sösarametiühingutega teistest riikidest. Aktiivselt on osaletud mitmetel ILO, Friedrich Ebert Stiftungi ja PHARE vastavateemalistel koolitustel.

Ametiühingutöötaja roll

Ettevõttetasandi kollektiivläbirääkimistel on tähtsaim roll usaldusisikul, keda toetavad kõiges ametiühingu haruliidu palgatöötajad (olgu siis liidu esimees, jurist, lepingu- ja/või palgasekretär) - oma parema seaduste ja majanduse tundmise, läbirääkimiskogemustee vms abil.

Sektori tasandil valmistavad lepingu ette palgalised ametiühingutöötajad, läbirääkimistel osalevad töötajate esindajana nii palgalised töötajad kui ka usaldusisikud.

Ametiühingu läbirääkimisjõud sõltub läbirääkijaid toetavatest liikmetest.

Teenistujate Ametiühingute Keskorganisatsioon TALO

TALOsse kuuluvad üleriigiliselt tegutsevad kutse- ja ametiühingud, samuti ametiühingute liidud, kutseliidud ning muud töötajate huvide esindamiseks ja kaitsmiseks moodustatud töötajate üleriigilised organisatsioonid. Liitunud 12 liikmesliitu esindavad 35 000 liiget, kes töötavad hariduse-, kultuuri-, meedia-, põllumajanduse-, spordi-, teaduse-, inseneri- ja tervishoiuvaldkonnas.

TALO esindab oma liikmete ühishuve tööandjate, tööandjate organisatsioonide ja keskorganisatsioonide ees, kohtutes ja suhtlemisel tööküsimuste ning -vaidlustega tegelevate organisatsioonidega, samuti muude riigi- ja kohalike asutuste ees.

Keskorganisatsiooni eesmärk on lahendada oma liikmete töö, palga, puhkuse ja sotsiaalsete garantiide küsimusi ja kaitsta sotsiaalselt õiglust. Sellega seoses pööratakse kogu tegevuses enim tähelepanu sotsiaaldialoogile ja kollektiivlepingu-liste töösuhete arendamisele. Kõik see eeldab teadmisi. Selleks on TALO korraldanud koolitusi koostöös peamiselt Soome AKAVA ja Rootsi SACOga. Koolitused on olnud seotud seadusandluse, kollektiivlepinguliste töösuhete, töötingimuste, palkade, kaas-otsustamise, integratsiooni, tööjõu vaba liikumise ja diplomite tunnustamisega. Oluli-selt on tuginetud ka teiste Euroopa Liidu liikmesriikide kogemustele: juba 1996. Aastal toimus TALO-SACO-TCO esimene koolitus teemal "Eesti ametiliidud ja Euroopa Liit".

Üleriigilisel tasandil osaleb TALO osalusdemokraatia põhimõtetest lähtuvatel kahe- ja kolmepoolsetel läbirääkimistel, sotsiaalmajandusnõukogu ning kõigi teiste kolmepoolsete organite töös.

Alates 1992. aastast on TALO pidanud kahepoolseid palgakokkuleppe läbirääkimisi Vabariigi Valitsusega. 1998. aastal jäi kokkulepe töötasuvahendite ja toetussummade kohta sõlmimata, kuna valitsuspool ei arvestanud TALO nõudmisi. Sellele järgnes 27. novembril 1997. aastal korraldatud hoiatusstreik, kus osales 17000 haritlast. Peale hoiatusstreiki lisas Riigikogu riigieelarvesse täiendavaid vahendeid, kuid ka see ei olnud piisav õiglaste nõudmise täitmiseks.

Vaatamata pingelistele läbirääkimistele jäi 2000. aastaks palgakokkulepe sõlmimata. Siiski õnnestus riikliku lepitaja vahendusel 20. detsembril 1999. aastal allkirjastada "Kokkulepe palgakorralduse aluste kohta". Kokkuleppes on fikseeritud riigieelarvest osalisel või täielikul finantseerimisel oleva TALO liikmeskonna palgakorralduse pikaajalised põhiseisukohad, millest lähtutakse järgnevate aastate palgaläbi-rääkimistel.

Kollektiivläbirääkimised on Eesti ühiskonnas veel algstaadiumis. Kokkuleppeline elu- ja töövorm on olnud vaevaliselt aktsepteeritav, ilmselt eeldab see pikemaajalist demokraatlikku kogemust, kus koostöö tugineb laiemale kandepinnale kui seda on seaduste täitmine. Siiski saab üldistada, et kollektiivläbirääkimised on üha enam muutumas meie tööelu üheks loomulikuks avaldumisvormiks.

Kollektiivläbirääkimiste juures on positiivne see, et nad aitavad teadvustada vajadust kokkuleppe, kompromissi, koosotsustuse järele ühiskonna elu korraldamisel. Kollektiivläbirääkimised loovad töötajale paremad võimalused teatud eeliste saamiseks lepingu tööandjaga. Töötaja ei pea ise seisma üksinda tööandja vastu, vaid teda esindab kvalifitseeritud esindaja, kellel on olemas oskused läbirääkimiste pidamiseks ja positiivse tulemuse saavutamiseks.

Suurimaks puuduseks on tööandjapoolne ettevalmistamatus, samuti soovimatus sõlmida kollektiivlepingut. Väikestes ettevõtetes, mida on Eestis enamus, on töötajatel teatud kartus oma õiguste eest seista, kuna omanik või tööandja võib leida võimaluse vabaneda nendest

töötajatest, kes esitavad oma õiguste kaitseks nõudmisi. Teiselt poolt on kujunenud uus, kõrgelt kvalifitseeritud töötajate kontingent, kellele ei ole kollektiivleping oluline, sest ta võib individuaalselt saavutada igati rahuldava töölepingu. Seetõttu puudub tal otsene huvi kollektiivlepingu suhtes, mis omakorda desorienteerib teisi töötajaid ja nad võivad loobuda läbirääkimiste alustamisest.

TALO liikmesliitudel on harutasandil sõlmitud 6 kollektiivlepingut: Eesti Kõrgkoolide Ametiliitude Ühendusel UNIVERSITAS, Eesti Haridustöötajate Liidul, Eesti Kultuuritöötajate Ametiliidul, Eesti Teadustöötajate Ametiliidul kõigil üks ja Eesti Teatriliidul kaks lepingut. Ettevõtetasandil on sõlmitud lepingute arvuks 220.

Näiteid TALO liikmesliitude tegevusest:

Eesti Haridustöötajate Liidu koolitustegevus on suunatud nii maakonna- ja linnaliitude esimeeste kui ka usaldusisikute koolitusele. Regulaarselt, vähemalt 3-4 korda aastas, toimuvad õppepäevad maakonna- ja linnaliitude esimeestele. Õppepäevade kavas on ametiühingut puudutavad küsimused, eriline koht on juriidilisel koolitusel, eriti tööõigus tutvustamisel. Samuti käsitletakse usaldusisikute õigusi ja seaduslikku kaitset, kollektiivlepingute sõlmimist, töötajate kaitset vms.

Maakonna- ja linnaliitude esimeestele pakutavatel seminar-õppustel käsitletavad teemad on aluseks nende poolt kohtadel usaldusisikutele korraldatavatele seminaridele.

Haridustöötajate liidul on koostatud õppefilm kollektiivläbirääkimiste pidamisest ja kollektiivlepingu sõlmimisest. Välja on töötatud kollektiivlepingute näidised koos selgitustega. Vajaduse korral toimuvad õigusnõuniku individuaalkonsultatsioonid, lepingu õiguslik redigeerimine, tööandja konsulteerimine läbirääkimiste käigus ning õigusnõuniku isiklik osavõtt kollektiivläbirääkimistest.

Haridustöötajate liidu liikmesorganisatsioonidest 25%-l on sõlmitud kollektiivlepingud kohalike omavalitsustega. Peamiseks raskuseks kollektiivläbirääkimistel on kohalike omavalitsuste vähenenud huvi kollektiivlepingute sõlmimise vastu.

Eesti Kõrgkoolide Ametiliitude Ühendus UNIVERSITAS on korraldanud oma liikmetele seminare organisatsioonisisese ja -välisest suhtekorraldusest, tööseadusandlusest, kollektiivlepingute sõlmimisest, palgapoliitikast, kõrgkoolide töötasustamise tingimustest ning finantseerimise alustest. Paljude koolituste läbiviimisel on kaasa löönud välisriikide esindajad.

1998. aastal alustas UNIVERSITAS läbirääkimisi ülikoolide rektoritega, eesmärgiga sõlmida kokkulepe, millega on kindlaks määratud ülikoolide õppejõudude auditoorsed koormused, ametikohtade palga alammäärad, tagatised täiend- ja ümberõppele. Paraku hääbusid läbirääkimised ülikoolide esindajate soovimatusest jõuda kokkuleppele. UNIVERSITAS on võtnud eesmärgiks alustada uuesti poolelijäänud läbirääkimisi.

On sõlmitud kokkuleppeid Haridusministeeriumi ja UNIVERSITASE vahel, kuid need ei ole andnud soovitud tulemusi. Näiteks 2001. aastal sõlmitud palgakorralduslike aluste kokkuleppes toodud palga alammäärad on ülikoolides ja rakenduskõrg-koolides tänaseni suuremas osas rakendamata.

Kollektiivlepingud on sõlmitud enamikes liikmesorganisatsioonides. Lepingute sõlmimise peamiseks takistuseks on rektorite vähene huvi või teadmatus.

UNIVERSITAS omalt poolt toetab kollektiivlepingute sõlmimist, vajaduse korral aitab lepingut koostada, pakub õigusosalast konsultatsiooni ja osaleb kolmanda osapoolena lepingu sõlmimise protsessis.

Eesti Kultuuritöötajate Ametiliit on oma liikmesorganisatsioonidele järjepidevalt korraldanud ametiühingualast koolitust. Lähtutud on Euroopa, eriti Põhjamaade ametiühingute ning ETUCi ja ILO aktsepteeritud põhimõtetest. Koolitusosalast koostööd on tehtud Soome, Rootsi, Taani, Belgia jt riikide kultuuritöötajaid ühendavate ametiühingutega. Kui esialgu oli koolitus suunatud eelkõige töötajate esindajatele, siis viimasel ajal on kaasatud ka tööandjate esindajad. See on teatud määral suurendanud üksteisemõistmist sotsiaaldialoogis. Kahjuks pole kultuurivaldkonna asutuste juhid kui tööandjad, suutnud (või tahtnud) luua oma volitustega ühendusi. Üksikult tegutsemine raskendab oluliselt kollektiivläbirääkimisi, aga samuti pärsib tööandjate endi õiguste realiseerimist nii riigi, omavalitsuste kui teiste omanike ees.

Teatud piirides, kuid mitte piisavalt, on paranenud koostöö omavalitsustega, kelle haldusalas on enamus kultuuriasutusi. Apelleerides omavalitsuste seadusest tulenevale suurele iseseisvusele otsuste vastuvõtmisel, ei mõisteta üldiste, kõiki töötajaid puudutavate tõsuhetega seotud otsuste kooskõlastamise üleriigilist või harukondlikku vajadust.

Positiivseks saab lugeda koostööd Kultuuriministeeriumi haldusalas olevate kultuuriasutuste töötajate õiguste esindamisel. Sõlmitud sektorlepingud on pööranud täitmisele ning sellega tagatud töörahu käsitletavate kokkulepete osas. Sama ei saa alati öelda teiste ministeeriumide haldusalas olevate kultuuriasutuste suhtes. Vastuolu tuleneb eelkõige sellest, et tänaseni pole üheselt mõistetud laiendatud kollektiivlepingutest tulenevaid õigusi ja kohustusi.

Eesti Teatriliit on korraldanud teabepäevi volikogu liikmetele. Peamised teemad on: usaldusisikute roll teatris, kollektiivlepingute vajalikkus ja nende koostamise põhimõtted, erialalepingute (näitlejate, lavastajate, kunstnike jt jaoks) vajalikkus teatritöös, oskus pidada kollektiivläbirääkimisi ja usaldusisiku ametit (koostöös psühholoogiga), samuti toimuvad seminarid tööseadusandlusest Eestis.

Teatriliidu ja Kultuuriministeeriumi vaheliste harutasandi läbirääkimiste osatähtsus on aastate jooksul suurenenud. Eelkõige tunnistatakse ühise probleemi olemasolu - kultuurile

eraldatud raha vähenemine riigieelarves. Selle teadvustamine koos loomingulise liidu/ametiühinguga annab ühiskondlikult laiemal kandepinna eelarve-läbirääkimistel. Harutasandi läbirääkimised sisaldavad peale palgaläbirääkimiste ka teatritele optimaalse rahastamise süsteemi rakendamist teatriliidu poolt väljatöötatud mudelit alusel.

Kokkulepe Kultuuriministeeriumiga teatritöötajatele miinimumpalga garanteeri-miseks andis soovitud tulemuse. Harutasandi läbirääkimistest on tuge ka asutuse (teatri) juhtidele, kes võivad julgemalt toetuda nn katusorganisatsiooni nõudmistele.

Suhetes erialaliitude ning riigiteatritega on Teatriliiit põhikirja järgi vahendaja ja lepitaja rollis. Teatriliiit on kutsutud kolmandaks osapooleks teatrite kollektiivlepingute sõlmimise juurde ning on osaline ka erialaliitude lepingute koostamisel. Praegu on tegemisel teatritöötajate üldkollektiivleping, mis sätestaks riigiteatrites töötajate tööelu erialade kaupa.

Eesti Ajakirjanike Liit korraldab oma liikmetele iga aasta augustikuus kahepäevase suvekooli-kokkutuleku. Teemade ring on olnud lai: alates Eesti ja Põhjamaade ajakirjanike ühishuvidest ja ajakirjanike rollist kuni kollektiivlepingute ja seaduseelnõudeni. Kokkutulekul on osalenud ka välisriikide esindajad. Õppepäevi on korraldatud väikelehtede toimetajatele, koostöös soomlastega ka eraldi naistoimetajatele.

Töötajate esindajatele on antud võimalus osaleda pakutavates programmides TALO kaudu. Eraldi koolituse tegemine ei ole otstarbekas, kuna ajakirjanike liidul on usaldusisikud valitud vaid üksikutes meediaettevõtetes. Harutasandil partner puudub. Potentsiaalne partner Eesti Ajalehtede Liit ei soovi end selleks tunnistada.

Koolitused on toimunud ka siin nimetamata liikmesliitudes. Vaatamata piisavale koolitusele, jätkub siiski olukord, kus kollektiivläbirääkimiste pooled ei toimi tööturupartneritena. Takistuseks ei saa olla kehtiva seadusandluse kaasajale mittevastavus, vaid pigem olukord, kus eriti tööandjate pool ei ole endale veel täies ulatuses selgeks teinud kollektiivlepingutest tulenevaid võimalusi töötajate paremaks ja tulemuslikumaks motiveerimiseks.

Eesti Tööandjate Keskliit

Eesti Tööandjate Keskliit on kõige esinduslikum tööandjaid ja nende liite ühendav ning Euroopa Sotsiaalmudeli alusel ettevõtlust esindav sotsiaalpartnerlus-organisatsioon Eestis.

Eesti Tööandjate Keskliit on 1917. aastal asutatud Eesti Vabrikantide Ühise tegevuse jätkaja ja põhieesmärkide kandja Eestis.

Tänane Eesti Tööandjate Keskliit on asutatud kahe tööandjate liidu - Eesti Tööandjate Ühenduste Keskliidu ja Eesti Tööstuse ja Tööandjate Keskliidu - ühinemisotsusega 1997. aastal.

Eesti Tööandjate Keskliit on katusorganisatsioon, s.t. liitu kuulub enamus Eestis tegutsevatest majandusharuliitudest. Liidu liikmeskonda võivad kuuluda ettevõtted, kes on oma tegevusalal edukad ja heade äritavade esindajad.

2003. aasta lõpu seisuga kuulus keskliitu 31 majandusharuliitu ja 25 suurettevõtet, ühendades kokku üle 1450 ettevõtte. Kokku töötab keskliidu liikmesettevõtetes umbes 145 000 töövõtjat. Keskliidu liikmeskond katab kõiki majandusharusid ning ühendab enamikku suurematest ettevõtetest.

Keskliidu kõrgeim organ on üldkogu. Üldkogude vahelisel ajal koordineerib tegevust 15-liikmeline juhatus.

Eesti Tööandjate Keskliidu tegevuse eesmärk on esindada oma liikmete huve valitsuse, riigikogu ning töövõtjate ees. Keskliidu missiooniks on Eesti majanduse konkurentsivõime tõstmine ettevõtluskeskkonna parandamise ja sotsiaalse stabiilsuse tagamise teel.

Oma eesmärkide elluviimiseks osaletakse töö- ja sotsiaalvaldkonna ning ettevõtluskeskkonna alase seadusloome protsessis ning poliitika kujundamisel. Tööandjate Keskliit esindab oma liikmeid riigi tasandi kolmepoolsetes sotsiaaldialoogi institutsioonides, avalik-õiguslike institutsioonide ja sihtasutuste nõukogudes jt koostööorganites. Tööandjate Keskliit nimetab tööandjate esindajad regionaalsetesse töövaidluskomisjonidesse ja tööhõivenõukogudesse.

Tööandjate Keskliit esindab oma liikmeid Euroopa ja maailma tööandjate esindusorganisatsioonides (UNICE ja IOE), osaleb rahvusvaheliste fondide administreerimises ning konsulteerib toetusrahade taotlemisel oma liikmeid.

Tööandjate Keskliidu tegevusvaldkonnad

Tööandjate Keskliidu prioriteetseks tegevuseks on ettevõtete konkurentsivõime kaitsmine eelkõige maksupoliitika, hariduspoliitika, palgapoliitika ja tööpoliitika kujundamise kaudu nii siseriiklikul kui rahvusvahelisel tasandil.

Maksupoliitika kujundamisel on Tööandjate Keskliidu eesmärk seista madala maksukoormuse eest, seda eelkõige tööjõukulude maksustamise osas. Tulumaksu osas on seatud eesmärgiks tulumaksu määra vähendamine, mida seni on saavutatud ettevõtte tulumaksu kaotamise ning üksikisiku maksuvaba tulu määra suurendamise teel. Sotsiaalmaksu ja sotsiaalkindlustuse kulude osas on seatud eesmärgiks hoiduda nende edasisest suurenemisest. Seni on suudetud ära hoida tööõnnetus- ja kutsahaiguskindlustuse seaduse vastuvõtmine redaktsioonis, mis oleks toonud kaasa märgatava tööjõukulude kasvu. Järgmistel aastatel on kavas vähendada töötuskindlustuse maksemäärat 0,5%-lt 0,3%-ni palgafondist.

Hariduspoliitika kujundamisel on seatud eesmärgiks koordineerida kutseharidust ning riiklikku koolitustellimust. Lisaks haridussüsteemi arendamisele on seatud eesmärgiks kaotada erisoodustusmaks tööandja poolt töötaja õppekulude ning haridusinvesteeringute tasumisel.

Palgapoliitika kujundamisel osaleb Tööandjate Keskliit kõigil läbirääkimistel Vabariigi Valitsuse ja ametiühingute keskliitudega. Tööandjate Keskliidu eesmärk on jätkuvalt piirata majanduskasvu ületavat palgatõusu. Lisaks läbirääkimistele lahendab keskliit liikmeskonnas palgaküsimuste pinnalt tekkinud töötülisid.

Tööpoliitika eesmärk on kaitsta liikmete huve seadusandluse kujundamisel ministeeriumi, valitsuse ja riigikogu tasandil. Igal liikmel on võimalik osaleda seadusloomes keskliidu vahendusel ning saada liidu ekspertidelt tasuta juriidilist konsultatsiooni.

Tööandjate Keskliidu peamised saavutused on maksukoormuse kasvu pidurdamine ja sotsiaalsete pingete ärahoidmine töövõtjatega suhtlemisel.



**Phare Twinning Project
Social Dialogue, Estonia
ES2001/1B/SO/01**