



## SINDIKATI U XXI VEKU

PRIRUČNIK ZA DISKUSIJU O SINDIKATIMA  
U ZEMLJAMA U TRANZICIJI

Frank Hantke

Sa predgovorom Džona Monksa

Friedrich Ebert Foundation

Regional Project "Labour Relations and Social Dialogue in South-East Europe"  
Belgrade

Belgrade 2008

**FRIEDRICH  
EBERT  
STIFTUNG**

[www.fes-sozialdialog-soe.de](http://www.fes-sozialdialog-soe.de)

## Fondacija Fridrih Ebert (FES)

Fondacija Fridrih Ebert (FES) osnovana je 1925. godine kao političko zaveštanje Fridriha Eberta, prvog demokratski izabranog predsednika Nemačke. Socijaldemokrata Fridrih Ebert, koji se od običnog zanatlije uzdigao do najviše državne funkcije, dao je, imajući u vidu sopstvena iskustva u političkim konfrontacijama, inicijativu za osnivanje fondacije sa sledećim ciljevima:

- unapređivanje političkog i društvenog obrazovanja ljudi iz svih oblasti života u duhu demokratije i pluralizma,
- stipendiranje mladih, talentovanih ljudi, kako bi mogli da studiraju i bave se istraživačkim radom,
- doprinos međunarodnoj saradnji i razumevanju.



Fondacija Fridrih Ebert, zabranjena od nacista 1933. i ponovo osnovana 1947., do današnjih dana svojim mnogobrojnim aktivnostima sledi postvljene ciljeve. Kao privatna, kulturna institucija od javnog interesa ona se obavezala da će se rukovoditi idejama i osnovnim vrednostima socijalne demokratije.



## **Regionalni projekat Fondacije Fridrih Ebert „Radni odnosi i socijalni dijalog u jugoistočnoj Evropi“**

Fondacija Fridrih Ebert već decenijama širom sveta podržava izgradnju demokratskih uslova. Na partnerskom principu saraduje sa demokratskim organizacijama koje žele da učestvuju u izgradnji civilnog društva u svojoj zemlji. Nakon 1990. godine osim regionalnih predstavništava u zemljama jugoistočne Evrope ustanovljeno je još jedna oblast rada. Ona obuhvata ceo balkanski region.

Regionalni projekat se u prvom redu bavi unapređenjem organizacija socijalnih partnera. Razlog tome je činjenica da organizacije poslodavaca i sindikata u vremenima društvenih i ekonomskih promena i globalizacije sve više moraju da deluju izvan okvira nacionalnih granica. Fondacija Fridrih Ebert svojim poslovnim vezama i radnim iskustvom može da pruži pomoć svuda gde je važno organizovati transfer znanja, spojiti ljude sa različitim iskustvima ili izgraditi sopstvene kompetencije u dotičnoj zemlji.

Fondacija Fridrih Ebert (Friedrich-Ebert-Stiftung)  
Regionalna kancelarija „Radni odnosi i socijalni dijalog u jugoistočnoj Evropi“  
Tadeuša Koščuška 8/5  
11000 Beograd  
Srbija  
 +381-11-3284 255  
 +381-11-2629 632

<http://www.fes-sozialdialog-soe.de>



**Predgovor Džona Monksa ..... 9**

**O ovom priručniku za diskusiju ..... 13**

**Koju funkciju bi sindikati trebalo da imaju? 15**

**Kome bi sindikati mogli da se obrate  
i koga bi mogli da zastupaju? ..... 21**

Prividno samozaposlena lica ..... 25

Najamni radnici ..... 26

Zaposleni na određeno vreme ..... 27

Lica sa posebnim potrebama ..... 27

Penzioneri ..... 28

Lica u potrazi za zaposlenjem:

radnici bez radnog mesta ..... 29

Rad na crno ..... 31

Mikro, mala i srednja preduzeća ..... 32

Sektor uslužnih delatnosti ..... 35

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Obrazovne institucije..... | 36 |
| Mladi ljudi i žene .....   | 36 |

## **Čime sindikati treba da raspolažu? ..... 39**

|  |    |
|--|----|
| Snaga članstva + prodornost = moć..... | 39 |
| Kompetentnost.....                     | 42 |
| Lokalno prisustvo .....                | 45 |
| Sposobnost vođenja kampanje.....       | 47 |
| Fleksibilnost .....                    | 49 |
| Vizije .....                           | 51 |
| Međunarodni karakter .....             | 54 |

## **Kako bi sindikati mogli da budu organizovani? ..... 59**

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Ciljevi .....                      | 59 |
| Nezavisnost .....                  | 61 |
| Demokratija.....                   | 67 |
| Transparentnost i efikasnost ..... | 69 |
| Prisustvo .....                    | 71 |
| Prodornost .....                   | 74 |
| Aktivno članstvo.....              | 77 |
| Sindikati u centru društva .....   | 78 |

|  |     |
|--|-----|
| Strukture .....  | 80  |
| Sindikati bliski ljudima .....                                 | 83  |
| Solidarna granska politika .....                               | 88  |
| Saradnja u okviru krovnih saveza .....                         | 94  |
| Finansijske strukture .....                                    | 95  |
| Smernice za stvaranje moderne<br>sindikalne organizacije ..... | 101 |

## **Pragmatične inicijative – Nove ideje – Najuspešniji primeri ..... 107**

|  |     |
|--|-----|
| Danas razvijati ideje – Sutra ih realizovati u<br>projektima – Kasnije diskutovati o statutima ..... | 107 |
| Teme i ideje za projekte o organizacionim<br>reformama .....   | 108 |
| Grupacije važne za sindikate .....   | 116 |
| Članarine .....  | 120 |
| Početi već danas – Projekti otvaraju<br>mogućnost za to .....  | 123 |





**Džon Monks (John Monks)**

**Generalni sekretar**

*Evropska konfederacija sindikata  
Panevropsko regionalno veće  
Međunarodne konfederacije sindikata*

Poštovane kolege,

Ova publikacija predstavlja specifičan događaj, posebno izdanje u nizu napisa o sindikalizmu u društvima u tranziciji. Izašla je pod veoma interesantnim imenom – o sindikatima i 21. veku. Na prvi pogled, očekivalo bi se da je ova knjiga proizvod primene modernih razvojnih koncepata ili proslavljenih organizacionih aranžmana na stvarnost sindikata i društava koja prolaze kroz složene procese transformacije. A uopšte se ne radi o tome.

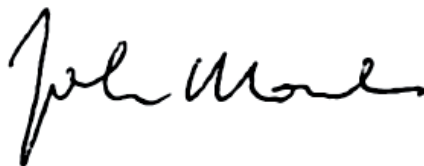
Ova knjiga je izvedena iz stvarnog života i usmerena je na praktične probleme sa kojima se suočavaju sindikati Istočne Evrope u procesu „tranzicije“ ka demokratskom društvu i tržišnoj ekonomiji. Inspirisana je direktnim iskustvom u životu i radu u uslovima u upravo tim zemljama, sa očiglednom namerom autora da da doprinos naporima i diskusijama u ovim organizacijama kako bi uobličio njihovo razumevanje, strukture i procese namenjene stvaranju politike tako da se uklapaju sa različitim i

stalno promenljivim kontekstom rada. Razmatra različite tipove pitanja, počev od onih u povereničkim kancelarijama pa do izgradnje sistema na nacionalnom nivou, od formulisanja strategije i razvoja struktura i demokratskih procesa do njihove praktične primene na terenu.

Vrednost ovog pristupa je u tome što on jasno naglašava da u ovom procesu nema prečica i da samo akteri koji su u njega direktno uključeni mogu da dođu do odgovarajućih ishoda i da preuzmu odgovornost za nalaženje najboljih oblika za svaku zemlju i svaku fazu procesa transformacije. Pa ipak, čak i kada bi bila nazvana „vodičem“, ova knjiga ne predstavlja „aktuelan“ pokušaj da se objasne slavljene „modeli“ iz razvijenih zemalja, „najbolje prakse“ sa evropskom etiketom ili da se ljudima kaže šta da rade samo zato što je to već urađeno na nekom drugom mestu. Ona ne prodaje „modele“, već nastoji da vodi ka „načinima“ kreativnog razmišljanja, da ohrabri lokalne aktiviste i sindikate u svakoj zemlji da razviju svoje sopstvene sisteme radnih odnosa i socijalnog dijaloga, i da ojača njihov potencijal – politički, organizacioni i finansijski, kako bi se oni suočili sa istorijskim izazovima svog vremena. Koliko god ova pitanja i problemi mogu izgledati osnovni i jednostavni, toliko mogu izgledati i teški kada na njih treba naći odgovarajuća rešenja i kada ih treba primeniti u praksi. Na kraju krajeva, čak će i uspeh najkompleksnijih ideja zavisi od snage organizacije – efikasnih i dobro finansiranih struktura na svim nivoima, snažnog osećaja za solidarnost i kapaciteta za mobilizaciju, tj. širokog i motivisanog članstva. Naizgled tehnička pitanja, kao što je mogućnost organizovanja i uspešnog rada sindikalne kancelarije, uključujući i finansijske uslove, mogu izgledati manje značajna u poređenju sa izazovom da se pruži odgovor na politike ekonomskih reformi, ali mogu da postanu ključan factor u pogledu razvoja ili postupaka po zahtevu organizacija.

Ovo nam skreće pažnju na drugu važnu prednost koju ovaj vodič pruža korisnicima – njegov holistički pristup. Ovo je vodič, ali ne i udžbenik – nije „azbuka sindikalizma“ zasnovana na formalnom nabranjanju principa. I, kao što je već pomenuto, iako ova knjiga pruža solidnu osnovu znanja za ljude koji se tek pridružuju sindikatima, ona će takođe biti zanimljiva stručnjacima i rukovodiocima. Ne treba očekivati da će svako imati potrebe ili želeti da sprovodi ili sprovoditi ono što je napisano – tamo nema nikakvog recepta za uspeh. Efekat vođenja se više postiže pokrenutim pitanjima i motivisanjem da se pravilno uobličiti diskusija koja će uključivati i stvarati prilike za upotrebu postojećih resursa i talenata svake organizacije – što je jedini način da se dođe do potrebnih odgovora.

Na trećem mestu, ali ne i manje važan, je osećaj lične uključenosti i stava koji izaziva poštovanje prema dostignućima sindikata u procesu transformacije u nastojanju da se utvrde budući izazovi i mogućnosti koje sindikati imaju na raspolaganju kako bi na njih na pružili odgovarajući odgovor. S obzirom da je knjiga pisana tokom finansijske krize, ovo pitanje ne može biti aktuelnije. Najnoviji događaji u bankarskom sektoru i na berzi su zadali snažan udarac logici reformi u Istočnoj Evropi: dok reforme prate model promena koje zadaju međunarodne finansijske institucije, „tržište će se izboriti sa problemima“ i „za to ne postoji nikakva alternativa“. Kriza je smestila tržišnu ideologiju i desno orijentisane politike u nepovoljan položaj u odnosu na stvarnost, ali je takođe postavila suštinska pitanja levo orijentisanim i demokratskim akterima društva. Da li će sindikati moći da iskoriste ovu mogućnost i iznesu svoj deo neophodnih promena? Ovaj vodič je pokušaj jedne osobe da doprinese tom cilju.





## O ovom priručniku za diskusiju

Ovaj priručnik za diskusiju treba sindikalnim aktivistima i aktivistkinjama da pruži podsticaje prilikom vođenja diskusija o budućnosti njihovih sindikata. Činjenice, analize i podsticaji poživaju na skoro dvadesetogodišnjim iskustvima tokom saradnje sa sindikatima u zemljama u tranziciji. Manji akcenat je stavljen na naučno orijentisanu analizu, a mnogo više na podsticaje i teze, koji su bliski praksi i koji odmah, na licu mesta mogu da budu predmet diskusija. Mnogo toga ne predstavlja ništa novo u određenom smislu, mnogo toga je već bilo predmet interesovanja pojedinih sindikata i dosta toga je već promenjeno, ali zbirka koja obuhvata većinu aspekata i neka praktična razmišljanja ipak može da predstavlja pomoć pnogima tokom vođenja neophodne diskusije o reformama.

Ne radi se o tome da je potrebno iznova otkrivati sindikate, niti da im treba postavljati potpuno nove zadatke, nego se u prvom redu radi o tome da je potrebno iskoristiti postojeće potencijale, iskustva i dostignuća tako da oni budu od koristi i prilikom budućih sukoba koji će se voditi u cilju zaštite interesa zaposlenih. „Stare vrline“ sindikata, kao što su solidarnost i zajedničko delovanje su i danas moderne i neophodne, one samo moraju iznova da se definišu u svetlu novih političkih okolnosti i sveta rada, koji trpi konstantne promene.

Pri tom teško da postoje uspešni modeli koji mogu jednostavno da se prenesu, nego sindikati najčešće uz pomoć svog aktivnog članstva moraju da se bore za pronalaženje pravih sredstava i puteva u okolnostima koje vladaju u njihovim zemljama, a uz pomoć kojih će se snažno iznoriti za interese zaposlenih.

Za sve individualne modele postoje doduše predispozicije i određeni parametri koji su predstavljeni u vidu evropskog privrednog i socijalnog modela. Stoga su iskustva i diskusije iz susjednih i drugih zemalja Evropske Unije važne i od koristi. Uvek je, međutim, neophodno, preincipe sindikalnog rada praktično primeniti u skladu sa okolnostima koje vladaju u sopstvenoj državi i sopstvenom regionu i učiniti ih korisnim za postojeće okruženje. To je moguće sprovesti samo iznutra, pri čemu ideje koje dolaze spolja mogu da pomognu samo ukoliko nemaju za cilj prosto kopiranje nekog modela.

Stranice koje slede svakako ne daju potpuni pregled svih iskustava, mišljenja i različitih shvatanja, koji su sakupljeni tokom raznih diskusija. Možda će za nekog poneka napomena biti od koristi. Ovaj priručnik za diskusiju možda može da bude od pomoći prilikom izrade dubljih analiza za potrebe vođenja diskusija i postavljanja pravih pitanja: kako dokazani principi sindikalnog rada danas mogu da budu strukturirani i razvijani tako da se oni u svakodnevicu tranzicije mogu pozitivno odraziti na sve veći broj zaposlenih?

Pitanja postavljena s određenim ciljem verovatno pružaju najbolje šanse za iznalaženje dobrih rešenja.

Frank Hantke

## Koju funkciju bi sindikati trebalo da imaju?

Iskustva sindikata u zemljama u tranziciji srednje i istočne Evrope najpre karakteriše socijalistički oblik privrede i društva, koji je sindikatima dodelio njihove specifične zadatke. U ono vreme nije toliko bilo važno da sindikati autonomno i nezavisno od partija i drugih političkih grupacija zastupaju interese zaposlenih u igri sukobljavanja interesa. Mnogo više je bilo važno da sindikati u okviru politike koja je bila diktirana sa vrha prvenstveno na nivou preduzeća ispune određeni zadatak. Organizovani zaposleni nije trebalo ciljano da unesu svoje interese u politički život, već je trebalo da zadate političke interese pretoče na nivo preduzeća i tako pomognu njihovoj realizaciji.

### *„Teren“ se promenio*

Saglasno tome borba za interes grane uz pomoć najrazličitijih metoda, a pogotovo ne za interes sindikata na nacionalnom nivou, nije spadala u repertoar aktivnosti sindikata. Osim toga nisu postojale nikakve druge društvene organizacije koje bi sindikatima na nekom od nivoa njihovih aktivnosti mogle da predstavljaju konkurenciju. Članstvo u sindikatu bilo je nešto uobičajeno za zaposlene i pre je imalo karakter prihvatanja socijalnog osiguranja nego pristupanja aktivnoj i agilnoj organizaciji koja zastupa nečije interese i koja je bila spremna da uzme aktivno učešće u nadmetanju aktera različitih snaga.

U skadu sa ovim zadacima, strukture sindikata nisu ni predviđale centralno koncentrisanu moćnu organizaciju, nego su



bile, što čudi samo na prvi pogled, znatno više decentralizovane nego što je to bio slučaj u zapadnim evropskim državama. Polazište sindikalnog rada predstavljao je sindikat u preduzeću, kojem je čovek po pravilu pristupao čim se zaposli u nekom preduzeću. Do današnjeg dana su sindikati u preduzeću u većini zemalja u tranziciji autonomna pravna lica, koja samo na dobrovoljnoj bazi pristupaju nadređenoj organizaciji, kao što je to na primer granska ili regionalna organizacija. Oni to, međutim, ne moraju da čine, što delom vodi do nepreglednog broja struktura u preduzećima, koje zastupaju interese zaposlenih (trenutno postoji i preko deset različitih sindikata u jednom preduzeću).

### *Nova „pravila igre“*

Na osnovu ovih struktura stvorena je slika o sindikalnim organizacijama u zemljama u tranziciji, kao organizacijama koje na srednjem i nadređenom centralnom nivou jedva da raspoložu sredstvima koja su im potrebna za postizanje prodornosti koja im je neophodna u sve oštrijem sukobu interesa u zemljama u tranziciji. Pokazalo se da sam broj članova ili stepen organizovanosti u nekim manjim oblastima teško da može da bude merilo za to, da li neki sindikat može uspešno da realizuje interese svojih članova ili ne.

Procentualno gledano sindikati često imaju više članova, posmatrajući zbir njihovih krovnih organizacija, nego što je to slučaj sa mnogim sindikatima u zapadnoevropskim zemljama, ne uzimajući pri tom u obzir posebnu situaciju u skandinavskim zemljama. Međutim, uprkos visokom stepenu organizovanosti ili velikom broju članova, oni uglavnom ostaju slabi.

U okruženju demokratije, koja se u njihovim zemljama sve više razvija, sindikati za razliku od prošlih vremena moraju češće da preuzimaju aktivne i kreativne zadatke u političkim sferama. Oni nisu više izvršioc, već često moraju da razvijaju

sopstvene predloge i predlažu bolje alternative nego što to čini politika ili druge interesne grupacije. To od njih zahteva znatno veću kreativnu kompetentnost na centralnom nivou, nego što je to ikad ranije bio slučaj. Ili drugačije formulisano: sindikati danas u velikoj meri predstavljaju političke organizacije, dok su u ranijim vremenima pre bili aktivni na socijalnom planu. Da se poslužim slikovitim opisom: nekada je se na ranu stavljao zavoj, danas želimo da sprečimo nastanak rane. U svakom slučaju to danas predstavlja znatno teži zadatak, jer se na terenu nalazi više političkih saigrača. Stvorene su manje-više jake organizacije poslodavaca, pri čemu se i druge interesne grupe bore za sprovođenje svojih zamisli u zajedničkoj politici.

### *Veći rizik – više šansi*

Tako se od sindikata i njihovih funkcionera zahteva i znatno veća odgovornost za sopstveni rad, nego što je to ranije bio slučaj. Ranije se često sve svodilo na realizovanje političkih zaključaka u preduzeću i na nivou iznad preduzeća. Odgovornost za sopstveni rad, koja se danas očekuje, znači: veći rizik za one koji rukovode i one, čije interese zastupaju, ali i više šansi za sve učesnike u aktivnijem kreiranju radnog okruženja i stvaranju novih i atraktivnih radnih mesta, ili uopšteno gledano, za bolje uslove rada. Ne zaboravimo da su sindikati i dan danas daleko najveća politička interesna organizacija u zemljama u tranziciji.

Kako se onda može brojčana snaga članstva iskoristiti tako da uticaj na politiku obeća odgovarajući uspeh? Time se postavlja pitanje snage ili efikasne realizacije sopstvenih interesa u okviru demokratske koordinacije interesa. Osim snage da se izbori za svoje interese, mora stoga da postoji i dovoljna kreativna kompetentnost. Pošto se od sindikata sada zahteva više samoinicijative i više sadržajnih aktivnosti u političkim diskusijama, potrebno je mnogo jače razviti i drugi stub oslonca: kompe-

tentnost organizacije. Kompetentnost i prodornost, tj. sposobnost da se nametne i izbori za svoje interese, su ta dva stuba oslonca na koje će se sindikalni pokret uspešno oslanjati.

### *Kompetentnost i prodornost – stubovi sindikata*

Videćemo da su oba stuba sindikata – snaga članstva i kompetentnost organizacija – u tesnoj međusobnoj vezi i međusobno zavisni. Nekompetentni sindikati teško da će dostići veće uspehe, pri čemu ni mudri sindikati bez velikog broja članova teško da mogu da se nametnu u današnje vreme. Nekompetentni sindikati neće beležiti uspehe i time će gubiti i veliki deo svog članstva. A bez članova nema ni finansijskih sredstava, koja su potrebna da bi se izgradila nezavisna kompetentnost.

---

---

**Kako onda osloboditi tog „sindikalnog diva“,  
da bi on na pravi način pokazao svoju snagu?  
Kako dopreti do većeg broja ljudi, motivisati ih i  
aktivirati, da bi oni doprineli razvoju te snage?**

---

---

## Impulsi reformskim aktivnostima

- Najpre se mogu vršiti analize efikasnosti postojećih organizacionih struktura. Rezultati za svako organizaciono područje mogu se zatim suprotstaviti zadacima i ciljevima, koje ćemo sami postaviti.
- Dosadašnje zadatke svakog organizacionog područja bi trebalo preispitati s obzirom kako na nekadašnje, tako i na nove zadatke. Na osnovu dobijenih rezultata bilo bi moguće u datom slučaju definisati nove radne tokove, nove načine razmene informacija, kao i mnogo toga drugog.
- Mogu se organizovati radionice sa sindikatima iz drugih zemlja u tranziciji, kako bi se stekla znanja o njihovim, možda vrlo sličnim analizama i zaključcima.
- Na različitim novima se na različit način mogu organizovati interne panel diskusije koje bi za cilj imale opisivanje dosadašnjih načina rada i njihovih rezultata, kao i izvođenje mogućih zaključaka o tome, kako bi trebalo izvršiti promene.
- Interne radionice koje služe diskusiji o „novom terenu“ u demokratskom društvu, kao i „novim pravilima igre“ bez sumnje daju smernice i za eventualne neophodne izmene u strukturama, ili makar samo za definisanje novih težišta rada u okviru organizacije.
- Radionice na kojima će se diskutovati o zadacima sindikata u demokratiji i društvima koja se nalaze u tranziciji mogu da uvedu diskusiju o reformama među široke slojeve članstva – i na taj način ga pozvati da učestvuje u obnovi njegovog sindikata.



## **Kome bi sindikati mogli da se obrate i koga bi mogli da zastupaju?**

Svet rada se od početka političkih promena početkom devedesetih godina znatno izmenio u svim zemljama u tranziciji. Privreda mnogih zemalja je bila izuzetno centralistička, s obzirom na način raspodele zadataka u njihovim zemljama u sklopu Varšavkog pakta, i počivala je prvenstveno u industrijskom sektoru na sveprisutnim strukturama velikih preduzeća.

Vrlo brzo se pokazalo da strukture velikih preduzeća često ne mogu da prežive u kapitalističkom okruženju. Tokom privatizacije je često dolazilo do deobe velikih preduzeća, ili njihovog delimičnog uništavanja, tako da su preostale znatno manje celine, koje su zahvaljujući mnogo boljim tehnologijama bile znatno produktivnije. Manji broj zaposlenih proizvodio je više ili pružao kvalitetnije usluge. Na taj način su preduzeća sa manjim brojem radnih mesta stekla mnogo veće učešće u bruto društvenom proizvodu, nego što je to ranije bio slučaj.

### *Nove strukture u svetu rada ...*

Takođe si nicala mala i srednja preduzeća, kojih je bilo sve više. Njihovo polje delatnosti je s jedne strane nastalo kao rezultat izmeštanja prethodnih struktura velikih preduzeća, tako da su sada samostalna mala preduzeća preuzela mnoge delatnosti koje su nekada obavljane u okviru velikog preduzeća. I sektor uslužnih delatnosti je porastao u tolikoj meri, da u mnogim zemljama već beleži veći udeo u bruto društvenom proizvodu, u poređenju sa sektorom proizvodnih delatnosti. Danas teško da možemo da pronađemo zemlju u tranziciji, koju karakteriše

proizvodno orijentisano društvo. Mnogo je češći slučaj da se društva razvijaju u skladu sa tendencijama u Zapadnoj Evropi, a to znači ka stvaranju društava koja su utemeljena na znanju i uslužnim delatnostima.

Danas ne postoji ni jedna zemlja u kojoj preduzeća koja zapošljavaju ispod 250 saradnika čine manje od 90% svih preduzeća. Broj malih i mikro preduzeća je enormno porastao. To je uostalom fenomen koji susrećemo i u drugim zapadnoevropskim društvima i taj problem stoga nije nepoznat ni zapadnoevropskim sindikatima. Oni su doduše imali mnogo više vremena na raspolaganju da se prilagode tim promenama, nego što ga imaju sindikati u zemljama u tranziciji. Ipak treba konstatovati da ni sindikatima u Zapadnoj Evropi uglavnom nije uspelo da bar zadrže, a komoli razviju svoju nekadašnju snagu u svetu rada koji se menjao. Stoga treba očekivati neophodne i važne impulse i od susednih zemalja kada je reč o problemima iz domena tranzicije, a ne samo od sindikata iz Zapadne Evrope. Ukoliko se principijelno usredsredimo na problematiku sindikata – slom velikih struktura preduzeća, rastući broj malih i srednjih preduzeća, razvoj sve većeg sektora usluga itd. – možemo bez sumnje reći da se radi o problematici koja u istoj meri pogađa sve evropske sindikate.

### *... zahtevaju nove strukture u organizaciji*

Ukoliko su se strukture preduzeća toliko izmenile, odnosno ukoliko se one nalaze u procesu promena, onda je nužno menjati i strukture članstva, ili će se članstvo osuti, paralelno sa slomom struktura velikih preduzeća.

---

---

**Svaki zaposleni bi trebalo da ima pravo i mogućnost da uživa zaštitu demokratskog sindikata i postane njegov član!**

---

---

Na prvi pogled izgleda da je ovaj zahtev jednostavan. Ali u mnogim zemljama srednje, istočne i jugoistočne Evrope i dalje mnogi ljudi nailaze na niz prepreka kada žele da postanu član sindikata i da se zajedno sa njima se bore za svoja prava na radnom mestu i u društvu.

Zakonske mogućnosti doduše pužaju dosta prostora, ali i one često ograničavaju gore nvedeni zahtev za efikasnim zastupanjem interesa. To posebno važi kada se radi o malim preduzećima u kojima je često situacij takva da zaposleni smeju da se formiraju oranizaciju koja će zastupati njihove interese, tek nakon što je dostignut prilično visoki broj zaposlenih. Tu sindikati imaju male šanse da privuku nove članove. Ne treba zaboraviti ni mnoga zakonska ograničenja koja postoje kada se radi o osnivanju sindikata u određenim profesijama, kao što je npr. slučaj u policiji i drugim sektorima javnih poslova, kao i u vojnoj oblasti.

### *Sprovođenje zakona*

Mnogo „efikasnije“ je grubo nepoštovanje zakona od strane mnogih poslodavaca, bez obzira da li se radi o malim preduzetnicima ili o multinacionalnim preduzećima. Oni svojim zaposlenima manje ili više javno brane učlanjivanje u sindikat. To se ponekad bez ikakvog prikrivanja radi prilikom vođenja razgovora radi prijema u radni odnos ili kasnije, kada se uoči interesovanje zaposlenog za sindikat. Upravo u multinacionalnim kompanijama imamo dodatno i pokušaje da se uz pomoć boljih zarada, a



često i dobrih uslova rada zaposleni „privole“ da odustano od članstva u sindikatu. Za sve ove slučajeve kršenja zakona postoji faktor koji im pomaže: velika nezaposlenost u zemljama u tranziciji odnosno nedostatak profesionalnih alternativa. Na taj način se mnogi ljudi iz straha da će izgubiti radno mesto ne priključuju nijednom sindikatu, te se i ne trude da aktivno učestvuju u nekom drugoj organizaciji koja zastupa njihove interese u preduzeću.

Da bi se na ovakav način kršio zakon potrebno je da postoje dve strane. Do sada sindikatima nije uspelo da spreče ovakvo kršenje zakona, odnosno da doprinesu da se ono kazni u skladu sa zakonom, a često se nisu ni preterano trudili oko toga. Sve dok pritisak sindikata na poslodavce i preduzeća ostane tako neprimetan, kao što je bio do sada, sindikati u određenoj meri postaju saučesnici u čitavoj ovoj situaciji.

### *Modernizacija statuta*

Treći faktor koji utiče na to da svi zaposleni odavno nisu dobili šansu da postanu član sindikata se bez sumnje nalazi kod samih sindikata. Pošto se čvrsto drže dosadašnjih organizacionih struktura i statuta, za široku oblast privrede moguće članstvo skoro da je „automatski isključeno“ kao mogućnost. Zašto je to tako? Mnogi sindikati u zemljama u tranziciji i dalje trpe teret organizacionih struktura koje su gore u tekstu opisane kao „socijalističke strukture“. Pri tom se misli na činjenicu, da čovek po pravilu može da postane član sindikata samo u sindikatu u okviru preduzeća. Ukoliko ne postoji sindikat u preduzeću, ne može ni da postane član.

S obzirom na to da u sve većem proju preduzeća – novoo- snovanim, malim, srednjim preduzećima itd. – ne postoji (više) sindikat na nivou preduzeća, ni rastući broj zaposlenih nema šansu da se u njega učlani. Treba spomenuti da nekoliko sindi-

kata sada počinje da nudi direktno članstvo u grandskoj organizaciji. To predstavlja pravi korak, ali on može svoje dejstvo da razvije tek u trenutku kada svaki član, jedan za drugim, može da krene tim putem. Jer kako će sindikati efikasno da zastupaju ove retke članove granskih organizacija na njihovim radnim mestima? Za to nemaju odgovarajuće strukture. Zbog toga će krug članova koji su na ovakav način primljeni u sindikat u prvo vreme biti dosta uzak.

---

### **Rad pod nesigurnim uslovima – sindikati treba da zastupaju zaposlene**

---

Upravo se u zemljama u tranziciji sve više umnožava broj radnih mesta koja podrazumevaju nesigurne uslove rada (radni odnosi koji po raznim pitanjima odstupaju od „normalnog“ radnog odnosa u vidu npr. 40-satne radne nedelje sa utvrđenim radnim vremenom i sl.). Tako nešto može da opstane zahvaljujući često nedorečenim zakonskim propisima, kao i pritiscima koji se vrše na mnoge ljude koji su u potrazi za poslom ili žele svoj posao da zadrže. Ovakva vrsta radnih odnosa postoji u svim oblastima privrede.

### **Prividno samozaposlena lica**

Velka preduzeća gase čitave poslovne grane i deo dotadašnjih zaposlenih lica šalju u tzv. prividnu samostlnost. A pošto se ne radi više o klasičnim zaposlenim licima, samo je mali broj sindikata svestan da i ovaj sektor spada u delokrug njihovih aktivnosti. Ono što se formalno na prvi pogled čini ispravnim, u praksi se pretvara u svoju suprotnost. Ako „normalni“ zaposleni u svim zemljama potpadaju pod zakonski definisanu obavezu

poslodavca da ih socijalno osigura, onda ovo socijalno osiguranje sada postaje stvar samih prividno zaposlenih lica, koja to sebi često uopšte više ne mogu da priušte. I to zato što u malom broju slučajeva oni dobijaju ista bruto primanja kao nekada, kada su imali stalno zaposlenje. Kako bi se inače izmeštanje delatnosti (outsourcing) isplatilo poslodavcu? Ovako veliki deo onih koji su u pravom smislu reči „zavisno zaposleni“, faktički biva isključen iz sistema socijalnog osiguranja. To sindikatima ne sme da bude sve jedno. Moraju da pronađu način kako da pomognu i tim zaposlenima, odnosno da im daju mogućnost da se u zajednici sindikata angažuju radi zastupanja svojih interesa.

## **Najamni radnici**

I ova vrsta zapošljavanja je sve prisutnija. Samo u malom broju zemalja već postoje zakoni koji definišu bar elementarna prava najamnih radnika. Još ređe ova prava postoje u praksi. Ko štiti zaposlene i ko im daje mogućnost da se kolektivno izboru za svoje interese?

Najčešće ne postoje ni kolektivni ugovori, a ni druge zaštitne regulative, tako da su najamni radnici uglavnom bez zaštite prepušteni svojim poslodavcima. Sindikatima se ovde otvaraju široke mogućnosti za njihovu aktivnost. Na jednoj strani treba insistirati na donošenju zakonskih propisa, a na drugoj bi trebalo pronaći načine, kako da ove zaposlene privoleti da se učlane u sindikate. To je važno i stoga što se prelaz između „normalnog zaposlenja i najamnog rada“ često odvija u oba smera, a to znači da i mnogi dosadašnji članovi sindikata zbog gubitka posla ili sličnih razloga, kasnije počinju da rade kao najamni radnici. Ovi članovi sindikata ne smeju da budu izgubljeni. Pri tom je potrebno pozivati se i na pozitivna iskustva zemalja članica

Evropske Unije, i poštovati već izglasane zakonske regulative Evropske Unije.

## **Zaposleni na određeno vreme**

U većini zemalja postoje doduše zakonski propisi koji se manje ili više orijentišu prema direktivama Evropske Unije. Ali i ovde su nedorečenosti u zakonu, odnosno zaobilaženje zakonskih propisa ono što određuje kako će se stvari odvijati u praksi. Ugovaraju se dugoročni „lančani“ ugovori o radu, bez obzira što postoje zakonska ograničenja za to, često sa napomenom: prihvati, ili ćemo zaposliti nekog drugog. U drugim slučajevima se ugovaraju prekidi, tako da nije ni potrebno definisati odredbe o „lančanim“ ugovorima o radu. Često zaposlenima na određeno vreme ni u preduzeću u kojem postoji sindikat ne uspeva da uspostave kontakt s njim, odnosno sindikati ih „ne konstatuju“, ali i ovde važi princip da je prelaz između vrsta radnog odnosa labav u oba smera, te stoga ima dovoljno razloga da se i lica koja su zaposlena na određeno vreme prioritarno počnu doživljavati kao potencijalni članovi sindikata

## **Lica sa posebnim potrebama**

Zaposlena lica sa posebnim potrebama se u zemljama u tranziciji osim sa „normalnim“ teškoćama u profesionalnom životu susreću i sa mnogo većim, a često i egzistencijalnim problemima. Samo retko im uspeva da kao priznati saradnici kroče u profesionalni život ili u njemu ostanu. Istovremeno se u mnogo slučajeva pokazalo da lica sa posebnim potrebama još kako mogu da daju svoj doprinos, a time i autonomno vode brigui o ličnom izdržavanju. Da bi to funkcionisalo potrebno je zajedno sa njima stvoriti odgovarajuće uslove. To važi kako za izgled

radnog mesta, tako i za kreiranje zarada. Sindikati ne bi trebalo da prepuste ovu oblast malom broju socijalnih projekata, nego bi trebalo mnogo više da se zajedno sa licima sa posebnim potrebama založe za njihove zahteve. Organizovanje radnih grupa i manifestacija, na kojima bi se razmenjivale informacije, može da predstavlja prvi korak. Iz toga bi zatim mogli da se razviju sasvim konkretni poduhvati u cilju stvaranja i obezbeđivanja radnih mesta za lica sa posebnim potrebama. Jasno je, naravno, da će na taj način porasti i broj članova.

## **Penzioneri**

Ne treba prevideti da su mnogi članovi sindikata napustili svet rada i više se u njega neće vratiti. Reč je o penzionerima koji napuštaju službu zbog godina, pri čemu ima i onih koji su prevremeno penzionisani i još su „u punoj snazi“. Treba poći od toga, da od ukupnog broja članova većine sindikata do 20–25% čine penzioneri!

Aktivna sindikalna socijalna politika ne zaustavlja se kod penzione politike! To znači da bi se veliki broj ljudi angažovao u borbi za bolje uslove svog zdravstvenog i penzionog osiguranja, ukoliko bi im bila pružena prilika da budu članovi u jednoj jakoj organizaciji.

Sindikalno organizovane kolegice i kolege uglavnom u svojim sindikatima više ne mogu da nađu mesto ili funkciju koju bi vrlo dobro mogli da preuzmu. S obzirom na potrebu postojanja što više aktivnih članova, potpuno je nerazumljivo zašto sindikati ne iskoriste taj potencijal iskustava. Ukoliko bi na odgovarajući način bili uključeni u organizaciju, stariji članovi bi u mnogim oblastima mogli da se bave važnim sindikalnim radom – upravo u mestima i gradovima, gde se česo oseća nedostatak prisustva sindikata.

## Lica u potrazi za zaposlenjem: zaposleni bez radnog mesta

Lica koja su trenutno bez zaposlenja ili ljudi koji žele da uđu u svet zaposlenih, trebalo bi u načelu posmatrati kao zaposlena lica. Oni su naime potencijalno takođe zaposleni i stoga zaslužuju iste mogućnosti zaštite i organizovanja kroz sindikate, kao i zaposlena lica. Čest je slučaj da su nezaposleni nekada i bili članovi sindikata. Ali i mnogi mladi ljudi bi rado pristupili nekom sindikatu, ukoliko bi im on pružio pomoć i mogućnost za rad, da bi se borili za sopstvene interese. Samo onaj koji nezaposlenost posmatra kao trajno stanje može da se pomiri s tim da lica koja su pogođena nemanjem posla uglavnom ne uživaju pomoć sindikata. Ko stvari posmatra drugačije, mora u privremeno nezaposlenim licima i onima koju su u potrazi za radnim mestom da prepozna i potencijalne članove sindikata, odnosno da im omogući trajno prisustvo u sindikalnoj solidarnoj zajednici.

Bilo bi fatalno – kako za sindikate, tako i za lica koja rade pod nesigurnim uslovima rada i za privremeno nezaposlene – kada sve navedene grupe ne bi predstavljale i potencijalne ciljane grupe za sindikate. Ove grupe najpre sve više rastu – bez uključenja sindikata možda još brže – i to bez ičije zaštite, a osim toga u tim grupama se sve više nalaze ljudi koji jesu članovi sindikata, odnosno nekad su to bili, ili ljudi koji bi bez kolebanja postali sčlanovi sindikata, samo kada bi im sindikati ponudili mesto. Ako su im sindikati zatvorili vrata u vremenima kada je njima lično bilo teško, zašto bi se oni jednom, kad nastupe bolja vremena, okrenuli sindikatima?

## *Promena radnog mesta i zanimanja postaje nešto sasvim uobičajeno*

Još jedna, poslednja napomena i to u vezi promene profesionalne karijere. Sve više zaposlenih mora tokom svoje profesionalne karijere da prođe razne stepene: obrazovanje, privremena nezaposlenost, različiti oblici zaposlenosti i različiti radni odnosi itd.

Pokazalo se da su sindikati, imajući u vidu njihovu strukturu, vrlo retko u stanju da bez prekida prate ove ljudi tj. da ih bez problema zadrže u članstvu. Sadašnje organizacione strukture teško dopuštaju fleksibilnost po pitanju članstva u sindikatu, u vreme kada je fleksibilnost na tržištu rada postala neophodna. Ukoliko zaposleni napusti preduzeće – bez obzira iz kojih razloga, da li se radi o otkazu ili normalnoj promeni radnog mesta – on gubi svoje članstvo u sindikatu preduzeća. Neizvesno je da li će na njegovom novom radnom mestu ponovo postojati mogućnost organizovanja, isto kao što je neizvesno i dali će biti spreman da se iznova angažuje oko članstva. Na taj način sindikati iz godine u godinu gube hiljade članova – bez ikakve potrebe. Potrebno je samo izvršiti organizaciono-političke promene kako bi se u ovom pogledu bolje iskoristile postojeće mogućnosti.

---

---

**Ne bi trebalo da postoji ni jedna oblast u svetu rada, koju sindikati smeju da zanemare, ni onda kada stvari nisu jednostavne**

---

---

Ako smo se najpre pozabavili raznim grupacijama zaposlenih, onda je sada došlo vreme da pogledamo mesta na kojima se ove grupe nalaze – gde uče i rade. Na samom početku je ukazano na to da se svet rada snažno izdiferencirao. Sve manje ga karakterišu strukture velikih preduzeća, a sve više sliku

radnog sveta određuju različita radna mesta – od radnog mesta kod kuće do onoga za pokretnom trakom.

## Rad na crno

U nekim zemljama u tranziciji rad na crno čini čak polovinu bruto društvenog proizvoda. U mnogim zemljama nije na vidiku poboljšanje takve situacije. Ni ovde ne postoji samo jedan krivac. Svakako je najpre napeta situacija na tržištu ono što mnoge ljude primorava da rade na crno, pogotovo ako pripadaju određenim grupacijama. Tako mladi ljudi, bez obzira na kvalifikacije, često jedva da imaju šansu da uspostave korektne radne odnose. I žene su često angažovane za rad na crno, posebno u sektoru uslužnih delatnosti. Ovakvo stanje sa sobom nosi više negativnih strana za ljude koji rade na crno. S jedne strane nemaju nikakvu zaštitu i nikakve mogućnosti da se prilikom spороva bilo kakve vrste pozovu na neko pravo. Osim toga, oni ne uživaju pozitivne aspekte socijalnog osiguranja, što prilikom povreda na radu u toku radno aktivnog životnog doba može dovesti do ličnih katastrofa. U slučaju bolesti ili najkasnije u starosti na videlo izlaze i drugi negativni aspekti, pošto često ne mogu biti obezbeđene ni minimalne penzije.

O problemima koje rad na crno predstavlja za državnu ekonomiju ne želim ovom prilikom ni da govorim, jer su oni nesporni. Ali i kod normalnih radnih odnosa postoji mnogo dodatnog rada na crno, i to često uz saglasnost zaposlenih, a samo u izuzetno malom broju slučajeva je to praćeno protestima sindikata. Mislim ovde na takozvane naknade u kovertama. Zvanično poslodavac isplaćuje zakonski utvrđene minimalne zarade ili ugovorene zarade u skladu sa kolektivnim ugovorom, ali isplaćuje naknadu za dodatni rad, višu kvalifikaciju i slično „na crno“, u koverti, „ispod stola“. Kratkoročno će poneki zaposleni



u tome videti prednost, ali dugoročno gledano on sebi na taj način sam uskraćuje dovoljno socijalno osiguranje, a u datom slučaju smanjuje i profesionalne šanse u okviru karijere. Sa tačke gledišta sindikata ovo vrlo rasprostranjeno stanje je teško izdrživo i moralo bi se oštro sankcionisati. Ukoliko bi se sprečio ovaj ilegalni i dodatni rad suzbijanjem rada na crno mogla bi se osnovati mnoga dodatna radna mesta. Stoga je i sindikalnoj oranzaciji koja sve više jača u interesu, da dotična lica pridobije za članstvo u sindikatu, kako bi se zajedno sa njima borila za bolje uslove rada ili uopšteno za korektna radna mesta.

## **Mikro, mala i srednja preduzeća**

Ako je sindikalnom funkcioneru ranije bilo moguće da se u relativno malom broju velikih preduzeća susretne sa relativno velikim brojem zaposlenih u isto vreme, danas se situaciju znatno promenila. Sve više srednjih, malih i mikro preduzeća nudi sve veći broj radnih mesta, a uz to i radno vreme sve više varira. Iz toga rezultira čitav niz pitanja koja treba postaviti u vezi sopstvenih aktivnosti, tj. sopstvenih struktura kao npr:

- Da li je još uvek dovoljno da funkcioneri idu u velika preduzeća (u koja najčešće i imaju pristup) kako bi se obratili članovima i vrbovali nove članove?
- Da li je dovoljno to što su sindikati otvorili vrata svojih kancelarija i čekaju na potencijalne „klijente“?
- Da li su preduzeća jedina mesta u svetu rada, na kojima sindikati obavljaju svoje aktivnosti, odnosno gde oni mogu da ponude sebe, kao organizacije koje pružaju pomoć i zaštitu?

- Zar ne bi bilo korisno razmisliti o tome da se zaposlenima treba obraćati i pridobijati ih i na onim mestima, na kojima se oni zadržavaju nakon radnog vremena?
- Zar nisu sve više posredni problemi ti, koji sve više muče zaposlene, i koji snažno utiču na njihovu radnu sposobnost?

Sigurno postoji još mnogo pitanja i podsticaja s obzirom na postojeće probleme, no trebalo bi prvo razmotriti ova pitanja i osvetliti ih sa svih strana.

### *Tamo, gde nastaju radna mesta*

Sindikati su tradicionalno zastupljeni u velikim preduzećima, i to u prvom redu u sektoru proizvodnje. Stoga i ne čudi da su se i njihove radne strukture orijentisale prema njima. Isto tako ne čudi što većina funkcionera u sindikatima – posebno na donjem i srednjem nivou – potiču upravo iz tih struktura i svoja su radna iskustva upravo tamo i stekli. Odatle proizilazi i činjenica da su saradnici u sindikatima isto onoliko malo odnosno mnogo fleksibilni, kao što je to i sama organizacija. Čovek najčešće ide tamo, gde „poznaje svaki ćošak“, a ređe onamo gde su uslovi drugačiji, a često i znatno teži. To važi u prvom redu za mikro, mala i srednja preduzeća. U njima često uopšte ne postoji sindikalna zatupljenost, a „šef“ i ne dozvoljava postojanje uređenih sindikalnih aktivnosti. U takvoj situaciji postoje dve alternative: sindikalni funkcioneri tamo jednostavno neće ni odlaziti ili će se koncentrisati upravo na ovu oblast, jer pretpostavljaju, s pravom, da baš tamo ima najviše slučajeva kršenja zakona ili kršenja sindikalnih prava, ili i stoga jer smatraju da tu mogu da pridobiju većinu novih članova za svoje aktivnosti.

*Ilustracije radi navodimo neke rezultate ankete u mikro, malim i srednjim preduzećima u Mađarskoj. U 2007. godini smo sproveli reprezentativnu anketu o stanju socijalnog dijaloga i članstva u sindikatima u mikro, malim i srednjim preduzećima i tom prilikom smo zaposlenima postavili između ostalih ii dole navedena pitanja. Uostalom i u Mađarskoj možete uglavnom postati član sindikata, samo ukoliko u preduzeću postoji sindikat. Pri tom smo dobili sledeće rezultate, koji navode na razmišljanje:*

|  |                             |                          |
|--|-----------------------------|--------------------------|
| <i>Procentualni udeo mikro, malih i srednjih preduzeća u svim mađarskim preduzećima</i>                  |                             | <i>&gt; 90%</i>          |
| <i>Procentualni udeo radnih mesta u mikro, malim i srednjim preduzećima</i>                              |                             | <i>ca. 50%</i>           |
| <i>Stepen organizovanosti u svim mađarskim preduzećima:</i>  |                             | <i>ca. 25%</i>           |
| <b><i>Stepen organizovanosti u mađarskim preduzećima sa ispod 250 zaposlenih</i></b>                     |                             | <b><i>&lt; 3 %</i></b>   |
| <b><i>Stepen organizovanosti u mađarskim preduzećima sa ispod 50 zaposlenih</i></b>                      |                             | <b><i>&lt; 0,3 %</i></b> |
| <b><i>Želja zaposlenih u mađarskim mikro, malim i srednjim preduzećima da postanu član sindikata</i></b> | <b><i>spontano DA</i></b>   | <b><i>40%</i></b>        |
|  | <b><i>možda DA</i></b>      | <b><i>20%</i></b>        |
|  | <b><i>NE ZNA ili NE</i></b> | <b><i>40%</i></b>        |

*Mađarska bez sumnje može da posluži kao primer za promene u svetu rada za vreme i posle tranzicije. To znači da će u svim drugim zemljama u tranziciji postojati vro slične tendencije razvoja, što opet znači kretanja dalje od struktura velikih preduzeća, a u pravcu stvaranja manjih preduzeća. Stoga se slični rezultati među zaposlenima mogu očekivati i u mikro, malim i srednjim preduzećima u drugim zemljama u tranziciji.*

Velika brojka onih koji bi spontano pristupili ili možda pristupili nekom sindikatu, samo kad bi imali priliku za to, raduje, ali istovremeno i plaši! Raduje, zato što se tu krije enormni potencijal za sindikate. A plaši, zato što postaje jasno koliko ovom segmentu nedostaje sindikalna zaštita i koliko je on zapravo želi, dok su se sindikati do sada jedva obazirali na njega.

## Sektor uslužnih delatnosti

Obratimo sada pažnju na rast sektora uslužnih delatnosti u odnosu na sektor proizvodnih, pa i poljoprivrednih delatnosti. Ako se uzme u obzir da upravo u sektoru uslužnih delatnosti uvek postoji veliki broj mikro, malih i srednjih preduzeća, onda iz te činjenice izrasta važan putokaz ka jednoj grupaciji zaposlenih, koja je vrlo heterogena i istovremeno velika, a pokazuje tendencije daljeg rasta. Među njima se nalaze frizeri, kompjuterski stručnjaci, prodavačice, zaposleni u kol-centru, ...

*Kako bi stvari bile jasnije, preporučujemo svakome da se prošeta najvećom ulicom u centru njegovog grada i pogleda u svaku prodavnicu, u svaku malu radnju i sve kancelarije. Onda i neka grubo proceni koliko zaposlenih ima samo na tim mestima? A pitanje koje nakon toga sledi: koliki broj njih je član sindikata? Odgovor: ni jedan! Na ovom mestu treba dodati konstataciju da se upravo ovde krije najveća količina rada na crno, da su tu zaposlene uglavnom žene i mladi ljudi i da ovde jedva da neko poznaje radno zakonodavstvo, a kamoli da ga primenjuje. I to se sve dešava pred našim očima!*

## Obrazovne institucije

Uglavnom se osnova za kasnije odluke o tome, hoćemo li i kada ćemo se angažovati u organizacijama kao što su partije ili interesne grupe, stiče još u školi ili na fakultetu. U skoro svim zemljama je međutim činjenica, da učenici i studenti tokom školovanja o sindikatima ne saznaju ništa ili saznaju vrlo malo. A ono što čuju je skoro uvek „iz druge ruke“ i skoro isto tako često uglavnom ima negativnu konotaciju.

**Ono što Perica ne nauči, Petar nikad neće!**

Ako, međutim, posmatramo institucije za obrazovanje mladih ljudi kao prvu etapu njihovog radnog veka, odatle proizilazi da bi sindikati trebalo da se interesuju i za ovaj deo radnog sveta – i ne samo to, nego i da mu se predstave na primeren način. To ne podrazumeva samo na prenošenje znanja o sindikatima i njihovom radu, nego i sasvim praktične stvari koje interesuju mlade ljude za vreme njihovog školovanja. Na dnevnom redu treba da se nađu kako pitanja o sadržajima nastave, tako i konfliktne situacije u kojima učenici i studenti moraju zajednički da se angažuju kako bi se izborili za svoje interese. Zašto to ne bi činili uz podršku sindikata?

## Mladi ljudi i žene

Primećujemo da su u svim oblastima sveta rada, koje su do sada spomenute, dve grupacije posebno zastupljene: mladi ljudi i žene. Njih nezaposlenost vrlo često pogađa (zvanične brojke koje govore o nezaposlenosti među mladima u zemljama jugositočne Evrope varira između 20 i 60%!) i u proseku češće

rade u uslovima nesigurnih radnih odnosa. Profesionalne šanse žena na tržištu rada su uglavnom slabije nego što je to slučaj kod muškaraca, pri čemu u proseku imaju viši stepen obrazovanja.

Ovim grupacijama sindikati možda treba da pruže veći stepen zaštite, ali im je svakako potrebna njihova puna podrška. U mnogim evropskim zemljama se pokazalo da žene, pogotovo u sektoru uslužnih delatnosti, rado pristupaju sindikatama, odnosno rado bi im pristupili, ukoliko bi imali priliku za to. Zašto im onda sindikati ne priđu sa odgovarajućim ponudama?

Skoro da je zaludno ukazivati na to u kojoj meri raste prosek godina članova sindikata i njihovih funkcionera. Ako dakle ne pristupi dovoljan broj mladih ljudi, „poslednji sindikalni aktivista će za 20 godina moći da zatvori radnju“. Koliko god da je teško u današnje vreme pridobiti mlade ljude za članstvo u nekoj organizaciji, ipak je neophodno raditi na tome. Sindikati – pogotovo na granskom nivou – ni blizu ne raspolažu odgovarajućim ponudama za mlade ili bar omladinskim sekcijama koje funkcionišu.

### **Zašto je toliko broj oblasti rada neiskorišćen?**

#### **Zašto bi to ostalo nepromenjeno?**

**Radi se o egzistencijalnim pitanjima koja istovremeno muče kako sve zaposlene, tako i same sindikate.**

## Impulsi reformskom radu

- Iako to s obzirom na postojeće mogućnosti za internu analizu članova često ne deluje jednostavno, trebalo bi sakupiti dovoljno detaljnih podataka. Iz njih će se s jedne strane iskristalizovati težišta za aktivnosti usmerene prema sadašnjim članovima, a istovremeno će s druge strane biti jasnije manjkavosti koje su приметne u čitavom spektru zaposlenih.
- U zavisnosti od grane ili drugih specifičnih preduslova trebalo bi u organizaciji razmisliti o tome koje su grupe posebno interesantne za sindikat. Nakon toga se može diskutovati o sredstvima i načinima kako se tim grupama „može pričati“.
- Istovremeno je potrebno izraditi analizu o tome kako će se dalje razvijati grana ili region, koje će se nove grupacije zaposlenih formirati, odnosno za kojim grupama zaposlenih će postojati potreba, kao i o tome, koji doprinos sindikati mogu da daju u cilju stvaranja radnih mesta.
- Potrebno je u svakom slučaju zapitati se i da li su postojeći kadrovski resursi kojima raspolaže organizacija u dovoljnoj meri kvalifikovani za to, odnosno da li su to „prave osobe“ za nove radne zadatke.
- Stara je mudrost da ljude možemo najlakše uveriti u nešto, ako govorimo „istim jezikom“ ili ako pripadamo istoj grupaciji (ženama, mladima, penzionerima itd.). Stoga bi s obzirom na konkretne ciljeve trebalo aktivirati odgovarajuće osobe u organizaciji, odnosno koristiti i iskustva ljudi van organizacije.
- U vezi ovih postavki preporučuje se organizovanje internih diskusija i radionica, kako bi bila ispunjena funkcija obaveštavanja, kako bi razmišljanja doprla do širokog broja ljudi i kako bi se motivisao i aktivirao što je moguće veći broj ljudi.

## Čime sindikati treba da raspolažu?

Nakon što smo se osvrnuli na funkciju sindikata i potrebu da zastupaju razne grupacije, postavlja se pitanje koje bi kompetencije i sposobnosti sindikati trebalo da izgrade ili razviju, da bi bili u stanju da odgovore navedenim zahtevima.

Već je ranije u tekstu navedeno koja su to najvažnija dva stuba oslonca svakog uspešnog sindikata: prodornost i kompetentnost.

### **Snaga članstva + prodornost = moć**

Moć sindikata u prvom redu proističe iz njihovog članstva. Ta važi kako u kvantitativnom, tako i u kvalitativnom smislu. Broj članova odnosno stepen njihove organizovanosti u jednoj grani ili u zemlji je važno merilo za sposobnost njihove organizacije da izvrši merodavni uticaj u politici. Ova moć može da se upotrebi na razne načine, ukoliko sindikati raspolažu potrebnim strukturama i mehanizmima, koji im omogućavaju da spregnu, fokusiraju i na primeren način angažuju svoje članstvo. Jer sama cifra upisanih članova nije dovoljna kako bi se ostavio utisak na političke aktere, odnosno kako bi se na njih izvršio pritisak u borbi za koordinaciju interesa. Jedan pogled na različite države je dovoljan za ilustraciju činjenice, da sam broj članova jedva da ima neko dejstvo. Sindikati u većini zemalja u tranziciji često imaju više članova, odnosno beleže veći stepen organizovanosti nego što je to slučaj u mnogim zapadnoevropskim zemljama u Evropskoj Uniji. Ali zašto onda oni uglavnom imaju mnogo slabiji uticaj?



## *Jedinstvo stvara snagu*

Takozvani sindikalni pluralizam može da vodi do toga da  $1 + 1$  ne mora uvek da bude 2. Dokle god se različiti savezi sindikata ne usaglase oko ključnih pitanja koja se tiču zastupanja zaposlenih, i ne nastupaju ujedinjeno, može doći do toga – a za to postoje mnogi primeri – da  $1 + 1$  može ponekad da bude i 0. Međusobno suprotstavljeni zahtevi ili čak jednostrani bilateralni dogovori sa jednim partnerom u pregovorima često vode do slabljenja ili marginalizovanja čitavog postojećeg sindikalnog pokreta. To je svakodnevna situacija u zemljama u tranziciji na svim nivoima sindikalnog rada.

Partner u pregovorima – u preduzeću poslodavaca – će da profitira od oslabljene snage sindikata, za šta su sami sindikati krivi, sve dok interni sukobi i konkurencija između raznih sindikata u preduzećima i/ili između postojećih krovnih saveza i dalje „funkcionišu“. I to višestruko. S jedne strane se vrlo retko donose dobri zaključci. I ovde brojevi i podaci iz mnogih kolektivnih ugovora koji su sklopljeni na nivou preduzeća jasno govore o tome koliko nejedinstveni sindikati bivaju nemoćni kada se radi o nametanju svojih interesa. Ta situacija će se pre ili kasnije odraziti i na članstvo. Jer teško da postoji i jedna organizacija koja na duži rok može da zadrži svoje članove, a kamoli da pridobije nove, ukoliko beleži neuspehe.

## *Članovi su pragmatični*

Previše sindikalnih funkcionera i dalje misli da u prvom planu moraju da se nalaze ideološka ili partijsko-politička pitanja, kako bi definisali ili predstavili svoj sindikat. Zaposleni su nasuprot njima znatno pragmatičnije nastrojeni u definisanju svoje interesne organizacije. Koliko god da se ona u ranijim vremenima jasno profilisano borila protiv starog režima, danas se od organizacije ipak u prvom redu zahteva da „svoj posao“ dobro obav-

lja kada je reč o trenutno aktuelnim i budućim pitanjima koja se tiču zastupanja interesa na radnom mestu, a i više od toga. Nekadašnje zasluge teško da će ikoga zadržati ili doprineti pristupanju novih članova. Isto važi i za takozvane stare sindikate. Suviše dugo je preveliki broj njih opstajao u starim strukturama i političkim sistemima, pri čemu treba reći da su se mnogi već uspešno reformisali ili se nalaze na putu ka modernom demokratskom sindikatu. Njihova situacija je slična onoj u kojoj se nalaze i takozvani novi sindikati: njihova snaga je rezultat sadašnjih uspeha ili neuspeha. Članovi sindikata su po pravilu vrlo pragmatični kada se radi o njihovim interesnim organizacijama: ukoliko žele da se vezuju za nekog na ideološkoj bazi, sigurno će pronaći druge organizacije kao što su npr. partije ili interesna udruženja neke druge vrste.

### *Pojačati aktivnost članova*

Aktuelne brojke članova sindikata manje ili više stoje u direktnoj vezi sa njihovom trenutnom sposobnošću da se nametnu i izbore za svoje interese. Ona, međutim, ne zavisi samo od kvantitativnih veličina, već i od kvaliteta članstva. Šta vrede brojke, ako članovi zajedno sa svojim sindikatom ne zastupaju aktivno svoje interese. Moto sindikata je s pravom glasilo „Sindikato – to si ti!“ Samo aktivnost članova pretvara brojnost članova u snagu. Stoga članovi sindikata moraju da budu informisani i ubeđeni u to šta njihov sindikat planira da sprovede. Samo ukoliko mu uspe da pokrene članove da učestvuju u protestnim i borbenim akcijama najrazličitijih vrsta, sindikat može da razvije moć u smislu sposobnosti da nametne sebe i svoje interese.

Istorija sindikata uvek iznova govori o tome da nisu dovoljni samo dobri argumenti, ni zvučne brojke članova pojedinačno posmatrano, da bi se u borbi za koordinaciju interesa beležili uspesi. Vratimo se stoga pitanju zašto sindikati u zemljama

u tranziciji često nisu razvili tu sposobnosti da nametnu sebe i svoje interese, onako kako bi to čovek očekivao, s obzirom na njihov stepen organizovanosti – odgovor bi mogao da se pronađe u nejedinstvu, u takozvanom sindikalnom pluralizmu i nedovoljnoj sposobnosti da aktiviraju svoje članove.

## Kompetentnost

U današnjim i budućim sukobima interesa, koji postoje u društvima koja prolaze period tranzicije, sindikati moraju da budu u stanju da u sadržajnim diskusijama iskažu sopstvenu kompetentnost. Neće biti dovoljno odbacivati planove vlada za donošenje novih zakona ili preduzimanje mera za prestrukturiranje poslodavaca, već će se od sindikata tražiti, da svoju poziciju i obrazlože. I više od toga: sindikati će sve češće morati da pređu na formulisanje sopstvenih predloga u vezi skoro svih pitanja, i to predloga koji imaju „glavu i rep“.

### *Eksperti stvaraju kompetentnost – kako iznutra ...*

Da bi se to ostvarilo, potrebni su eksperti koji su sindikatima bliski. To znači da uspešni sindikati moraju da raspolažu i sopstvenim kvalitetnim stručnjacima iz oblasti tržišta rada, kao i iz socijalne i ekonomske oblasti. Oni mogu da se nalaze pri granskim savezima ili pri krovnom savezu, ali ni u kom slučaju na nivou sindikata u preduzećima. Jer i veliki sindikati u preduzećima, čak i sa dosadašnjom većinom prihoda od članarina retko raspolažu iznosima kojima bi mogli da plate sopstvene eksperte. Ukoliko se u sadašnjoj raspodeli sredstava između sindikata u preduzećima, regionalnih, granskih i krovnih organizacija ništa ne promeni, sindikati će sami isključiti sistem korišćenja usluga

eksperata, koji je u stanju da funkcioniše u njihovim sopstvenim redovima i moraće da ostanu amateri u raznim oblastima.

To uostalom važi i za mnoge izvorne zadatke iz sindikalnog delokruga rada, kao što je npr. privlačenje novih članova, planiranje kampanja, sistem internog informisanja itd. I za to je potrebno pronaći, zaposliti i obrazovati odgovarajuće ljude.

Naravno, ne mogu se od danas do sutra izgraditi pulovi eksperata u sindikatima, potrebno je izvesno vreme kako bi se ti eksperti integrisali u sindikalni rad i kako bi im bila dodeljena najefikasnija pozicija u okviru struktura. Stoga je potrebno vrlo brzo početi sa planiranjem kadrova, čime će za par godina biti moguće realizovati viziju o organizaciji eksperata.

### *... tako i izvana*

Manjkavosti u stručnim oblastima mogu se i kratkoročno delimično rešiti tako što će se sindikati, mnogo više nego što je to do sada bio slučaj, služiti ekspertizama izvan svojih redova. Na mnogim univerzitetima i institutima, a kada se radi o pojedinim pitanjima i u mnogim nevladinim organizacijama postoje stručnjaci koji će za sindikate i zajedno s njima moći da razviju ekspertize ili razrađuju stanovišta.

Mnogo toga bez zumnje govori u prilog tome da sindikati u zavisnosti od specifičnih tema moraju da budu u potrazi za saveznicima, kako bi bili sadržinski i organizaciono ojačani. Jer iako su sindikati uglavnom organizacije koje se po brojnosti svojih članova nalaze daleko ispred svih, nedostaju im u određenim oblastima znanja, koja postoje na nekom drugom mestu. I često su i druge interesne grupacije srećne što u određenim stručnim pitanjima mogu da uživaju podršku sindikata.

## *Kompetentnost mora da se širi*

Kompetentnost neke organizacije zavisi, međutim, i od toga, da li je moguće stečenu kompetentnost prenositi kako članstvu tako i ljudima „izvana“. Kao što je već spomenuto, spremnost sindikata za vođenje borbe zavisi i od toga da li su članovi motivisani. U tu svrhu potrebno je najpre posedovati odgovarajući informaciju, a često i odgovarajuće obrazovanje. Za stvaranje kompetentnosti čitave jedne organizacije potrebno je stoga predvideti i interni obrazovni sistem, koji će znanje i sposobnost da se to znanje primeni prilikom zastupanja interesa sindikata, prenese i drugim članovima. S obzirom na ovo mnoštvo zadataka po pitanju širenja kompetentnosti jasno je da sve mora centralno da se planira, upravlja i finansira. Poneki kurs ovde ili onde nema nekog efekta. Potrebno je više: srednjoročni i dugoročni plan obrazovanja, koji je tesno povezan sa centralnim temama i ciljevima organizacije.

To ne znači da treba ugušiti decentralizovane težnje ka obrazovnim aktivnostima. Naprotiv, jer radi se o važnim aktivnostima, koje treba posmatrati kao deo celine, pošto decentralizovane obrazovne aktivnosti mogu i treba da dopru do koleginica i kolega na licu mesta. Uz to postoji čitav niz pitanja i tema, koji su od posebne važnosti upravo na nivou preduzeća, kao što je npr. zaštita zdravlja na radnom mestu, kolektivno pregovaranje – tamo gde (još) treba zaključiti kolektivne ugovore – i slično.

Sada je potrebno ove faktore – prodornost i kompetentnost – pretočiti u svakodnevne aktivnosti. Da bi oni mogli efikasno da se razviju, potrebno je od organizacije zahtevati dodatne stvari.

## Lokalno prisustvo

Od samog početka se sindikalna aktivnost uvek zasnivala na ličnoj moći ubeđivanja i blizini sindikalnih funkcionera i članova sindikata. Ovaj lični kontakt ne može se ničim zameniti. Moguće ga je naravno dopuniti raznim drugim izvorima informisanja, ali lični kontakt je uvek polazna osnova da bi se kod nekog probudilo interesovanje za aktivnosti i ciljeve sindikata.

Cilj svake sindikalne organizacije stoga treba da bude prisustvo na svim onim mestima, na kojima zaposleni žive i rade. Ovaj visoko postavljeni cilj teško da može da se u potpunosti realizuje u praksi, jer za to često nedostaju sredstva. Upravo stoga je za moderan sindikat neophodno da iscrpi sve svoje mogućnosti kako bi osim centralne snage izgradio i decentralizovano prisustvo. Pri tom se ne treba ograničiti na prisustvo tamo gde trenutno postoji veliki broj članova, nego se treba okrenuti upravo onim mestima, na kojima mnogi zaposleni iščekuju prvi lični kontakt sa sindikatima i gde bi im rado pristupili (v. gore navedene rezultate ankete koja je sprovedena u Mađarskoj).

### *Novo prisustvo u novim oblastima*

Ako je prisustvo sindikata značajno, onda ono mora da bude evidentno na svim nivoima: počev od centrale granske organizacije i krovnih saveza koji će se nalaziti u javnosti, preko zastupljenosti u regionima i naseljima, pa do prisustva u preduzećima. Do sada je većina sindikata uglavnom vidljivo zastupljena samo na nivou preduzeća, kao i na nacionalnom nivou. Predstava sveobuhvatne zastupljenosti pre predstavlja ideal, ali sindikati bi trebalo da se orijentišu prema toj idealnoj predstavi prisutnosti. Pri tom se ne radi samo o dovoljnoj prisutnosti na onim mestima gde već postoji mnoštvo članova, već upravo tamo gde zapo-

sleni iščekuju kontakt sa sindikatima (v. i ovde gore navedene rezultate ankete koja je sprovedena u Mađarskoj).

Što se tiče blizine kada je reč o članovima odnosno potencijalnim članovima, treba imati u vidu i suštinsku bliskost. Tu mislim na to da zaposleni od sindikata ne očekuju samo kompetentnost kada se radi o opštim pitanjima socijalne i ekonomske politike, već očekuju podršku i kada je reč o zahtevima specifičnim za određene profesije. Pri tom posebno aspekt specifičnosti raznih profesija predstavlja segment idealne predstave o decentralizovanom prisustvu.

### *Više zadataka za granske sindikate*

Da bi se ispunio ovaj zadatak potrebno je iskoristiti članarine. Prisutnost članova služi s jedne strane radi pružanja podrške članovima, a s druge strani radi privlačenja novih članova – što u mnogim preduzećima do sada nije bio slučaj (npr. tamo gde ne postoji sindikat u preduzeću) – kao i radi delovanja sindikata prema spoljašnjosti, tj. prema građanima i pojedinim političkim nivoima. Upravo ova poslednja navedena aktivnost prevazilazi okvire delovanja sindikata u preduzećima, a u nedovoljnoj meri mogu da je vrše postojeće, uglavnom centralne strukture. Postoji razlog zbog kojeg se od regiona do regiona veoma razlikuje broj članova kao i politički uticaj sindikata. Uglavnom su sindikati jaki u regionima oko glavnih gradova, kao i u pojedinim regionima ili naseljima, gde postoje velika preduzeća ili skup industrijskih postrojenja. Udaljene oblasti su nasuport tome najčešće „slobodne od sindikata“ a to će i ostati tako, ukoliko se sindikati ne upute do njih. Usled svega navedenog gubi se na potencijalu članstva a slabi i probojna moc sindikata.

## Sposobnost za vođenje kampanje

Pod ovim pojmom se podrazumevaju sve ciljane aktivnosti sindikata. Kako kampanje koje su efikasne u javnosti, tako i interne ili političke kampanje u cilju lobiranja. Uopšteno govoreći, kampanje svih vrsta treba da približe sindikane zahteve i predstave grupcijama koje se nalaze van okvira sindikata, kao i javnosti, a isto tako i da ubede sagovornike u njihovu ispravnost. Njihova karakteristika je da su usmerene na srednjoročne i dugovorčne teme sa ciljem da doprinesu stvaranju ili menjanju nečijeg mišljenja.

Najkasnije u ovom poglavlju biva jasno koliko su svi pojedinačni faktori međusobno povezani. Za planiranje kampanje potrebno je proveriti sve faktore moći i istovremeno izgraditi kompetentnost. Kvalitetne, sadržajne predstave i zahtevi moraju prvo da se pripreme, kako bi na odgovarajući način biti predstavljeni javnosti. U tu svrhu potrebno je proveriti stanje sredstava, da bi se utvrdilo koliko dugo organizacija može da vodi kampanju i koje mogućnosti eskalacije joj stoje na raspolaganju.

### *Kampanju karakteriše jedna tema i ...*

Ako najpre osmotrimo sadržajno definisanje teme jedne kampanje, onda vidimo da to zavisi od toga koje je ključne ciljeve organizacija sama sebi postavila. Potrebno je proveriti i koliko trenutno postoji „sluh“ za zahteve koji se postavljaju i da li dotični sadržaj treba uobličavati u temu. Kampanja protiv nezaposlenosti će uvek pre probuditi interesovanje nego npr. kampanja za određenu zakonsku inicijativu. U potonjem slučaju potrebno je prvo bliže objasniti zahtev, tako da sadržaj probudi interesovanje kod adresata. Ako ljudi nemaju osećaj da su i oni lično pogođeni temom, ne mogu se privoleti na angažovanje bilo koje vrste.



Potrebno je mnogo više od sopstvenog ubeđenja za buđenje tog interesovanja. Potrebno je razviti verbalne i vizuelne mogućnosti kako bi i teška tema bila predstavljena na razumljiv način i kako bi ona istovremeno razvila pozitivne emocije. Za to je potrebna podrška stručnjaka koje sindikat može potražiti u sopstvenim redovima ili ih može angažovati sa strane. Istovremeno treba za kampanju aktivirati sopstveno članstvo odgovarajućim informacionim materijalom i obrazovnim akcijama. U tu svrhu sindikati takođe moraju da raspolažu adekvatnim stručnim kadrom, a potrebno je i da postoji već utvrđen kvalifikacioni sistem. Kampanja, dakle pretpostavlja postojanje internog stručnog aparata koji funkcioniše, a u suprotnom mora bar u nekim aspektima da se potraži podrška sa strane (agencije, naučnici itd.).

### *... angažovanje celokupnog članstva*

Pretpostavka je da se o temi kampanje najpre diskutuje na svim nivoima unutar sindikata, a potom o njoj i glasa, kako bi grupe funkcionera i članovi aktivno mogli da je podržavaju. Jasno je takođe da se na taj način postiže da kampanja, kojom se upravlja iz centrale, pogađa interese i koleginica i kolega na mestu dešavanja. U tom slučaju potrebno je sakupiti neophodna novčana sredstva iz prihoda od članarina. Ako osmotrimo trenutnu organizacionu strukturu sindikata u zemljama u tranziciji, samo mali broj organizacija je u stanju da durgoročno vodi zaista široku i profesionalnu kampanju, jer novčana sredstva koja centrali stoje na raspolaganju su najčešće vrlo skromna.

Ukoliko planirana kampanja mora da na različite načine se suzi zbog nedostatka sredstava, postavlja se pitanje da li uopšte može da se računa na njen planiran efekat. Jednokratne akcije jedva da ostavljaju nekog traga, čak i ako su vrlo skupe, kao što je to npr. slučaj sa plakatima. Tek stalno prisustvo u jav-

nosti doprinosi verovatnoći uspeha. Nneprofesionalni nastupi takođe deluju uglavnom kontraproaktivno, s obzirom na brojne konkurente u današnje vreme, koji se takođe bore da pridobiju pažnju javnosti.

## **Fleksibilnost**

Niko neće da se suprotstavi tvrdnji da je fleksibilnost, najšire posmatrano, uglavnom poželjna osobina. Na šta se, međutim, pri tom misli kada se radi o sindikalnom radu? Upravo se sindikati, za razliku od većine političkih partija u zemljama u tranziciji, na kongresima obavezuju da će slediti srednjoročne i dugoročne planove, definišući ključne teme kojima će se baviti. To i jeste pozitivno, jer na taj način članovi i drugi zaposleni znaju „sa čime mogu da računaju kada se radi o sindikatima“.

Doduše jako mali broj političkih aktivnosti se odvija u skladu sa planom rada, kako su ga definisali sindikati. Tako npr. promene vlade često utiču na to da se neke teme u prvi plan političkog interesovanja probijaju jače ili slabije nego što je to ranije bio slučaj. Slična situacije je naravno i kada se radi o regionima ili opštinama. Često ni procese privatizacije nije moguće dugoročno predvideti, tako da su njima pogođeni sindikati najčešće u prilično kratkom roku postavljeni u situaciju da moraju da se odluče između dve alternative.

### *Povezivanje dugoročnih i kratkoročnih neophodnosti*

Dešava se da je potrebno u vrlo kratkom roku doneti odluku u vođenju protestnih akcija, pa i štrajkova, koji prevazilaze okvire preduzeća. Slična je situacija i kada se radi o konkretnim političkim projektima koji imaju česte obrte, a kojima je potrebna

pojačana sindikalna aktivnost. To važi npr. za zakonske inicijative, na koje uticaj mogu da izvrše najrazličitije strane: počev od raznih internih interesnih grupacija, preko mogućih koalicionih partnera i spoljnih savetnika, pa sve do Svetske banke koja ima svoje sopstvene, potpuno drugačije prioritete.

Šta učiniti kako sindikati ne bi samo reagovali na to, već kako bi pravovremeno i aktivno uzeli učešće u postojećim procesima? Pogledajmo primer izmene Zakona o radu i neke njegove važne momente. U trenutku kada postoji tekst zakona najčešće je već prilično kasno da se efikasno spreče bitne manjkavosti. Najčešće je u tom trenutku moguće još samo uneti delimične korekcije. Potrebno je da sindikati uz anticipiranje stalno osmatraju celokupnu društvenu situaciju kako bi u najranijem stadijumu mogli da utiču na dešavanje. Možda je u pojedinim slučajevima čak preporučljivo sopstvenim stručno zasnovanim predlozima započeti političke diskusije o izmenama Zakona. Na žalost, baš kada se radi o postavljanju smernica za odvijanje procesa tranzicije, sindikati su se do sada suviše često ograničavali na ulogu posmatrača koji stoji u prikrajku, kako bi nakon već sprovedenih akcija dali svoju ocenu, koja se najčešće zasniva na razočaranju zbog postojećih političkih namera ili odluka.

### *Svaka politička odluka zahteva centralnu kompetentnost*

Političko osmatranje i aktivni politički uticaj konkretno znači sledeće: postojanje kadrova za taj posao. Nosioci funkcija na različitim nivoima ne mogu da budu obavešteni o svemu, a svakako ne mogu pravovremeno da uzmu aktivno učešće na osnovu sopstvenih profilisanih stavova. Potrebni su im radni štabovi za razne oblasti sindikalnih aktivnosti. Tako nešto takođe može da se organizuje samo na centralnom nivou. Koji sindikat u preduzeću može sebi da priušti socijalno-političkog analitičara?

Političke odluke se uvek odražavaju na svakog zaposlenog pojedinačno, tako da bi trebalo da je i u interesu sindikata u preduzeću da uvek kada za tim postoji potreba, ima mogućnost da se posluži ekspertizom koja je obezbeđena u centrali. Zar se u ovome ne krije neophodna potreba da se članarine u tom smislu raspodele na odgovarajući način? Posedovanje dobrih informacija i njihovo brzo pribavljanje kako bi se u kratkom vremenskom roku donele odgovarajuće odluke predstavljaju „alfu“ efikasnog sindikalnog rada u brzim tranzicionim vremenima! Brza mobilizacija preko aktiviranja članstva i organizovanja kampanja predstavlja „omegu“!

## Vizije

Činjenica da upravo organizacije kao što je sindikat treba da razvijaju sopstvene vizije na prvi pogled deluje čudnovato. Zar nisu upravo sindikati ti koji pragmatično treba da se zalažu za poboljšanje konkretnih uslova rada ili postojećih zakonskih pravila?

Neki sindikati su istina aktivno učestvovali u promenama krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina. Tada su sledili viziju koja je obećavala više prava i bolje uslova za rad i život njihovih članova.

Drugi sindikati su im se pridružili i danas skoro i da ne postoji značajnija sindikalna organizacija u zemljama u tranziciji, koja se aktivno ne zalaže za integraciju svoje zemlje u Evropsku Uniju i na taj način prati viziju „evropskog socijalnog modela“.

### *Opšti pravac – korak po korak*

Upravo zbog toga što koraci ka boljem i socijalno pravednijem svetu rada mogu da budu samo vrlo mali, potrebno je da

postoji opšta definicija pravca kojim se treba kretati. Jedino na taj način je moguće ocenjivati kako uspehe, tako i neuspehe pojedinih odluka i koraka. Ako želimo to da ilustrujemo primerom možemo da kažemo da jedna organizacija može doduše da načini puno koraka, ali ako je svaki od njih usmeren u nekom drugom pravcu, iz svega može da proistekne samo to da se vrti u krug ili čak nazaduje.

Sindikati bi dakle trebalo da počnu sa tim da pojam „evropski socijalni model“ učine jasnijim i da ga učine shvatljivijim tretirajući ga kroz pojedinačne teme u svojim zemljama.

Te teme bi mogle da obuhvataju npr. sledeće:

- minimalni socijalni standardi,
- izgrađeni socijalni sistemi osiguranja (zdravlje, starost, nezaposlenost),
- pravila za uslove rada i određivanje zarada, koja bi bila prihvatljiva za ceo kolektiv,
- koordinirana politika kolektivnog ugovaranja, koja se bazira na evropskim smernicama,
- sistem industrijskih odnosa, koji funkcioniše,
- moderna politika za pitanja strukture i industrije,
- moderan pravilnik o radu preduzeća sa obavezujućim pravima o saodlučivanju i učestvovanju,
- slobodan pristup obrazovnim institucijama,
- zdravstvena zaštita i zaštita na radu,
- ravnopravnost polova,
- javne usluge u dovoljnom obimu,
- pravila protiv poreskog i socijalnog dampinga,
- politika zapošljavanja i rasta, koja je ekološki i socijalno održiva, itd.

Ako reč vizija zvuči previše nejasno, mi u Evropi moramo radi konkretizovanja pojma vizija da uputimo na mnogo citirani „evropski socijalni model.“ On je danas deo osnovnog rečnika svih sindikata kada se radi o ekonomskim ili socijalno-političkim sukobima. Većinom se, međutim, iza njega kriju vrlo različite predstave o tome šta bi on trebalo da predstavlja. Ako se to dešava u samim sindikatima, onda javnost u zemljama u tranziciji taj pojam još manje razume.

Ako se uz pomoć ovih tema vizija „evropskog socijalnog modela“ konkretnije učinin prepoznatljivom i prenese na situaciju u sopstvenoj zemlji, biće jednostavnije prepoznati pojedine korake sindikata kao deo dugoročne strategije, a takođe će biti moguće, u zajednički okvir postaviti na prvi pogled prilično raznorodne teme.

### *Svaki praktičan korak bi trebalo da doprinese približavanju viziji*

Dobar primer za ovu tezu je diskusija o linearnim porezima u raznim zemljama u tranziciji. Zašto se sindikati bune protiv niskih poreza? Tek pogled na celinu i upućivanje na osnove „evropskog socijalnog modela“ (v. gore) i njegov značaj za građane, a time posebno na zaposlene, ukazuje na ispravnost odbijanja takvog načina oporezivanja. Uštede od poreza naime smanjuju sposobnosti države kako da investira, tako i da sprovodi mere koje će doprineti ekonomskoj i socijalnoj ravnoteži, pri čemu su obe stvari od značaja za većinu ljudi u državi. Ako sindikatima uspe da predstave ove povezane odnose, imajući u vidu viziju „evropskog socijalnog modela“ sa stanovišta sopstvene države, uspeće im i da pridobiju mnogo ljudi za svoju ideju, mnogo više nego samo sopstvene članove. Imaće uspeha u tome, iako kratkoročno gledano ovaj korak sindikata može da deluje prilično nepopularno.

## Međunarodni karakter

Odavno je u sindikalnom pokretu kao krilatica prihvaćena parola „Sarađivati u međunarodnim okvirima – delovati u lokalnim!“ To se više nego ikada odnosi na sindikalnu svakodnevicu. Ne postoji ni jedna grana, ni jedna stručna oblast, na koju već odavno ne utiču međunarodni faktori, u kom god obliku.

Bilo da se radi o frizerima na nemačko-poljskoj granici, koji različitim uslovima rada i zaradama moraju da se bore za klijente iz obe zemlje, bilo da se radi o radnicima u čeličanama, koji odavno znaju da npr. kineske potrebe za čelikom u znatnoj meri utiču na njihova radna mesta kod kuće. U sektoru proizvodnje, kao i sektoru zanatskih i uslužnih delatnosti odavno postoje međunarodna pravila, - ili to možda i nije tačno. Jer veliki broj tih „pravila“ nije kompatibilan sa socijalnim ili ekonomsko-političkim zahtevima koji postoje u dotičnim zemljama, već se često orijentiše prema sledećem načelu: jevtino je dobro. Pojedinačne države već izvesno vreme mogu da vrše još samo neznatan uticaj na stvarni razvoj u privrednoj ili socijalnoj oblasti – a u istoj meri to mogu i nacionalno aktivni sindikati. Poslodavci su već odavno prisutni na međunarodnom planu, dok su sindikati sebi doduše stvorili institucije za to, ali ni blizu još nisu iscrpili sva sredstva za ostvarivanje međunarodne saradnje.

### *Aktivno učešće u međunarodnim procesima*

Međunarodna saradnja sindikata zahteva od nacionalnih sindikalnih organizacija njihovo konstantno aktivno učešće. Nije dovoljno postojanje statusa članstva u međunarodnoj sindikalnoj organizaciji. Aktivni doprinos nacionalnih članova odnosi se na dve ključne oblasti rada. S jedne strane potrebno je da sindikati učestvuju u izradi zajedničkih međunarodnih strategija i njihovoj efikasnoj realizaciji na političkom nivou, a s druge

strane potrebno je da i pojedinačne organizacije članice budu u stanju da u sopstvenoj zemlji, u sopstvenim preduzećima rade na realizaciji tih zamisli.

Uz svu opravdanu kritiku aktuelnog ustrojstva Evropske Unije, mora se ipak konstatovati da na celom svetu ne postoji veći region koji uz pomoć sopstvenih regulativa sindikatima pruža toliko mnogo prostora za delovanje, kao što je to slučaj kod Evropske Unije. Ovaj manevarski prostor treba u potpunosti iskoristiti i u slučaju potrebe i proširiti, ukoliko je to moguće i ukoliko je potrebno. U okviru Evropske unije – a u određenoj meri i u evropskim zemljama koje (još) nisu članice Evropske Unije – direktive Evropske unije pružaju minimalne standarde za mnoštvo pitanja iz sveta rada, koji su poprilično visoki.

---

**Za sindikate u Evropi stoga važi sledeće:  
„Evropska Unija je najmanja politička jedinica  
za efikasno ostvarivanje prava zaposlenih“.**

---

Na taj način su pružene najbolje mogućnosti za saradnju širom sveta, jer Evropska Unija na svetskom planu često nastupa kao jedan ekonomsko-politički subjekat.

Za vršenje sindikalnih aktivnosti na evropskom nivou potrebno je obezbediti dodatne kvalifikacije i strukture na nacionalnom nivou – i to naniže, sve do pojedinačnih preduzeća. Ko se zalaže za „evropski socijalni model“ mora i da ga poznaje, odnosno da bude u stanju da bar za ekonomske i socijalno-političke potrebe koristi postojeću regulativu, takozvani Aki komunoter (Acquis communautaire). To važi u datom slučaju i za funkcionere u preduzećima u okviru multinacionalnih korporacija.



## *Međunarodno prisustvo je u današnje vreme svakodnevnica za funkcionere*

Sindikati iz zemalja u tranziciji prečesto samo mali broj funkcionera uključuju u međunarodne aktivnosti – i to funkcionišući u izvesnoj meri kao bolja „turistička organizacija za funkcionere na vrhu“. Na žalost suviše veliki broj članova to sagledava na takav način, jer im se najčešće ne pružaju u dovoljnoj meri informacije o tome, koliki značaj međunarodne aktivnosti imaju za njihov sopstveni položaj. Drugačije posmatrano, nedovoljan broj onih koji su angažovani na međunarodnom planu nije u mogućnosti da aktivno učestvuje u kreiranju evropske sindikalne politike, odnosno da u odgovarajućoj meri u diskusiju uvede i gledište sopstvene države. Do sada za to nije postojalo dovoljno kapaciteta.

Postaće važno da se ubuduće većina oblasti na kojima rade organizacije uvede i u evropsku politiku. To će sa sobom doneti niz prednosti. S jedne strane organizacije će na međunarodnom nivou moći aktivnije i utemeljenije da učestvuju u radu, a s druge strane će u pojedinačne oblastima rada, počev od nacionalnog nivoa do nivoa preduzeća, biti moguće unošenje veće količine evropskog znanja – npr. standardi Evropske Unije, najbolji primeri itd.

## Impulsi za reformske aktivnosti

- Pošto je neophodno tokom dužeg perioda voditi široku debatu o reformama, mola bi biti ustanovljena „reformaska komisija“ koja bi izradila opšti koncept internih debata i kasnije izvršila evaluaciju rezultata diskusija. Ona bi trebalo tesno da sarađuje sa „programskim komisijama“ ili sličnim telima.
- Sa eksternim organizacijama bi trebalo razgovarati o njihovim iskustvima sa regionalnim kancelarijama i sličnim stvarima. Na taj način bi mogle da se izbegnu greške koje se tiču finansijskih i kadrovskih pitanja.
- Kada se radi o sadržaju i organizaciji, diferencirano planiranje kampanje bi moglo da predstavlja jednu komponentu debate o reformama, jer se u to mogu uključiti mnoge spomenute oblasti rada, kojima je neophodna reforma.
- Kako bi se sadržajne diskusije uobličile i usmerile u pravcu pojedinačnih socijalnih i ekonomsko-političkih tematskih oblasti, moguće je organizovati radionice na temu okvirnih postavki „evropskog socijalnog modela“, sa ciljem da se uspostavi odnos između postojećih direktiva Evropske unije i dotične nacionalne regulative, kako bi se razvijali sadržajni pomaci.
- Mogu se organizovati tematske i otvorene radionice, koje bi obrađivale mnoge tematske oblasti iz sindikalnog života, kojima bi prisustvovali „drugi“, kao npr. predstavnici partijskih odbora, nevladinih organizacija ili drugih interesnih grupacija. Na taj način je omogućeno delovanje u dva smera: najpre sindikati u ovim dijalozima uvek mogu da nauče nešto novo, a potom oni na taj način svoje zamisli mogu da predstavljaju širem auditorijumu.



## Kako bi sindikati mogli da budu organizovani?

### Ciljevi

Ni kada se radi o ovako složenom pitanju ne postoji model ili „gotov recept“, jer svaka situacija u dotičnim organizacijama, kao i okolnosti u njihovim zemljama su različite, tako da za svaku organizaciju u svakoj državi mora da se razvije model koji u dotičnom okruženju može da funkcioniše. Pri tom je ipak potrebno iznaći „idealni model“, kako bi se pojedini reformski koraci kasnije mogli da budu uobličeni u koherentni mozaik.

Reforme – prvenstveno organizacione reforme – ne mogu da se donesu i definišu „odozdo naniže“. Kao što snagu sindikata u konačnici čini kompetentnost i motivacija njenih pojedinačnih članova, tako ni promene ciljeva i struktura ne mogu da se odvijaju bez njih. Potrebno je, međutim, da funkcioneri na svim nivoima najpre odlučno žele stvarne reforme, koje će i realizovati. Oni moraju sa članovima da naprave i zajednički razviju reformske korake. Neke od neophodne pretpostavki su živa aktivnost na ubeđivanju, kao i vođenju mnogih diskusija.

### *Ciljevi i strukture su nerazdvojni*

S obzirom na napred opisane funkcije i zadatke sindikata, bilo bi potrebno najpre diskutovati o sadržaju budućeg pravca kretanja i taj sadržaj na kraju i definisati. Trebalo bi osvetliti i oceniti postojeće strukture, imajući u vidu postavljene ciljeve. One su naime nastale u tesnoj vezi sa dosadašnjim zadacima

i ciljevima. Tamo gde su zadaci i ciljevi ostali nepromenjeni, ne postoji tolika potreba za promenama, kao što postoji tamo gde je došlo do njihovih promena.

*Digresija: Neki ciljevi su već definisani orijentišući se prema „evropskom socijalnom modelu“. Standardi koje je utvrdila Međunarodna organizacija rada naravno da moraju da imaju svoju vezu sa realnošću. To odavno nije svugde slučaj – čak je na delu sušta suprotnost: Zakoni o radu koji se delom već oslanjaju na direktive Evropske Unije i norma Međunarodne organizacije rada u najmanjem broju zemalja imaju konkretno značenje za zaposlene u svetu rada. Često su ta pravila i norme nedovoljno poznati kako poslodavcima, tako i zaposlenima. Suviše često, međutim, u zemljama u tranziciji trenutno u pravnom smislu ne postoji realna mogućnost nametanja sopstvene volje i interesa. Nema dovoljno kompetentnih sudija, i što je češći slučaj, nema dovoljno sudova (Radnih sudova – sudova specijalizovanih za radne odnose), koji bi bili u stanju da reše konflikte. U skoro svim zemljama u tranziciji je višegodišnji period čekanja često pravilo. Za zaposlene koji su time pogođeni to predstavlja razlog da uopšte i ne žele odnosno uopšte ne mogu da ostvaruju svoja prava.*

Pravilo je da sadržaji i ciljevi stoje u neposrednoj vezi sa organizacionim i radnim strukturama sindikata. Koji sadržajno-formalni ciljevi bi dakle mogli da budu prioritetni za budući sindikalni rad u evropskim zemljama u tranziciji? Kako mogu da nastanu strukture koje će omogućiti da se ovi ciljevi realizuju

u stvarnosti i to tako, da zaposleni dostignu ciljeve socijalnog, demokratskog i zdravog sveta rada korak po korak?

## **Nezavisnost**

Organizacija koja zastupa nečije interese trebalo bi u idealnom slučaju uvek da bude nezavisna od drugih grupacija i od politike. To deuje jasno, jer čim postoji odnos zavisnosti, nisu daleko ni „truli kompromisi“. S druge strane sindikati ne rade u prostoru u kojem ne postoje nikakvi interesi, nego baš naprotiv. Demokratiju karakteriše upravo to da različiti interesi ljudi u demokratskim procesima ostvaruju ravnotežu, tj. da postoji mogućnost za ostvarivanje, što je moguće veća „količine“ interesa, a da ne mora da dođe do trajnog nanošenja štete ili čak ugrožavanja egzistencije drugih ljudi.

Na terenu demokratskih sukobljavanja vrvi od sve većeg broja aktera: počev od partija, preko velikih interesnih organizacija kao što su sindikati, pa sve do organizacija iz nevladinog sektora. Realizacija svih tih interesa u odlučujućoj meri zavisi od sposobnosti svake od tih interesnih grupacija da kompetentno iznosi svoje argumente i da ih snažno zastupa, kao i od umeća da ih uvrsti u politička sukobljavanja. Pri tom različite organizacije koje zastupaju određene interese imaju različite članove sa različitim interesima. Nije redak slučaj da su ljudi sledbenici više različitih interesnih organizacija. Tako je veliki broj članova sindikata npr. istovremeno i član neke partije ili član neke nevladine organizacije, zato što žele da podrže ciljeve i tih grupacija.

### *Sindikati imaju egzistencijalne ciljeve*

Samu suštinu jedne interesne organizacije predstavlja činjenica da joj se priključuju i aktivno u njenom radu učestvuju ljudi koji u posebnoj meri žele da podržavaju ključne ciljeve te or-

ganizacije. Kada je reč o sindikatima potrebno je imati u vidu i dodatni faktor od posebnog značaja, a to je njihova zaštitna funkcija. Pri tom se ne radi o običnom osiguranju od neprijatnosti ili nezgoda na radu, već o organizovanoj zaštiti u cilju obezbeđivanja egzistencije uz pomoć rada i obezbeđivanja kvaliteta života za celu porodicu uz pomoć socijalne regulative. Stoga će sindikati, ukoliko su sposobni da uspešno teže ovim ciljevima, u pluralizmu interesa, koji postoji u demokratskom društvu, uvek pripadati najvećim i verovatno najmoćnijim organizacijama. U brojnosti članstva se, međutim, kriju i neki „problemi“:

---

**Najveća pozitivna karakteristika sindikata – broj članova – je istovremeno i razlog što sindikati samo u retkim slučajevima mogu da imaju funkciju avangarde. Struktura članova im je naime previše heterogena.**

---

Ako je to slučaj, onda sindikati moraju uvek uz velike napore da pokušaju da pronađu najvećeg mogućeg zajedničkog imenitelja za sve svoje predstave i zahteve. To može uspeti samo pomoću velike interne transparentnosti i izraženih demokratskih pravila igre unutar organizacije.

*Potrebno je što više ljudi pridobiti za ove ciljeve i uključiti ih u njihovu realizaciju*

To je, međutim i razlog da sindikati ni u kom slučaju u političkom okruženju ne treba da traže čvrste saveznike, jer njihovi interesi pre ili kasnije više neće biti u skladu sa sopstvenim interesima sindikata, ili će to biti samo delimično, a često će predstavljati i njihovu suprotnost. U svakom slučaju veliki deo sindikalnog članstva imaće utisak da nije na odgovarajući na-

čin zastupljen pomoću te politike savezništva. Mnogi primeri u zemljama u tranziciji su pokazali da čvrsta veza sindikata sa nekom partijom dugoročno uvek ima negativne posledice po sindikat, a time i negativne posledice po svoje članstvo.

To međutim ne treba da znači da kada se radi o pojedinim stručnim pitanjima ne postoji mogućnost zasnivanja interesnih koalicija, odnosno tada se to čak i preporučuje. U slučaju da postoje i druge grupacije ili partije koje streme istim ili sličnim ciljevima kada se radi o nekoj temi koja je za sindikate od posebnog značaja, onda je u interesu prodornosti sindikata da uđe u takve parcijalne, odnosno vremenski oročene saveze. Na taj način je moguće obratiti se većem broju ljudi i pridobiti ih za istu stvar, a često je moguće i steći nova saznanja, koja doprinose povećanju kompetentnosti.

### *Dobra veza sa političkim partijama – ali bez trajnih saveza*

Spektar partija u zemljama u tranziciji je vrlo veliki. Uprkos tome je teško kod većine partija prepoznati čvrste programe ili srednjoročne i dugoročne radne ciljeve. Za razliku od sindikata, partije moraju nakon svakog mandata parlamenta iznova da izađu na izbore i to pred sve ljude sa pravom glasa. To je razlog što neke teme koje su pre bile u prvoj planu postaju drugorazredne, kako bi bio napravljen prostor za trenutno aktuelne teme. Partije osim toga žele da formiraju vladu i kreiraju većinsku politiku. Stoga nikad ne mogu kao prioritetne da zastupaju interese jedne interesne grupacije – pogotovo ne mogu u vladi da realizuju „sindikalsku politiku“. Postoji previše interesa i sve ih u određenoj meri treba uzeti u obzir. Sindikati su često činili grešku kada su se nadali „politicima“ koja je prijateljski nastrojena prema sindikatima“, u trenutku kada bi partija koju su smatrali



bliskom ušla u vladu. Posledica toga su bila velika razočarenja skoro u svim slučajevima.

Sigurno da postoje partije koje su programski bliskije sindikatima, nego što je to slučaj sa drugim partijama. To je najčešće slučaj kada se radi o partijama koje su pre socijaldemokratski orijentisane, dok one partije koje su ekonomski liberalno orijentisane vrlo retko zastupaju socijalno-politička stanovišta na način, na koji ih zastupaju sindikati. Međutim kao interesne organizacije koje nisu zastupljene u parlamentu sindikati moraju da ostanu „na vezi“ sa svim partijama iz demokratskog spektra. Jer vlade se često menjaju, tako da može da se desi da nekadašnji sagovornici već nakon kratkog vremena više nisu na istom položaju. A sindikati moraju uvek da sačuvaju svoj uticaj koji imaju na svaku demokratski izabranu vladu. To znači da ne postoji potpuno odvratanje ni od jedne partije, ali istovremeno ni potpuno priklanjanje nekoj drugoj.

### *Izbegavanje sukoba interesa*

Ukoliko dođe do formiranja interesnih koalicija oko neke specifične teme potrebno je da one članovima budu transparentno i razumljivo predstavljene. Ukoliko članovi saznaju, ili makar samo i pretpostave da njihovi funkcioneri u vrhu imaju neke skrivene „dilove“ sa partijama ili drugim interesnim grupacijama, doći će do jasne reakcije: napustiće sindikat jer više nemaju poverenja – na taj način bi sindikati prokockali svoj najveći potencijal.

Posebno tešku temu predstavlja istovremeni angažman sindikalnih funkcionera u nekoj partiji. Taj problem je često bio predmet diskusija u svim zemljama u tranziciji. Prateći ideju da direktno zastupanje interesa u parlamentu obećava bržu i/ili bolju sposobnost nametanja sopstvenih ideja i interesa, sindikati su, osim što su sklapali saveze sa partijama, pokušavali da ostvare veći uticaj i preko sopstvenih predstavnika. To uvek

predstavlja hod po ivici, jer ovakva politika često dovodi do toga da dotični predstavnici upadnu u konflikt interesa. Partija zahteva poslušnost, kao što to zahteva i sindikat kada se radi o zastupanju njegovih interesa. Ukoliko tu dođe do sukoba, dotični zastupnih interesa mora da ostavi na cedilu neku organizaciju – bilo partiju, bilo sindikat. Samo u retkim slučajevima je moguće na odgovarajući način obrazložiti takvu situaciju ili je na neki način „popraviti“, zahvaljujući drugim uspesima u dotičnoj interesnoj organizaciji. Nije isključeno da se to može učiniti, ali iskustva govore da takva situacija, bar kada se radi o sindikatu, sa sobom nosi rizik da iz nje neće proisteći očekivani pozitivni efekti.

Podrazumeva se da će uvek isključivo sama organizacija odlučivati o tome kako će na najefikasniji način da realizuje sopstvene interese. Trebalo bi, međutim, imati u vidu kako sakupljena iskustva iz zemalja u tranziciji, ali i zemalja Evropske Unije, tako i opasnost od nepoverenja u sopstvenim redovima.

### *Finansijska nezavisnost stvara sposobnost političkog reagovanja ...*

Trebalo bi reći nešto i o finansijskoj nezavisnosti. Svima je jasno da finansijska zavisnost od bilo koga ili čega mora da vodi ka ograničavanju sopstvenih sloboda. Nikada se novac ne daje, a da se ne očekuje nešto za uzvrat. Stoga je za sindikate od prvorazrednog značaja da su u stanju da bez spoljne pomoći mogu da definišu svoje ključne zadatke. Naravno da je po pitanju obima i kvaliteta u prvom trenutku neophodno izvršiti neke redukcije, odnosno neophodno je prilagoditi se realnim mogućnostima. Kada je reč o finansijskim problemima sindikati ne bi trebalo da naprave grešku i isključe svoje značajne tematske oblasti ili ih prepuste drugima, i na taj način ih dovedu u zavisan položaj. To naravno važi za sve ključne teme, ali i za pitanje

kvalifikovanja kadrova, interno obrazovanje, kampanje, privlačenje članova itd. Samo sveobuhvatno delovanje koje pokriva sve temetske oblasti i akcije sindikatima dugoročno gledano obezbeđuje uspeh. Ukoliko za realizaciju svih zadataka ne stoje na raspolaganju sredstva u dovoljnom obimu, trebalo bi nakon demokratske i transparentne diskusije postići zajednički dogovor o sužavanju aktivnosti, odnosno ne bi trebalo u potpunosti odustati od jedne stvari zarad neke druge.

### *... pri čemu je pomoć uvek dobrodošla*

Pomoću ovakvog modela moguće je bez griže savesti prihvatiti pomoć sa strane. Ukoliko sindikat već poseduje npr. interni plan kvalifikacija, uvek može da ga proširi u slučaju da dođe do priliva dodatnih sredstava. Pri tom nema opasnosti da će u slučaju presušivanja tog finansijskog izvora doći do prekida aktivnosti u toj oblasti. Slična je situacija i u drugim područjima, koja su u sindikatu skopčana sa troškovima. Naravno da sindikati treba da pokušaju da za svoje aktivnosti privuku dodatna sredstva. U tu svrhu postoje nacionalni i međunarodni programi, na koje npr. u Evropskoj Uniji i zemljama sa statusom kandidata sindikati imaju i legitimno pravo. Postoji takođe u velikoj meri i međunarodna solidarnost među sindikatima, od koje mnoge sindikalne organizacije mogu da profitiraju, pogotovo u zemljama u tranziciji. Ali nijedan sindikat ne bi trebalo ni u najmanjim segmentima svojih aktivnosti u potpunosti da zavisi od pomoći sa strane, i takođe bi uvek trebalo da pokušava da sopstvenim sredstvima od članarina podmiruje svoje potrebe, dakle da bude u stanju da nezavisno funkcioniše.

## Demokratija

Deluje besmisleno u sindikatima diskutovati o internoj organizacionoj demokratiji. Teško da postoji organizacija čiji statuti u većoj meri nisu rukovođeni idejom interne organizacione demokratije. Ipak se sindikati, i to ne samo u zemljama u tranziciji, često suočavaju sa problemom da se željeni ciljevi u svakodnevnom životu ne dostižu i ne zadržavaju uvek. Dnevna dešavanja često od funkcionera zahtevaju brze odluke koje nemaju kad da se pretresaju u diskusijama. U nekim slučajevima tome treba dodati da u realnosti postojeće interne organizacione strukture često ne podstiču razvoj demokratskog razmišljanja.

---

---

### **Putevi odluke ne predstavljaju jednosmernu ulicu!**

---

---

Sindikati najčešće na velikim kongresima, kojima su prethodile pripreme u nižim strukturama, odlučuju o načelnim smernicama, težištima aktivnosti i strategijama. To, međutim, nije uvek u skladu sa opštim političkim dnevnim dešavanjima. Upravo u zemljama u tranziciji odluke se donose, ali i menjaju veoma brzo. To važi za važne ekonomske ili socijalno-političke smernice, kao i za pojedinačne odluke u preduzećima kao što su one koje se tiču privatizacije, prestrukturiranja itd. Ovde je potrebno raditi brzo, snažno namećući sopstvene interese. Odluke takve vrste moraju makar i retroaktivno da se objasne, odnosno prodiskutuju unutar organizacije. Članovi pri tom imaju pravo da sve više žele da budu upućeni u dešavanja. „Gvozdena poslušnost“ koja je dominirala prethodnih decenija, a koja nije nepoznata ni sindikatima u Zapadnoj Evropi, danas više ne postoji. I dobro je što je tako! Iako informisanje svih nivoa organizacije o tekućim dešavanjima znači mnogo više posla, opsežna interna

organizaciona demokratija u krajnjoj liniji obećava znatno veću spremnost funkcionera i članova na akciju, a ona je u svakom slučaju neophodna kada se radi o bilo kojoj tematskoj oblasti, ukoliko postoji težnja ka uspehu.

### *Demokratski pripremiti odluke – demokratski odgovarati za aktivnosti*

Stoga sindikati moraju interno da uspostave odnosno produ-be takve organizacione strukture koje omogućavaju uspostavljanje najveće moguće interne organizacione demokratije. Pri tom se može raditi i na tome da sindikalne pozicije u pozitivnom svetlu dopru i do onih koji nisu članovi – do stanovništva.

Upravo funkcioneri koji su aktivni dugi niz godina raspolažu velikim iskustvom i znanjem, što ih s vremena na vreme navodi na to da u određenoj meri polaze od toga da su njihove odluke i akcije „one prave“ i da nema potrebe prethodno ih stavljati na diskusiju. U nekim slučajevima takav stav je bez sumnje opravdan, ali je on, kao uobičajen način postupanja, neprimeren demokratskoj organizaciji. Preti opasnost da članovi i funkcioneri na nižim nivoima izgube poverenje ili se kao aktivni delovi sindikata osećaju zanemarenim. U svakodnevnom životu to često može da dovede do izrazito heterogenog predstavljanja organizacije u javnosti kada npr. članovi ili funkcioneri javno jedni drugima oponiraju u vezi određenih odluka. To u svakom slučaju vodi do slabljenja sindikalne pozicije, a često vodi i do erozija snage sindikata, koja nastaje kao posledica rastuće pasivnosti i ravnodušnosti ili čak do osipanja članstva. To takođe ne doprinosi privlačenju novih članova, ako pretpostavimo da su za privlačenje članova potrebni članovi i funkcioneri, čija ubeđenja ničim nisu okrnjena.

Postojeće organizacione strukture je u cilju stvaranja demokratskog javnog mnjenja u svakom slučaju potrebno zadržati,

oživeti ili proširiti gde je potrebno. Najveća pozitivna karakteristika sindikata je bez sumnje to što u najboljem slučaju na svim nivoima imaju aktivne i ubeđene članove koji mogu i žele da zastupaju opšti interes. Takvom mogućnošću da se stavovi zastupaju svugde – u preduzeću, u gradu, regionu, na nivou grane i na nacionalnom nivou – ne raspolaže ni jedna politička partija ili interesna organizacija!

## **Transparentnost i efikasnost**

U tesnoj vezi sa internim sindikalnim oblikovanjem demokratije nalazi se interna sindikalna transparentnost. Iz toga se ne sme isključiti ni jedna jedina oblast: počev od finansija preko kadrovskih odluka pa sve do zastupanja pozicija i zahteva na svim nivoima sindikalnih aktivnosti.

Ko u korist svog sindikata izdvaja novac u obliku članarine u svakom trenutku ima pravo na to da sazna šta se dešava sa njegovim novcem. Postojeće strukture unutar većine sindikata u zemljama u tranziciji skoro da i ne dozvoljavaju takvu transparentnost finansija. Predstavljalo bi fatalnu grešku ukoliko bi se takva situacija svodila na lične previde ili geške. Postojeće strukture, međutim, podstiču ovakve greške, a često i pogrešno upravljanje sindikalnim članarinama. Nepoverenje u svakom slučaju uvek raste tamo gde ne postoji transparentnost. Odatle u sindikalnoj svakodnevici zemalja u tranziciji proističu tipični problemi. Ostalim organizacionim nivoima se ne usmeravaju sva sredstva u skladu sa statutom, nekada se ona čak uopšte ne uplaćuju, što za posledicu ima smetnje u vršenju sindikalnih aktivnosti na tim nivoima, a u svakom slučaju ne omogućava praćenje dugoročnih smernica rada. Osim toga ovo nepoverenje dovodi i do odgovarajućeg ponašanja članstva. Neki članovi će ponekad uplaćivati manje nego što je statutom propisano,

a drugi ponekad neće uopšte prijavljivati kolika im je trenutna bruto zarada. U svakom slučaju sindikati ostaju bez sredstava, nekad na jednom mestu, a nekad na drugom. Ne treba zaboraviti da sredstva iz članarina predstavljaju ključnu pretpostavku za uspešan i nezavisan sindikalni rad!

### *Obratiti pažnju na individualne potrebe članova*

Aktivno članstvo zahteva znanje i veštine. Članovi sindikata bi trebalo što pre da budu informisani o najvažnijim događajima i planovima svoje organizacija, kako bi i u svom radnom okruženju mogli pozitivno da zastupaju ono što je dogovoreno. Postoje dodatni zahtevi za informacijama koje se tiču samih članova, kao što su npr. informacije o razvoju njihove grane, njihovim ličnim šansama za napredovanje u karijeri, znanju o sve komplikovanijim socijalno-političkim odlukama, koje često direktno pogađaju njih i njihove porodice, itd. Ovaj oblik pružanja usluga članovima sve više dobija na značaju, jer postoje na kraju krajeva i „konkurenti“ u vidu profesionalnih udruženja, osiguravajućih društava i drugih, koji se trude da zadobiju interesovanje članova. Ukoliko članovi sindikata imaju osećaj da ih je njihov sindikat u punoj meri snabdeo informacijama, poželeeće da aktivno podrže svoju organizaciju, a biće to i u stanju.

Znanje i kompetentnost mnogih organizacija je znatno veće nego efekat koji bi uz pomoć tog znanja i kompetentnosti mogao da se razvije. U velikom broju slučajeva se informacije na mnogim mestima istovremeno obrađuju, ali se često ne razmenjuju u dovoljnoj meri, ili se ne prosleđuju do odgovarajućih mesta. S jedne strane tako nastaje dvostruki posao, a s druge strane čitavi organizacioni delovi ne dobijaju dovoljno informacija, a samim tim ni osnovu za svoj rad

S obzirom na ograničene kadrovske resurse kod većine sindikalnih organizacija ideja efikasnosti dobija sve veći značaj kada se radi o distribuciji informacija i planiranju aktivnosti.

Kako je moguće uz što manji angažman postići što je veći mogući efekat?

## **Prisustvo**

Na početku je spomenuto da sindikalni rad i njegovi uspeši u znatnoj meri počivaju i na prisustvu kompetentnih osoba. Uprkos sve većim tehničkim mogućnostima lični angažman i lični kontakt između članova i onih koji to nisu ne da se ničim zameniti. Lično prisustvo je još uvek najbolji put da čovek priđe ljudima, da se uživi u njihove teme i problema i da im ponudi konkretnu pomoć i zaštitu.

Time je takođe rečeno da uspeh prisustva leži u tome da aktivnost „prilaženje ljudima“ mora da bude nešto što će da potekne od sindikata. I ovde je potrebno obratiti pažnju na novopridošlu „konkurenciju“ koja se u mnogim oblastima sindikalnog rada sve snažnije bori za pažnju zaposlenih. To važi kako za oblasti profesionalne zaštite i zaštite na radu (npr. osiguravajuća društva) tako i za tematske oblasti u kojima ljudi žele da se angažuju (npr. partije, nevladine organizacije, udruženja itd.). Tome treba dodati i sve veću ponudu raznih aktivnosti u slobodno vreme. Kako sindikati s obzirom na toliku konkurenciju kada se radi o pridobijanju pažnje ljudi mogu da ostanu/postanu dovoljno atraktivni?

### *Atraktivna prisutnost*

Kada je reč o prisustvu potrebno je je pronaći atraktivni oblik prisutnosti. Kompetentnost sindikata u svim pitanjima sveta rada doprinosi njihovoj privlačnosti, kao što je slučaj i sa uspesima njihovih aktivnosti, koje se u datom slučaju konkretno odražavaju na džep zaposlenih. Sve to je potrebno na ispravan



način predstaviti ljudima. Ova ofanzivna prisutnost sindikata može da se ispolji u raznim varijantama: počev od informativnih letaka, preko kompetentnih informativnih manifestacija, pa sve do aktivnosti na kojima je zadovoljstvo učestvovati. Tu se ne misli toliko na klasične aktivnosti u slobodno vreme, koliko na sindikalne akcije koje se planiraju i realizuju zajedno sa zainteresovanim ljudima i to van klasičnih okvira kao što su demonstracije ili proklamacije.

I mesta sindikalne prisutnosti treba da budu mnogo raznovrsnija nego što je prisustvo u preduzećima ili, kada se radi o proklamacijama i demonstracijama, prisustvo na klasičnim mestima kao što je Ministarstvo za rad i socijalna pitanja ili slično. Nije tačno što govore pojedini poslodavci i političari, da sindikati treba da obavljaju svoje aktivnosti samo u preduzećima i nigde drugde! S obzirom na sve diferenciraniji svet rada (imajući u vidu najrazličitija radna vremena, zatim rad u smenama, najamni rad ili poslove koji se obavljaju od kuće) sindikati moraju da budu sve prisutniji i van okvira preduzeća. Uz to postoji i dodatni efekat inenađenja. Ako ljudima na ulicama postavite pitanja koja se odnose na sindikate, moći ćete na kraju najčešće da prepoznate imidž kojeg čine aktivnosti sindikata u preduzeću, dosadni govori funkcionera na prikلامacijama ili preopširni intervjui u štampi, u kojima se žale na lošu situaciju ili postavljaju nerazumljive zahteve. Zahtevu za prisustvom treba pridružiti i razumljivost, odnosno otvorenost prema „običnim“ ljudima, kao i sposobnost da se sopstvene aktivnosti predstave kao uspešne i samim tim atraktivnije nego što je to obično slučaj.

### *Javno slaviti uspehe*

Sindikati u javnosti najčešće upadaju u oči svojim „negativnim“ nastupom ili tako što donose „loše vesti“. Oni blokiraju saobraćaj, postavljaju nerazumljive zahteve, žale se na lošu politiku

itd. Vrlo retko sindikati uz slične napore izlaze na ulice i u javnost kada žele da „prodaju“ nešto pozitivno. To bi se, međutim, u mnogim slučajevima isplatilo!

*Primer za „neuobičajenu sindikalnu aktivnost“*

*U anketama koje su vršene među stanovništvom u četvrti jednog velikog grada sindikati su otkrili da mnogi zaposleni koji tamo žive imaju velike probleme da autobusom ili metroom dođu do radnog mesta. Radilo se o četvrti u kojoj je dominirala novogradnja, i koja nije uopšte ili nije u dovoljnoj meri bila uključena u saobraćajni sistem grada. Neki zaposleni su tako bili prinuđeni da se voze sopstvenim automobilom, što je bilo vrlo skupo (i postaje sve skuplje). Drugi su morali da razmatraju mogućnost preseljenja. Zaposlenima iz tog dela grada je odlazanje na posao i povratak kući s posla predstavljalo ogromni problem. Sindikati su zajedno sa pogođenim stanovnicima počeli intenzivno da se bave tim problemom. U akcijama koje su imale efekta u javnosti uspelo im je da se zajedno sa stanovnicima tog dela grada izbora za poboljšanje saobraćajne situacije, odnosno za to da se uvrsti veći broj autobusa sa učestalijim voznim redom, kao i da se ustanove neke nove linije. To im je donelo mnogo simpatija među stanovništvom, a zasigurno i veliki broj novih članova.*

Sindikati bi trebalo ponekad da se postave i kao „slušaoci“. Jer ljudi su navikli samo na to da od sindikata slušaju koje zahteve oni postavljaju, na šta se žale, odnosno uvek su oni u poziciji da slušaju šta sindikati imaju da kažu. Pri tom bi i sindikati mogli mnogo toga da nauče kada bi češće slušali umesto što

samo pričaju. Na taj način se mogu uspostaviti potpuno novi odnosi i razotkrivaju se drugačija i nova gledišta, koja mogu biti značajna za budući sindikalni rad. Neke nove teme mogu da budu važne za sindikate na način na koji oni to do sada uopšte nisu sagledavali.

Postoji čitav niz problema iz svakodnevnog života zaposlenih, koji su njima vrlo značajni, a o kojima sindikati često ništa ne znaju. Ukoliko počnu da se bave njima „ubiće dve muve jednim udarcem“, jer će pomoći zaposlenima, pridobiće nove simpatije i istovremeno će uspešno privući nove, aktivne članove.

## **Prodornost**

Za obradu dosadašnjih tematskih oblasti pitanje prodornosti je za sindikate od odlučujućeg značaja. Radi boljeg razumevanja potrebno je najpre odvojeno posmatrati dve stvari. Potrebno je prvo postaviti pitanje kakvu vrstu ciljeva i zahteva sindikati postavljaju i ko su adresati, a zatim treba videti kojim sredstvima sindikati interno treba da raspolažu kako bi zadržili ili izborili se za prodornost.

Ako najpre posmatramo ciljeve i adresate, radi se ili o zahtevima koji se postavljaju političkoj sferi, partijama, parlamentu i sličnim instancama, ili se radi o predstavama o tome kako bi trebalo uobličiti svet rada – počev od pojedinačnih pravila u preduzećima pa sve do smernica koje se odnose na grane. Uvek su međutim sindikati ti koji od drugih nešto traže ili zahtevaju. To na prvi pogled možda zvuči banalno, ali mora da posluži kao osnov za razmišljanje o tome zašto sindikati uvek moraju da se bore za sve. Samo u vrlo retkim slučajevima se sindikatima kao predstavnicima interesa zaposlenih nešto dobrovoljno daje i to možda čak i unapred. Pošto sindikati nemaju ovlašćenja za donošenje odluka u svim navedenim tematskim

oblastima – već to imaju npr. političari i poslodavci – onda oni moraju svojim sredstvima da nametnu odgovarajuća rešenja ili da stvari promene u svoju korist. U tom cilju je potrebno izboriti se za to da kod donosioca odluka izdejsvuju spremnost da saslušaju njihove zahteve – čak i onda kada oni ne žele da slušaju. Na koji način sindikati mogu da se izборе za to da drugi imaju sluha za njihove želje? Moralni apeli nisu od velike pomoći – to pokazuju iskustva zemalja u tranziciji. Potrebno je razviti sposobnost za to da nateramo druge da nas slušaju. Kako izgraditi tu sposobnost?

### *Svim sredstvima pribaviti politički uticaj*

Političari i partije u načelu zavise od glasova birača. Osim političara i partija kao direktnih sagovornika o nekom pitanju tu su i birači koji posredno mogu da utiču na politiku. Na taj način se razvija čitava paleta mogućnosti kako se može pridobiti nečija pažnja. To je naravno moguće samo ukoliko su sindikati u stanju da kompetentno razviju svoje želje i argumentovano ih izlože. Uspeh sindikalnih aktivnosti u najvećoj meri zavisi od toga da li sindikati uspevaju da se postave kao kompetentni sagirači na svim terenima na kojima postoje sukobi. Na drugom mestu će o tome biti više reči.

Polje uticaja se onda prostire od konstantnog lobiranja u političkom okruženju, preko dalekosežnog rada na obaveštavanju članova, pa sve do efikasnog predstavljanja u javnosti. Potrebno je najpre u sve aktivnosti uvrstiti snagu argumenata što je više moguće.

### *Ako nećeš milom ...*

Tek kada takve aktivnosti ne donesu rezultate, potrebno je radi pojačavanja snage argumenata pozvati u pomoć i „sna-

gu članstva“, a često i više od toga, kako bi se pojačao pritisak. Često se, međutim, dešavalo da su se sindikati suviše brzo i bez dovoljnih preliminarnih aktivnosti usmerenih ka obaveštavanju članova odlučivali na štrajkove ili demonstracije. I skoro isto tako često ove akcije su propadale zbog toga što ni članove nisu mogli da zainteresuju za aktivno učešće. A drugi su se u još manjoj meri osetili prozvanim da podrže sindikate, pošto nije bilo obaveštavanja i pripremnog rada na ubeđivanju. U ovakvim situacijama je protivnicima zahteva sindikata lako da ih uz pomoć sredstava koja im stoje na raspolaganju – npr. uz pomoć medija - još više obesnaže, jer argumenti sindikata nisu u dovoljnoj meri razrađeni i javno predstavljeni. Na taj način se sindikalne akcije brzo pretvaraju u bezuspešne protestne akcije protiv postojećeg činjeničnog stanja. A to opet doprinosi stvaranju negativne slike o „luzerskoj organizaciji“ u javnosti.

Ako se stoga koncentrišemo na pitanje na koji način snaga nametanja sopstvenih interesa – dakle kompetentnost i snaga članstva – može da se izgradi u odgovarajućoj meri, potrebno je krenuti od postojećih mogućnosti i iznaći puteve, kako se te osobine mogu izgraditi tako da se što je moguće više približe idealnoj predstavi o prodornosti. Sindikati moraju da stvore centre kompetencije, koji će u važnim tematskim oblastima biti u mogućnosti da izrađuju utemeljene analize, iznose stručne argumente i rešenja problema i da ih na odgovarajući način prezentuju članovima, javnosti i/ili u političkoj sferi. U istoj meri onda postaje važno da se razviju dobri argumenti i predlozi za rešavanje problema, kao i da se oni na razumljiv način predstavljaju širokim masama. Tek na taj način je moguće uspešno izgraditi „snagu mase“ i stvoriti aktivno članstvo.

## Aktivno članstvo

„Sindikat – to si ti!“ Ono što najpre zvuči kao prilično uspešna marketinška parola u sebi krije ono što je odlučujuće za sindikalni rad. Uprkos svojoj veličini i u određenoj meri velikoj finansijskoj snazi, čak i uz najbolje organizacione strukture sindikati uvek raspolažu znatno manjim brojem profesionalnih funkcionera u poređenju sa njihovim političkim saigračima u domenu politike ili na strani poslodavaca. Sindikati su stoga u znatnoj meri primorani na to da angažuju što više članova na dobrovoljnoj osnovi. Oni treba aktivno da zastupaju sindikalne ideje u preduzećima, da u javnosti vrbuju za njih ili da „samo“ ubede one koji nisu članovi sindikata u njegove ideje ili ako je moguće da ih pokrenu na to da mu se pridruže. Šta može da pokrene članove i navede ih da učine više od toga što mesečno uplaćuju članarinu sindikatu?

### *Motivacija predstavlja pogon*

Prvo im je potrebna motivacija. Pošto uglavnom neće biti moguće da aktivnost takve vrste proizveste neku direktnu, merljivu prednost za pojedinca, potrebno je da postoji vera u određenu stvar, kao i u sindikat uopšteno gledano. Obe stvari je moguće postići samo ako se prate napred nevedena načela: transparentnost, demokratija i prisutnost. Za to je opet potrebno razviti odgovarajuću i atraktivnu ponudu raznih oblika školovanja i treninga.

---

---

**Znanaje je moć! Što više članova i funkcionera  
raspoláže znanjem i sposobnostima, to je veća  
moć sindikata.**

---

---

Ne može se očekivati aktivna uloga članova ukoliko oni nisu upoznati sa najnovijim dešavanjima. Pri tom se ne misli samo na stručnu tematiku, nego i na tematske oblasti kao što je sposobnost pregovaranja, javni nastup i izlaganje, sposobnost diskutovanja itd. Aktivni članaovi moraju na osnovu znanja kojim raspolažu, kao i na osnovu svojih sposobnosti komuniciranja da imaju dovoljno samopouzdanja, kao i da se ponekad upuste u javni „okršaj“ zastupajući sindikat i svoje ideje. Njihovo lično i aktivno prisustvo pridonosi tome da čitav sindikat zadobije veći uticaj.

## **Sindikati usred društva**

Već je više puta rečeno da sindikati ne mogu da budu organizacija samo za preduzeća. Često protivnici sindikata žele upravo to ograničenje. Ako sindikati žele efikasno da zastupaju interese zaposlenih i njihovih porodica, potrebno je da budu mnogo više od organizacija u preduzećima. Moraju da izađu u javnost, moraju sebe da doživljavaju kao važan faktor oblikovanja društva. Ne radi se naime samo o zaradama u skladu sa kolektivnim ugovorima ili o radnom vremenu, već i o socijalnom okruženju – počev od mesta stanovanja, preko uslova životne sredine, pa sve do kulturnog života. Naravno da sindikati ne mogu da budu u istoj meri stručni u svim oblastima ili da uvek budu kolovođe, ali ipak se sva ova pitanja, na različit način i u različitoj meri, nalaze u vezi sa pravom sindikata na zastupanje i kreiranje.

Često postoje i direktne sadržajne veze, jer u svim oblastima se nalaze zaposleni ljudi, dakle potencijalni članovi sindikata, koji svojim radom i svojim interesovanjima učestvuju u stvaralačkim aktivnostima. Tako sindikat građevine danas teško da može sebi da dozvoli da ne spominje teme kao što je ušteda energije,

opterećenje životne sreditne itd. Inženjeri, koji npr. učestvuju u razvijanju proizvoda u određenoj meri određuju i svakodnevni život. Sindikalno organizovane nastavnice i nastavnici ne žele da se izbore samo za bolje zarade ili bolje radno vreme, već žele da uzmu aktivno učešće i u oblikovanju sadržaja nastavnog plana i na taj način utiču na obrazovanje budućih generacija. I sindikat glumaca želi više od boljih zarada. Raspon želja i potreba je još raznovrsniji. Želja nam je da samo spomenemo kako sindikati u svom članstvu imaju neverovatno veliku količinu znanja i kreativne snage, tako da to može na razne načine da se iskoristi za stvaralačke zadatke.

### *Treba koristiti blago u glavama članova*

Specijalistička profesionalna znanja mogu npr. da budu važni argumenti prilikom prestrukturiranja preduzeća, ili mogu čak da doprinesu donošenju važnih ekonomskih odluka u preduzeću – npr. stvaranje nove proizvodne linije, što za posledicu ima stvaranje novih radnih mesta – ako ih sindikati iskoriste. U kompletnom vaspitnom sektoru u prvom redu su učiteljice i učitelji, profesorke i profesori i vaspitači i vaspitačice u obdaništima ti koji mogu da utiču na obrazovanje. To funkcioniše pomoću aktivnog učešća prilikom izrade nastavnih planova, kao i izborom seminarskih tema. Da li su dotični sindikati zaista u potpunosti iskoristili taj kompetentni krug ljudi? Ako ima u vidu kreativnost kod glumaca i režisera, sposobnost izlaganja kod urednika, čovek mora sebi da postavi pitanje, zašto se ti potencijali u mnogo većoj meri ne koriste i za sindikalni rad.

Trebalo bi pokušati sve profesionalne kvalifikacije i sposobnosti još više posmatrati kao sastavni deo sindikalne kompetentnosti. Ako bi više članova imalo mogućnost da svoje specifične kvalitete unese u proces razrađivanja argumenata ili izrade pla-



na raznih skupova, mnogi sadržaji sindikalnih aktivnosti bi bili mnogo raznovrsniji nego što su to danas.

I baš sato što se svi sindikalni aktivisti skoro uvek kreću u potpunom društvenom spektru, trebalo bi da bude moguće da se svugde uvrste važne sindikalne teme. Jasno je da se radi o idealnim predstavama, ali je isto tako jasno da se isplati ako se tu i tamo pokrene ideja o tome da se ponekad na ovaj način u sindikat unese kompetentnost i angažman članova.

## Strukture

Kada čovek razmišlja o strukturama jedne organizacije, vrlo lako može da pogreši i orijentiše se prema postojećim primerima. Želimo da pokušamo da mimoiđemo tu opasnost. Želimo mnogo više da razmislimo o tome na koji način je moguće da se ranije navedene vizije cilja prenesu u različite scenarije struktura. Ne možemo u potpunosti izbeći oslanjanje na uspešne koncepte struktura, ali njih treba posmatrati samo kao potencijalnu pomoć u orijentaciji.

*Samo u regionu jugoistočne Evrope postoji oko 40 relevantnih sindikalnih krovnih organizacija, od kojih svaka u proseku ima 20 granskih organizacija. Dolazimo na osnovu toga do broja sindikalnih organizacija koji iznosi oko 800. To su sindikalne organizacije koje na nacionalnom i međunarodnom nivou u različitoj meri treba da snose odgovornost i unose kompetencije. Na koji način je ovde moguće udružiti, a samim tim i ojačati nacionalnu i međunarodnu kompetentnost?*

Demokratska organizacija bi prilikom kreiranja svojih struktura trebalo da pođe od najšire moguće participacije što većeg broja članova i funkcionera. To znači da je potrebno na sve nivoe izmestiti što je moguće više odgovornosti i samostalne kreativnosti. Takozvane vrhovne hijerarhije to često sprečavaju, dok manje složene hijerarhije najčešće mogu da odgovore tom zahtevu. Od pomoći može biti i princip subsidijarnosti, koji odgovornost spušta na niže kad god je to moguće. Ako takav postupak donese uspeh, ispunjena su navedena demokratska načela, a takođe je – što je posebno važno – iskorišćena i šansa da se aktivira što je moguće veći potencijal članstva i funkcionerskog aparata. Imajući u vidu postojeći manjak profesionalnih funkcionera i eksperata u odnosu na političke saigrače, čak je i potrebno tako postupati, ukoliko sindikat na svim svojim nivoima funkcionisanja ne želi da bude samo prisutan, već i da aktivno deluje.

### *Desna ruka bi trebalo da zna šta čini leva*

Druga važna pretpostavka uspešnog sindikalnog rada je transparentna i eikasna raspodela zadataka na razne delove organizacija. Uvek će postojati neka preklapanja po pitanju ispunjavanja zadataka, ali trebalo bi koliko je kod moguće s obzirom na nedovoljne kadrovske resurse izbegavati situacije u kojima na jednoj strani imamo tematske oblasti koje se više puta obrađuju, a sa druge one koje ostaju nezapažene.

Razne oblasti i zadaci koji se obrađuju na različitim nivoima moraju, međutim, da budu sadržajno i organizaciono povezani, kako bi se sve aktivnosti razvile u punoj meri i donele odgovarajuće rezultate. Znanja, iskustva i rezultati moraju da se razmenjuju kako ne bi „svaki put iznova bila otkrivana topla voda“. Idealno bi bilo kada bi se rezultati diskusija u tematskim radnim grupama prenosili vertikalno naniže sve do sindikata u predu-

zećima – ukoliko su te teme od značaja za njihove aktivnosti, a to je slučaj češće nego što mnogi misle. Takođe je u određenoj meri neophodno iskustva jedne organizacije npr. po pitanju privlačenja novih članova horizontalno prenositi i drugim organizacijama. To u načelu važi kako za ličnu razmenu iskustava u odgovarajućim telima i radnim grupama, tako i za razmenu u raznim medijskim oblicima (e-mejl, sindikalne novine, brošure itd.).

*S obzirom na činjenicu da u većini zemalja u tranziciji postoji više od jedne krovne organizacije, trebalo bi razmišljati i o razmeni među krovnim organizacijama. Jer misao o konkurenciji između krovnih organizacija trebalo bi da uzmakne pred mišlju o što je moguće jačem sindikalnom pokretu koji je jedinstven po ključnim pitanjima. To je potrebno i zbog toga što i dalje postoje velike oblasti u svetu rada, na koje sindikati do sada skoro da nisu obraćali pažnju, tako da se postojeća konkurencija kada se radi o vrbovanju novih članova može zanemariti u onim oblastima gde uopšte nema ili nema dovoljno organizovanih članova, kao što su mala i srednja preduzeća, sektor uslužnih delatnosti, učenici, studenti, mladi na praksi itd. Situacija je, međutim, na žalost takva da razne krovne organizacije, odnosno njihovi granski sindikati često jedni drugima međusobno konkurišu tamo gde su zastupljeni u većoj meri. Tako da često imamo situaciju da rezultat igre bude nula – sa tačke gledišta jednog jakog i nekoliko manjih sindikalnih pokreta. Članovi prelaze iz jednog sindikata u drugi, ali vrlo retko pridolaze novi.*

Posmatrajmo sve navedeno u svetlu navedenih ciljeva uspešnog sindikalnog rada u zemljama u tranziciji. Kako na idealan načini možemo pronaći „prave“ strukture?

## Sindikati u blizini ljudi

Sindikalni rad se uvek rukovodi ubeđenjima, a često i emocijama. Oni se najbolje prenose u ličnom kontaktu. Stoga bi u kontekstu razmišljanja o strukturama trebalo sve učiniti da svi nivoi aktivnosti budu tako uobličeni da ih ljudi mogu „doživeti“. Na nivou preduzeća je to moguće samo tamo gde postoji sindikat u preduzeću. U nekim zemljama su već izabrani i saveti zaposlenih, koji doduše nisu sindikalno telo, ali sindikatima pružaju dobru mogućnost da svoje predstave i zahteve prenesu zaposlenima.

### *Digresija na temu saveta zaposlenih*

*U sve većem broju zemalja donose se zakonski propisi za uvođenje saveta zaposlenih. Iako se radi o jednom te istom pojmu, funkcija i mogućnosti saveta zaposlenih u zemljama u tranziciji u znatnoj meri variraju. U većini slučajeva saveti zaposlenih imaju samo prava da budu konsultovani i obaveštavani, a pravila o saodlučivanju se u zakonima mogu pronaći, ako ih uopšte ima, samo kada se radi o malom broju oblasti rada ovog tela koje zastupa interese zaposlenih.*

*Načelni princip je, međutim, moguće uočiti svuda gde zakonski postoji mogućnost za njihovo postojanje: zaposleni u jednom preduzeću imaju mogućnost da na osnovu zakonskih odredbi izaberu telo koje će da zastupa njihove interese, a koje poseduje formalna prava u odnosu na posloводство, odnosno poslodavca. Izbori se vrše na demokratski način i na njima mogu da učestvuju svi zaposleni, bilo aktivno ili pasivno.*

*Uprkos tome što ne poseduje sva prava, u mnogim preduzećima bi takvo telo koje zastupa interese zaposlenih bilo mnogo više od onog što u većini preduzeća postoji, a da ima funkciju da zastupa zaposlene – tj. više od ničega.*

*Sindikati još uvek ne mogu da se snađu kada se radi o formiranju stava prema savetima zaposlenih. Oni su najpre protiv njihovog uvođenja, jer se plaše da će se dobiti konkurenciju sindikatima u preduzećima. Koliko god da je razumljiv taj strah pred tim rizikom, toliko je on nerazumljiv s obzirom na šanse koje bi se iz toga mogle pružiti. Potrebno je samo iskoristiti priliku na pravi način.*

*Tamo gde već postoje sindikalne organizacije sindikati bi uglavnom trebalo da veruju u to da su u stanju da u trku pošalju najboljeg i*

*najkompetentnijeg kandidata. A tamo gde ne postoji sindikat u preduzeću, a samim tim ni sindikalni aktivista, postojaće mogućnost da se sindikati obrate izabranim predstavnicima i ponude im svoju pomoć. Zašto sindikat ne bi u dovoljnoj meri verovao u sopstvenu kompetentnost i u ovom pružanju pomoći video način da pridobije nove članove i tim putem uđe u dotična preduzeća.*

*Postoji još jedan važan argument koji govori protiv teze o konkurenciji. Saveti zaposlenih u većini slučajeva nemaju pravo da vode pregovore oko kolektivnih ugovora. Ovo izuzetno važno načelo će sindikatima uvek davati dovoljno prostora i kreativnih mogućnosti.*

*Trenutno se doduše u nekim zemljama u tranziciji diskutuje o tome da li savetima zaposlenih treba dati i mogućnost da se bave kolektivnim pregovarima. To sindikati moraju svim silama da spreče, jer će inače zaista da se stvori konkurentna situacija, koja će u postojećem pluralizmu organizacija koje zastupaju interese radnika, i koji je evidentan u mnogim preduzećima, na kraju imati samo negativne posledice po zaposlene.*

*Zakoni kojima se omogućava uvođenje saveta zaposlenih će pre ili kasnije biti izglasani u svim zemljama (već i s obzrom na direktivu Evropske Unije u vezi konsultovanja*

*i obaveštavanja). Što sindikati više odbijaju da se bave ovom temom, to će drugi, pa i poslodavci, iskoristiti tu mogućnost. Zato bi upravo s aspekta mogućnosti ulaska u nova preduzeća i pridobijanja novih članova bilo dobro da sindikati iskoriste tu priliku.*

Tamo gde sindikati nemaju direktan kontakt sa zaposlenima bilo preko sindikata u preduzeću ili preko saveta zaposlenih, trebalo bi svim silama da se potrude da postanu prisutni, kako bi spolja razvili svoj uticaj (bez sumnje i sa ciljem da izgrade i obrazuju nove organizacije koje će zastupati interese zaposlenih).

### ***U osam od deset preduzeća danas ne postoji organizacija koja zastupa interese zaposlenih!***

U zemljama u tranziciji čovek mora da poče od toga da, ukoliko posmatra sva preduzeća koja broje od 1 do 10.000 zaposlenih, oko 80% svih preduzeća ne raspolaže regulisanom organizacijom koja zastupa interese zaposlenih (v. rezultate reprezentativne ankete koja je sprovedena u Mađarskoj)! Ostvarivanje utemeljenog prisustva sindikata na nivou naselja, grada ili regiona je stoga jedan od najprečih i najvažnijih ciljeva reforme sindikalnih struktura. Ovaj cilj svakako nailazi na svoje granice kada se radi o postojećim finansijskim izvorima, ali te ne sme da bude razlog da se sindikati ne zapute tim pravcem.

U tu svrhu je potrebno pridobiti ljude i unutar sindikata, kako bi srednjoročno i dugoročno gledano mogli da budu izgrađeni finansijski resursi za regionalizaciju organizacije. Što je gušća mreža interesne organizacije, to je lakše sadržajno i organiza-

ciono brinuti o članovima i sindikatima u preduzećima, mogu se izgraditi nove organizacije za zastupanje prava zaposlenih u preduzećima, a mogu se pridobiti i novi članovi sindikata. Lokalno prisustvo često znači i jače sadržajno prisustvo, jer zaposleni put do sindikata često pronalaze preko ličnih iskustava i problema. Ti ljudi se ne mogu privući preko opštih brošura u kojima se zaposleni pozivaju da pristupe sindikatima. Regionalne, a naravno i lokalne sindikalne organizacije bi na taj način mogle da ponude i odgovarajuće oblike manifestacija na kojima će imati priliku da se direktno obrate ljudima. Na tom polju su mogućnosti skoro neograničene.

### *Lično angažovanje je bolje od svake brošure*

Te kancelarije bi mogle da izvršavaju važne zadatke koje su od značaja za čitavu organizaciju. Može se poći od toga da će se u svim zemljama u tranziciji i u političkoj sferi sve više razvijati princip decentralizacije. Onda će se u gradskim i/ili regionalnim skupštinama donositi veći broj različitih odluka, a to će biti odluke koje će imati značajan uticaj na zaposlene u dotičnom gradu ili regionu. Potrebno je da već tada postoji kompetentan uticaj sindikata na donošenje takve vrste odluka. Već iz tehničkih razloga centralne kancelarije ne mogu da obavljaju takve zadatke, jer oni koji su zaposleni u centrali ne mogu da poseduju dovoljna znanja o dotičnom okruženju u regionu. S druge strane eksperti na centralnom nivou mogu da pruže značajnu pomoć npr. davanjem ekonomsko-političkih ekspertiza ili razrađenih pozitivnih primera iz prakse itd.

Princip vertikalnih i horizontalnih aktivnosti upravo na regionalnom nivou nailazi na svoju značajnu primenu.



## Solidarna granska politika

Ako pogledamo granski nivo, spomenuta regionalizacija bi u načelu mogla da se primeni i na njega. Do sada je često u zemljama u tranziciji postojala „praznina“ u granskom sindikalnom radu, koja je objašnjiva na osnovu postojećih struktura. Osim granskih sindikata na granskom nivou postoje uglavnom još samo granske kancelarije – samo u ponekim slučajevima granske organizacije sada započinju sa formiranjem regionalnih predstavništava – i to stoga što su mnoge granske organizacije premale, odnosno raspolažu skromnim resursima. U ovim slučajevima bi trebalo npr. diskutovati o modelima saradnje sadržajno bliskih granskih udruženja, kako bi se obezbedilo prisustvo svuda gde je to potrebno.

### *Potrebno je „umrežavanje“ pojedinačnih interesa u preduzećima – na taj način jačaju grane*

Sindikati u preduzećima imaju kompletno preduzeće kao svoju oblast rada. Neki interes ne sme ni da postoji van tih granica – to zabranjuju i postojeći zakoni. Stoga se često dešava da u okviru jedne grane, kao i u okviru istog regiona zaposleni imaju potpuno različite uslove za rad i zaradu. S obzirom na činjenicu da u velikom broju slučajeva ne postoje sklopljeni granski kolektivni ugovori (pogotovo u privatnom sektoru) ili nedostaje snaga da se postojeći granski kolektivni ugovori primene u preduzeću, zaposleni u preduzećima bez organizacije koje će tu zastupati njihove interese (sindikat u preduzeću ili savet zaposlenih) često ostaju bez ikakve zaštite, izručeni svom poslodavcu na milost i nemilost. Neodgovarajući uslovi rada, niske zarade, protivzakonita otpuštanja i mnogo toga drugog u tim slučajevima predstavlja svekodnevnne teme. I sve to, bez obzira što se na samo par kilometara od dotičnog preduzeća nalazi preduzeće iz iste grane, gde je organizacija koja zastupa ineresu zaposlenih u

preduzeću u stanju da vodi računa o tome da se poštuju zarade u skladu sa kolektivnim ugovorom, kao i direktive koje postoje radi zaštite zaposlenih. Moramo dakle da konstatujemo trenutno postojanje velikih razlika između pojedinačnih uslova rada unutar jedne grane.

### *Sposobnost za vođenje strajka treba razviti na granskom nivou*

Kako je moguće zatvoriti ovu „prazninu“ između nacionalne (i međunarodne) granske aktivnosti i zastupanja interesa zaposlenih u preduzećima? Potrebno je svakako i dalje nastaviti i intenzivirati borbu za sklapanje kolektivnih ugovora koji će važiti i izvan okvira preduzeća. Za to je, međutim, granskim sindikatima potrebna snaga kojom će nametnuti svoju volju, a koja im često nedostaje (npr. sposobnost vođenja štrajka na granskom nivou) – između ostalog i zbog postojećih organizacionih principa. Takođe moraju biti intenzivirani i pokušaji za ustanovljavanje minimalnih uslova (zakoni o radu itd. ).

Sprovođenje prava u preduzeću predstavlja veliki problem, jer ona često postoje samo na papiru! Ni državni inspektori tu ne mogu da pruže pomoć u dovoljnoj meri i jedinu stvarnu zaštitu mogu da pruže samo sindikati. A tamo, gde još ne postoji organizacija koja zastupa interese radnika u preduzeću, mora na različite načine biti omogućeno da zaštitu može da pruži i neka druga sindikalna organizacija spolja. Navedena praznina bi mogla da bude krivac i za to što su granski sindikati u mnogim sektorima jednostavno preslabi da bi mogli da izdejtstvuju kolektivne ugovore koji će važiti izvan okvira preduzeća ili da bi pratili granske političke ciljeve. Regionalna predstavništva bi mogla da umreže snagu sindikata u preduzećima, kao i da vode računa o jačanju čitave granske organizacije.

*Što se tiče aktivnosti granskih organizacija koje pripadaju različitim krovnim organizacijama, i za njih važi isti apel na saradnju unutar granskog nivoa. Situacija je naime takva da efikasne kolektivne ugovore koji će važiti za jednu granu često ne može da nametne samo jedna organizacija, a u svakom slučaju ne može jedna organizacija sama da garantuje zaposlenima za njih.*

Na taj način bi i princip horizontalnog i vertikalnog umrežavanja sindikalne politike bolje došao do izražaja.

### *Horizontalno i vertikalno umrežavanje*

To svakako nije jednostavna tema, imajući u vidu realnu situaciju, jer svaka organizacija ima svoju sopstvenu tradiciju, svoje sopstvene šablone po kojima radi ili različite ciljeve. Iako je nekadašnji raskol između takozvanih novih sindikata i takozvanih starih sindikata u međuvremenu izgubio na oštirini usled članstva u Međunarodnoj konfederaciji sindikata, odnosno Pan-evropskom regionalnom veću, različite tradicije i dalje opstaju.

Sve organizacije, odnosno sve granske organizacije, ni bližu nisu u stanju da na osnovu broja svojih članova i postojećih struktura realizuju minimum svojih suštinskih zadataka. Nije redak slučaj da predsednik jedne manje granske sindikalne organizacije svoj posao obavlja samo na dobrovoljnoj bazi i nema mogućnosti da svoj rad razvije oslanjajući se na štabove eksperata ili sl. Jasno je da ovi sindikati, kao što je i danas slučaj, nisu u stanju da prežive, a kamoli još i aktivno da zastupaju interese. U takvoj situaciji pojam „fuzije“ vrlo brzo nailazi na pozitivan odjek i to zaista predstavlja način da se udruže snage i pospeši

efikasnost. Time je data samo jedna alternativa. Druga bi mogla da se pronade u razmišljanju o tome, na koji način je moguće s jedne strane sačuvati željenu blisku povezanost sa profesijom, koju manje organizacije poseduju, a s druge strane učiniti strukture efikasnijim i povećati sposobnost nametanja sopstvene volje i interesa. Poslednja alternativa možda predstavlja i samo prvi korak ka fuziji, što ne mora da bude neophodno.

### *Saradnja pre fuzije?*

Najpre bi trebalo razmisliti o tome koje oblasti rada mogu da se udruže ili u kojim oblastima rada može da se uspostavi tesna međusobna saradnje. Ukoliko npr. želimo da sačuvamo blisku povezanost sa profesijom, potrebno je da operativni deo organizacije i nadalje u najvećem delu ostane orjentisan ka dotičnoj profesiji. Postoje, međutim, mnoge oblasti rada koje bez problema mogu da se udruže ili međusobno isprepletu rad. To važi npr. za oblast pravoduđa, za mnoge oblasti planiranja, kvalifikacije kadrova i rukovođenja njima. Takođe važi i za pitanja poslovnog prostora, kancelarijske opreme itd. Više granskih organizacije bi za razna pitanja moglo da angažuje i eksperte ili bi njih mogla da obezbedi i stavi na raspolaganje krovna organizacija. Potreba za tešnjom saradnjom bi mogla da se obrazloži svim navedenim merama, a kasnije će svakako proizaći dodatni razlozi koji će biti dovoljni za nastavak ovakvih aktivnosti. Iskustva sa fuzijom u svakom slučaju ukazuju na postojeću opasnost od toga da se članovi ili zaposleni iz jedne grane u sindikatu više ne osećaju „kao kod kuće“. Zbog toga je potrebno izvagati sve prednosti i mane, a u prvom planu mora da stoji interes za što boljim zastupanjem postojećih članova i vrbovanjem što je moguće većeg broja novih članova. To je interes prema kojem se treba orijentisati prilikom donošenja neophodnih odluka kada se radi o strukturi.

Koja struktura sindikata u načelu treba da preuzme koje zadatke? Par odgovora na ovo pitanje može se pronaći u statutima, ali realnost koja se neprestano menja dovoljno često pokazuje da postojeće odredbe nisu dovoljne, odnosno nisu više aktuelne. U previše velikom broju slučajeva su krovne organizacije i njihova nacionalna granska udruženja previše udaljeni od organizacija u preduzećima. Ukoliko se i ovde pođe od principa „decentralizovati gde je to moguće, centralizovati tamo gde je to neophodno“, onda je moguće pronaći mnogo primera gde taj princip nije do kraja primenjen.

### *Prevelika samostalnost može da bude i ograničavajući faktor*

Sindikati u preduzećima na osnovu postojećeg statusa u većini slučajeva poseduju veliku samostalnost, koja za njih svakako ne predstavlja samo prednost. Njihov zadatak je npr. da vode računa o članovima kada se radi o većini stvari i oni retko raspolažu dovoljnom ekspertizom za pitanja sindikalnog rada – to je još više izraženo ukoliko je njihova grana uključena u međunarodne tokove. Obrnuto, organizacije koje postoje iznad nivoa preduzeća ne raspolažu neophodnim znanjem o svom članstvu, dovoljnom količinom sredstava da bi izgradili centralne kompetencije, a koje bi upravo u tom slučaju bile od koristi aktivnostima u preduzeću, kao ni potrebnom sposobnošću da poslodavcima i političkoj sferi nametnu svoju volju i interese. Ne može biti da granska organizacija na nacionalnom nivou može da se sastoji samo od četiri ili pet funkcionera! A često ih nema ni toliko. Efikasnija granska struktura mora da izraste odozdo. To je u skladu i sa principom demokratije, koji važi za sindikate. Svaki nivo jedne granske organizacije mora da uživa poverenje drugog nivoa s jedne strane, ali mora i da omogući dovoljnu transparentnost, tako da to poverenje bude obezbeđeno i de-

mokratski izabranim kontrolnim instancama. Na ovom principu počiva i činjenica da granski sindikati sami biraju svoje rukovodstvo. To ne može da radi krovna organizacija – u izvesnom smislu odozgo. Na taj način bi se naime u znatnoj meri poremetila organska veza između „običnog člana“ u granskom sindikatu i njegovog predsednika.

### *Biti aktivan na međunarodnom planu – naučeno primeniti u preduzeću*

Za većinu granskih organizacija na međunarodnom planu stvara se sve važnija oblast njihovih aktivnosti. Tu međunarodna preduzeća u velikoj meri određuju tokove razvoja grana – i to uglavnom bez neke demokratske kontrole. Zbog toga je potrebno da međunarodne sindikalne organizacije postanu jače u ovom domenu, a to je moguće samo ukoliko njene pojedinačne članice, nacionalni sindikalni savezi, postanu jači i kompetentniji (i ovde kao i do sada važi stari princip: lanac je jak smo onoliko koliko je jaka njegova najslabija karika). Ako pogledamo situaciju sa druge strane, međunarodna granska politika dobija sve više na značaju i kada je reč o aktivnostima u preduzeću. Nacionalna granska organizacije ja dakle odgovorna za funkcionisanje vertikalnog protoka informacija u oba smera. Za to su joj potrebna odgovarajuća sredstva.

Kratak zaključak koji na granskom nivou može da posluži kao osnov za debatu o strukturi mogao bi stoga da glasi: uspostavljanje decentralne odgovorne strukture bliske članstvu, umrežavanje snaga organizacija u preduzećima kako bi se stvorila snažna združena organizacija, razvoj kompetencije na centralnom nivou, vođenje autonomnu gransku politiku.

## **Saradnja između granskih saveza**

Kakvu ulogu igraju krovne organizacije kod autonomnijih granskih sindikata? Na početku je bilo reči o mnogim različitim zadacima sindikata. Za jedan deo zadataka su nadležni granski sindikati a drugi, prilično veliki deo bi trebalo rešavati u tesnoj saradnji sa krovnom organizacijom. To u načelu važi za sve zadatke koji određuju okvire za slobodne sindikate, zakonske odredbe itd.

Takođe je u interesu svih sindikata da na svim nivoima odlučivanja aktivno učestvuju u različitim procesima. To važi za zakonske predloge, za planiranje regionalne politike ili zastupanje na međunarodnom nivou kada se radi o načelnim pitanjima. Ovim su već određene oblasti u kojima se može realizovati efektivna politika krovne organizacije – one su definisane i u skladu sa različitim političkim nivoima: dakle od lokalnog preko regionalnog i nacionalnog nivoa do međunarodnog terena. I o kom god nivou da se radi, krovne organizacije imaju zadatak da vrše koordinaciju: kako se različiti interesi organizacija članica granskog sindikata mogli uliti u zajedničke predstave i definisane zahteve?

### *Krovni savez – Koordinacija kompetencija i snage grana i ...*

Ova koordinacija mora da bude organizovana. S jedne strane su potrebne ulazne informacije krovnog saveza, dobijene učešćem eksperata, a sa druge strane su potrebni kompetentni doprinosi granskog nivoa. U tu svhu je potrebno formirati i razraditi radne grupe, tela, kao i nivoe odlučivanja, koji će formulisati zajedničke pozicije i demokratski donositi odluke. Krovna organizacija ima obavezu da obezbedi vertikalni i horizontalni protok informacija i kada se radi o rezultatima ovakvih aktivnosti.

Osim toga u organizaciju saradnje spadaju i nadređeni zadaci obrazovanja, obuke i kvalifikacije za funkcionere, ali i za saradnike i druge interesente. Krovna organizacija je bez sumnje glasnogovornik sindikata i saopštava njihove stavove i interese javnosti. Njen zadatak je da npr. planira i realizuje nadređene kampanje ili unosi važne političke impulse u javne diskusije. Krovna organizacija je otelotvorenje prava sindikata da kao društveno prilično važna grupacija uzme aktivno učešće u opšti stvaralački proces oblikovanja privrede i društva.

### *... zastupanje svih sindikata u javnosti*

Za sve ove zadatke krovnim organizacijama trebaju resursi veći od onih kojima većina trenutno raspolaže. Potrebni su im eksperti domaćeg i međunarodnog prava, stručnjaci za kampanje, kao i za i razvoj sistema informisanja i njegovu primenu, potrebni su im instrumenti za koordinisanje, kako bi mogli da izvrše zadatak razrađivanja zajedničkih pozicija koje će biti definisane na osnovu predstava različitih granskih organizacija.

Najkraći zaključak bi mogao da glasi: krovni savezi imaju zadatak da budu vezni element, oni uz pomoć stručnih kompetencija koordiniraju i strukturiraju različite predstave svojih organizacija članica na svim sindikalnim nivoima i zastupaju ove zajedničke pozicije u javnosti i u političkoj sferi.

## **Finansijske strukture**

Verovatno najosetljivija tema u okviru debate o strukturi je pitanje finansijske strukture sindikata. Ipak su finansije osnova za mogućnost sindikata da razvije i izgradi kompetencije, kao i da realizuje razne aktivnosti. Osim toga članarine su sredstva koja se uplaćuju sa verom u to da će organizacija savesno da ih isko-



risti, i verujući da će organizacija koja zastupa interese članova uz pomoć tog finansijskog doprinosa biti u boljoj poziciji kako da uspešno zastupa lične interese, tako i da pruži solidarnu pomoć drugim članovima.

Ako se ovo poverenje poljulja, članovi nakon što napuste sindikalnu organizaciju ne uplaćuju više ni članarinu. Tako posmatrano sindikati bi trebalo svakog dana iznova da se dokazuju i pruže dokaz za to da uspešno obavljaju svoje zadatke.

Rezultati za članove postaju vidljivi npr. posle uspešno okončanih kolektivnih pregovora ili prilikom kompetentnog zastupanja u zakonodavnim postupcima.

### *Šta član dobija za svoju članarinu?*

Koršćenje članarine mora da bude vrlo transparentno. Namena svakog potrošenog leva, svakog dinara i svakog evra mora da bude vrlo jasna. To je neophodno pogotovo u zemljama u tranziciji u kojima mnogi ljudi imaju vrlo malo poverenja u organizacije i njihovo ophođenje s novcem. Za transparentnost ubiranja i trošenja sredstava potreban je i centralni sistem registrovanja članova, koji se može demokratski kontrolisati. Koliko god to birokratski zvučalo, ne postoje prave alternative. Jer ukoliko između pojedinačnih nivoa na kojima se ubiraju članarine – sindikat u preduzeću, granska organizacija, regionalna organizacija ili krovna organizacija – postoje prekidi u protoku informacija, neće postojati bazično poverenje u ispravno korišćenje tih sredstava.

Tome treba dodati još jedan značajan aspekt. Samo centralni sistem registrovanja daje kompletan pregled broja članova, njihove strukture, a samim tim i informacije o promenama, manjkavostima ili uspesima koji se beleže na osnovu aktivnosti

oko postojećih članova i vrbovanja novih članova. To su važni podaci za razvoj sindikalnih strategija i definisanja težišta rada.

### *Naplata članarine – iskonski zadatak sindikata*

Većina sindikata u zemljama u tranziciji nije promenila sistem naplate članarina koji je postojao još u socijalistička vremena, tako da poslodavci još uvek odbijaju članarine od bruto plate i uplaćuju ih na račun sindikata preduzeća. To je vrlo komotno, ali u međuvremenu u sebi krije i velike opasnosti. Već se npr. dešavao, da se poslodavac opire tome da i dalje obavlja te usluge za račun sindikata, ili da koristi taj sistem kao „borbeno sredstvo“ protiv sindikata u slučaju sukoba unutar preduzeća. U datom slučaju sindikat u preduzeću najpre nemoćno stoji pred nastalim problemom, jer nema više pristup svojim članarinama.

Ovaj sistem u sebi krije i dodatne opasnosti i to direktno po članove. Poslodavac dobija kompletnu listu sindikalno organizovanih radnika direktno u ruke.

---

---

### **Postojeći sistem naplate članarina u sindikatima u preduzeću u značajnoj meri ugrožava članove.**

---

---

Već se često događalo da je u slučaju privatizacija ili restrukturiranja preduzeća otpuštan neobično veliki broj članova sindikata – naravno ne uz obrazloženje da je to stoga što je otpušteni radnik član sindikata. Često su se i sindikati žalili na takve okolnosti, ali nisi razmišljali o tome da u stvari stari sistem naplate članarina predstavlja prethodnicu za otpuštanja takve vrste.

Već iz tih razloga bi trebalo da sindikati pređu na to da sami ubiraju svoje članarine. To će svakako zahtevati više rada i vremena, ali članovima pruža zaštitu. Osim toga u Evropskoj Uniji je činjenica da je neko član sindikata zaštićena kao lični podatak i ne može da se obelodanjuje trećim licima bez saglasnosti dotičnog člana.

### *Članstvo u sindikatu ne sme da predstavlja opasnost*

Stoga se može poći od toga da i u evropskim zemljama u tranziciji, koje se orijentišu prema direktivama Evropske Unije pre ili kasnije dolazi do promena zakona koji onemogućavaju dalje postojanje dotadašnjeg sistema. Zbog toga je sada pravo vreme da sindikati razmisle o novim sistemima.

Nezavisno od toga se postavlja pitanje gde članovi treba da uplaćuju svoje članarine, odnosno koje organizacije su oni pravno gledano član. Bez obzira na gore navedene probleme postoji još jedan strukturni problem za sindikate sa dosadašnjim oblikom članstva u sindikatu u preduzeću. Zaposleni može da bude član sindikata samo ako u preduzeću postoji sindikat – i obrnuto: zaposleni ne mogu da uživaju zaštitu sindikata, ako u njihovom preduzeću sindikat ne postoji. Na taj način sindikati održavaju postojanje jednog začaranog kruga koji vodi do toga, da je maltene nemoguće pridobiti nove članove sindikata koji potiču iz sve brojnijih malih i srednjih preduzeća, iz privatnih ili iz novoosnovanih preduzeća.

### *Članstvo na granskom nivou*

Upravo u ovom rastućem sektoru sindikati danas nisu zastupljeni u preduzećima. Naravno, često postoje i zakonske prepreke za formiranje sindikalne organizacije ili makar saveta zaposlenih, koje propisuju minimalni broj zaposlenih. Ali upravo

zbog toga što su svi ovi faktori do sada vodili do toga da mnogi zaposleni uopšte ne mogu da postanu članovi sindikata, čak i kada bi to hteli, sindikati moraju da započnu diskusiju o novim strukturama koje omogućavaju članstvo i da ih realizuju.

Pojedini granski sindikati su već napravili prve korake u tom pravcu. Kod njih već sada zaposleni mogu da budu direktno njihovi članovi, čak i kada ne postoji sindikat u preduzeću. To je vrlo značajan prvi korak. Ali se ne treba zaustaviti na njemu, jer sa dosadašnjim resursima granskih sindikata ovim članovima ni pored najbolje volje ne može u biti pružena zaštita u dovoljnoj meri. Jedino što može da se uradi je da se pruži pomoć kod već nastalih štetnih slučajeva (otpuštanja, premeštanje na radno mesto na kojem se zahteva niža stručnost itd.). Time još nije u dovoljnoj meri omogućeno postojanje preventivne zaštite. Takođe proizilazi da je neophodno ukazati i na opšte pitanje organizacionih struktura uz upućivanje na neophodnost jačanja prodornost, kompetentnosti i resursa granskih sindikata

Pitanje stava, zaštite i uspešnog zastupanja interesa svakog pojedinačnog člana kroz delovanje sindikalne organizacije je i sa ovog stanovišta od odlučujućeg značaja i zapravo predstavlja polazište svih diskusija o reformama.

### *Centralizovano članstvo omogućava preglednost ...*

Ukoliko se povežu različite spomenute činjenice, centralizovano upravljanje članovima na granskom nivou se čini boljim rešenjem. Ono bi svakako bilo znatno transparentnije za dalje korišćenje. Sa centralnim sistemom upravljanja članstvom sindikati bi bili sposobniji za pokretanje akcija.

Saglasno tome neophodno je pokrenuti i nov način raspodele sredstava. U zemljama u tranziciji bi trebalo da postoji dovoljno dokaza za to da mnoge granske organizacije i krovni savezi

ne mogu da ispunjavaju svoje zadatke ili ih ispunjavaju samo delimično, samim tim zato što im za to jednostavno nedostaju sredstva. Pri tom se ne radi obavezno o tome da je ukupan zbir svih članarina nedovoljan, već se mnogo više radi o načinu raspodele na različite nivoe. Ako je tačno ono što je napred u tekstu navedeno, onda bi sindikati u preduzećima mogli da odustanu od većeg dela članarina u korist granske organizacije. Ona bi onda morala da bude u stanju da pruži mnoge suštinske i organizacione usluge koje bi se direktno pozitivno odrazile na rad sindikata u preduzećima. Za pojedinačne članove se kod ovakvog načina preraspodele poboljšava zaštita i povećava aktivno zastupanje interesa!.

### *... i političku sposobnost za nametanjem sopstvene volje i interesa*

Ovom postulatu su sada suprotstavljeni mnogi interesi i strahovi, koji sprečavaju brzu realizaciju ili čak prete da je učine nemogućom. Sigurno da najpre postoje interesi na nivou preduzeća, koji teže ka tome da se tu zadrži što je veći mogući deo prihoda od članarina. Bez sumnje na taj način može mnogo toga pozitivnog da se uradi za sopstvene članove.

---

---

## **Sindikati su danas političke organizacije, a ne socijalna udruženja.**

---

---

Mnoge aktivnosti sindikata u preduzeću se uglavnom ograničavaju na izlaženje u susret socijalnim zahtevima, kao što je nabavka povoljne robe, omogućavanje odlaska na odmor, davanje poklona povodom jubileja, isplata naknade za troškove sahrana ili organizovanje sportskih priredbi. Sve to je, bez sumnje, korisno za članove, ali su to aktivnosti koje se ne nalaze među

prioritetnim zadacima koji se postavljaju pred moderne sindikate. Moderni sindikati u prvom redu proaktivno vode računa o tome da bolji uslovi i sigurna radna mesta ljudima predstavljaju osnovu za to da mogu sami u dovoljnoj meri da se snabdeju potrebnim stvarima. Ako mogu da ispune te zadatke zahvaljujući modernim strukturama i razvijenoj kompetentnosti, kao i sposobnosti da nametnu svoju volju i svoje interese, onda postoji svakako i manevarski prostor za socijalne usluge koje se mogu pružati sopstvenim članovima. Odnos između političke snage i socijalnih usluga mora u velikoj meri da se preispita u sindikatima i iznova prodiskutuje!

Ukoliko postoji želja za skiciranjem reforme finansijskih struktura, onda je potrebno imati u vidu sledeće organizaciono-političke teze: centralne i transparentne finansijske strukture uz demokratsku kontrolu, prioritetno angažovanje finansijskih sredstava za izgradnju i razvoj internih kompetencija, sposobnost zaštite svih članova, sposobnost organizovanja kampanje i organizaciona snaga za nametanje sopstvenih interesa.

## **Smernice za modernu sindikalnu organizaciju**

Iz svih ovih razmišljanja svakako još uvek ne proističe jasna vizija buduće organizacione strukture. Za to su, kao što je na početku spomenuto, pojedinačne okolnosti isto tako različite kao i postojeće strukture i tradicije organizacije. Ako postoji želja da se nakon svih navedenih stanovišta po pitanju ciljeva i organizacionih struktura definišu neke teze za buduću organizacionu sliku, sledećih 10 ciljeva bi moglo biti uzeto u obzir:

|           |   |
|-----------|---|
| <b>1</b>  | Polazište za sva razmišljanja o reformama je činjenica, da težnja sindikata da efikasno zastupa interese svakog pojedinačnog člana (i njegove porodice) treba da bude u prvom planu.  |
| <b>2</b>  | Svaki zaposleni je potencijalni član sindikata – bez obzira na njegovu aktuelnu situaciju po pitanju zaposlenja, njegovu profesiju ili aktuelnu pripadnost nekom preduzeću.   |
| <b>3</b>  | Sindikati u svim internim organizacionim i sindikalno-političkim pitanjima rade na demokratski i transparentni način.   |
| <b>4</b>  | Sindikati su politički nezavisni i organizaciono tako finansijski strukturisani da svoje suštinske zadatke mogu da obavljaju nezavisno.   |
| <b>5</b>  | Sindikati su u istoj meri sposobni kako za kompetentan dijalog, pri čemu su spremni na kompromise, tako i za sukobe sve do efektivne sposobnosti da štrajkuju.  |
| <b>6</b>  | Sindikati su tako postavljeni da je omogućena najveća moguća prisutnost u svim granama. Prisustvo otvara mogućnosti za pružanje zaštite i pomoći, ali i za privlačenje novih članova i vođenje kampanja.                                |
| <b>7</b>  | Upravo u vreme društveno-političkog razvoja zemalja u tranziciji sindikati kao važan faktor oblikovanja društva zahtevaju veća prava i taj zahtev utemeljuju odgovarajućom sposobnošću za preduzimanjem akcija i iznošenjem argumenata. |
| <b>8</b>  | Sindikati su zahvaljujući kompetentnosti i kadrovskim resursima u poziciji da i kao ko-menadžeri učestvuju u rešavanju pitanja specifičnih kako za preduzeće, tako i za granu.  |
| <b>9</b>  | Sindikati su političke organizacije, sposobne da budu aktivni i kompetentni akter pogotovo kada se radi o kreiranju ekonomske politike njihove zemlje.  |
| <b>10</b> | Sindikati su međunarodno umreženi. Oni učestvuju u međunarodnim i globalnim strategijama i u stanju su da te strategije primene i u sopstvenoj zemlji.  |

Sigurno je da su u dosadašnjem tekstu navedena i druga stanovišta, a takođe će iz aktuelne diskusije o reformama unutar sindikata proizaći dodatni ciljevi i predstave.

## **Impulsi radu na reformama**

- Postojeći kontrolni mehanizmi i česta kritika njihovog rada bi trebalo da budu tema otvorene debate, sa ciljem da se jednoglasno razviju nova pravila i poboljšaju postojeća. Na taj način je moguće uspostaviti mnogo bolje prihvatanje među različitim nivoima sindikata.
- U jednoj sveobuhvatnoj diskusiji u krovnoj organizaciji bi trebalo proveriti koje organizacije ili koji organizacioni nivoi bi bili najpodesniji za realizaciju značajnih poduhvata u pravcu decentralizacije. U tom smislu bi mogle da se daju prve smernice za projekte, čija bi iskustva bila od koristi za čitavu organizaciju.
- Moglo se ispitati, da li u određenim krugovima članstva, kako na lokalnom nivou, tako i na nivou preduzeća, postoji potencijal za aktiviranje članova sa određenim ciljem. Trebalo bi uzeti u obzir i one grupe članova koje su do sada bile više pasivne ili grupe na koje nije obraćana dovoljna pažnja. Imajući u prvom redu u vidu buduće potrebe, potrebno je koncentrisati se na sekciju žena i sekciju mladih. Trebalo bi postići cilj, da ubuduće svaka organizacija poseduje takve sekcije koje raspolazu potrebnim sposobnostima za akciju.
- Lica koja su okončala svoj radni vek često raspolazu kako velikim iskustvom, tako i vremenom, koje mogu da unesu u sindikate. Na raspolaganju stoje tematske oblasti počev od javnog vrbovanja članova do učešća u informacionim i radnim grupama koje se bave npr. problemom penzija.



- Da bi se proverila mogućnost delovanja sindikata kao društveno relevantne grupe – u datom slučaju preko postojećih tela nadležnih za socijalni dijalog – mogla bi biti izvršena provera sadržaja aktivnosti izvan preduzeća. Interesi zaposlenih naime često bivaju ograničeni komunalnim ili regionalnim okvirima, koji mogu da predstavljaju cilj kampanja.
- Ako je tačno da se u glavama mnogih članova nalazi „blago koje treba iskopati“, onda bi to trebalo i učiniti. Mogle bi biti organizovane tematske radionice, na koje bi bili pozvani za tu temu kompetentni članovi sindikata. Rezultati bi mogli da budu predmet javnih aktivnosti sindikata. Tu se misli npr. na osnivanje tima eksperata za pitanja različitih tehnika proizvodnje, ali i grupe nastavnika koji bi se bavili izradom boljih nastavnih planova, ili novinara u cilju vođenja diskusije o boljoj komunikaciji unutar sindikata, i ....
- U velikim sindikatima u okviru preduzeća moglo bi se diskutovati o „kumstvima radi bolje sindikalne zaštite“, preko kojih bi mogao da se ostvari uticaj i na druga preduzeća. Za tu svrhu su najpogodniji dostavljači koji uglavnom rade u vidu malih ili srednjih preduzeća bez sindikalne zaštite.
- S obzirom na slabosti pojedinačnih granskih organizacija mogle bi da se ustanove „grupe-tragači“ koje bi pokušavale da uz pomoć razumne tehničke i po potrebi i sadržajne saradnje za više organizacija kreiraju situaciju koja će svima odgovarati, tako da ne mora odmah da bude govora o „preuzimanju ili fuziji“.
- Naravno da već postojeći diskusioni kružoci moraju biti sistematizovani s obzirom na sva pitanja finansijskih struktura. U tom smislu postoji velika potreba za vođenjem širokih diskusija s jedne strane i stvaranja

transparentnosti s druge strane. Preporučuje se iznošenje plana diskusije u organizaciju, sa ustanovljenim sadržinskim i vremenskim okvirima, ali bez težnje da se „prodaju“ već pripremljena mišljenja.

Navedena razmišljanja i pitanja bi trebalo da daju samo jedan od mnogih doprinosa diskusiji. Oni počivaju na iskustvima sa mnogih manifestacija, foruma za diskusiju i konferencija, na kojima su regionalni projekti Fondacije Fridrih Ebert u proteklih 10 godina bili prisutni bilo kao organizatori, bilo kao učesnici.

U daljem tekstu će biti navedene i neke ideje kojima su se pojedini sindikati u zemljama u tranziciji već iskoristili, a delom vrlo uspešno i realizovali. Osim toga će biti izložena i razmišljanja regionalnog tima Fondacije Fridrih Ebert u Beogradu, o kojima se u raznim prilikama već diskutovalo.



## **Pragmatične inicijative – Nove ideje – Najuspešniji primeri**

U ovom delu će biti predstavljeni neki primeri i ideje, koji su već realizovani ili o kojima se u sindikatima trenutno diskutuje. Ovaj niz se svakako može po želji upotpuniti i autor bi bio zahvalan za svaku povratne informacije iz sindikalnih diskusija, kako bi i njih uvrstio u zbirku najuspešnijih primera.

U daljem tekstu će biti izložene neke inicijative ili impulsi, koje je svakako potrebno dodatno razraditi i konkretizovati za sopstvenu praktičnu upotrebu.

## **Danas razvijati ideje – Sutra ih realizovati u projektima – Kasnije diskutovati o statutima**

Pošto su statuti ti koji u prvom trenutku ograničavaju većinu organizacionih reformi i diskusija o njima, na koje delimično utiču i zakoni, preporučljivo je razmisliti o tome, na koji način se ispod nivoa statutarnih i zakonikih promena mogu pokrenuti neke stvari, kako bi se učinio korak napred u pravcu budućih i modernih organizacionih struktura.

Potrebno je najpre razviti konkretne projekte, koji se odnose na određene sadržaje i ograničeni su na određen vremenski period, tako da kako po svom obimu, tako i po svojim finansijskim troškovima mogu da budu postavljeni u sasvim određene okvire. Ovakav način postupanja dopušta i evaluaciju kada se radi o odgovorima na pitanja kao što su: da li se nešto isplatilo ili je bilo pogrešno, odnosno šta se može bolje uraditi da bi se

postigli još bolji rezultati – ili čak da li je način razmišljanja bio ispravan ili pogrešan.

Osim toga svi oni koji na neki način učestvuju u projektu, bilo ličnim angažmanom ili finansijski, mogu da budu uključeni u kontrolu i evaluaciju, tako da je omogućena dovoljna transparentnost po pitanju trošenja sredstava i ljudskih resursa. Projekti ne moraju da budu 100% uspešni. Ako to nisu, to još uvek ne predstavlja štetu za sindikate – ne uzimajući u obzir utrošeno vreme i sredstva – pošto nije ništa menjano u statutima ili sličnim regulativama. Sakupljanje dodatnih iskustava, kako bi se iznašlo bolje rešenje, uvek predstavlja uspeh. Karakter projekta omogućava dopunjavanje postojećih reformskih ideja novim idejama, kao i preuzimanje većih rizika po pitanju njihove sadržine.

## **Teme i ideje za projekte o organizacionim reformama**

Princip orijentisanja ka projektima kada je reč o strukturnim promenama u organizaciji, može naravno da se prenese i na druge oblasti o kojima je do sada već bilo reči. Neke će biti izvučene, kako bi se pojasnila tvrdnja da se s jedne strane može postići mnogo, pri čemu s druge strane postoje relativno mali rizici u vezi mogućnosti da se nakon okončanja projekta jave i alternativna razmišljanja o organizacionim reformama. Na koji način se mogu realizovati takvi projekti?

Nakon što je jedan projekat detaljno razrađen i nakon što su obezbeđena odgovarajuća finansijska sredstva, najčešće je na granskom sindikatu da u sopstvenim redovima obezbedi neophodno poverenje. Na regionalnoj konferenciji ili na sličnom skupu bi mogli da se okupe predstavnici sindikata u preduzećima, tom prilikom bi projekat bio detaljno predstavljen, i kod prisutnih

probuditi njihov interes da ciljano i na određeni vremenski period obezbede dodatni deo sredstava od članarina za taj projekat. U načelu bi trebalo da važi pravilo da onaj ko se finansijski i/ili lično angažuje na projektu ima pravo na transparentnost, učestvovanje u svim odlukama u vezi projekta i naravno u prednostima rezultata projekta. Obrnuto važi da onaj koji ne učestvuje u projektu ne može ni da očekuje da će oni rezultati koji proisteknu iz projekta biti ponuđeni i njemu odnosno njegovom sindikatu u preduzeću.

Na onima koji kreiraju projekat je zadatak da koleginice i kolege u dovoljnoj meri ubede u smisao i neophodnost takve vrste projekata. Koje oblasti bi se na ovaj način mogle posebno dobro pokriti?

## **Kompetentnost u suštinskim oblastima sindikalnog rada**

Skoro svim sindikatima nedostaju eksperti, čak i kada se radi o najvažnijim suštinskim oblastima sindikalne delatnosti. Imamo premalo eksperata za socijalnu ili ekonomsku politiku, premalo eksperata za internu organizacionu politiku prenošenja informacija, kao i za vođenje kampanja i akcija za privlačenje novih članova. Za sve projekte ove vrste je neophodno vreme. Konkretni uspeh aktivnosti koje se kreću u pravcu promena obično nije vidljiv već nakon pola godine ili godinu dana. Takve vrste aktivnosti često zahtevaju dve, tri ili čak i više godina kako bi mogle da razviju potpuni efekat. Potrebno je naime prvo obučiti koleginice i kolege, odnosno potrebno je integrisati nove eksperte u sindikate, koji će svojim znanjem da daju doprinos sindikalnom radu. Jedna kampanja može da bude uspešna samo ukoliko eksperti kreiraju njenu sadržinu.

## *Tačno definisanje rezultata projekta*

Na kraju projekta osim lične perspektive uvek mora da stoji i sasvim konkretan, vidljiv i proverljiv rezultat rada. Tako projekat može npr. da obuhvata kampanju, koja kao temu ima jedno od najvažnijih težišta rada sindikata, sa periodom realizacije od npr. dve godine. Pri tom se naravno ne može raditi o aktuelnim temama i temama koje su kratkog daha, već o suštinskim tematskim oblastima, kao što su npr. izmene u zakonodavstvu po pitanju zdravstvenog osiguranja ili slično. Zbog toga je u ovom slučaju potrebno najpre pronaći stručnjake za odgovarajuća pitanja i integrisati ih u projekat.

Slično se može postupati i kada se radi o aktivnom učešću sindikata u postupak izrade zakona, gde je npr. važno da sindikata sam, a možda i kao prvi, izradi dobar predlog i podnese ga na ojavnu i političku diskusiju. Pro tom je uglavnom od pomoći i iskustvo međunarodnih sindikalnih organizacija.

## *Poštovanje interesa sindikata u preduzećima*

Ukoliko projektni ciljevi takve vrste nisu dovoljno konkretni sindikatima u preduzećima ili ukoliko im oni samo izgledaju uslovno korisni, moguće je uz pomoć kampanje za vrbovanje novih članova započeti proces načelnog pridobijanja sindikata u preduzećima za neku projektnu ideju. To važi bilo da se radi o privlačenju novih članova u postojećim preduzećima, bilo da se radi o vrbovanju članova u preduzećima, u kojima sindikati do tada nisu bili zastupljeni.

Ili: s obzirom na sve težu i komplikovaniju zakonsku situaciju mnogi sindikati već odavno više ne mogu kompetentno da diskutuju o aktuelnim pitanjima ili da aktivno deluju u preduzećima. Potrebna im je kompetentna pomoć spolja, koja će moći da se

ulije u projekat koji bi npr. tretirao pitanja zaštite prava radnika ili slično.

Za pitanja koja se tiču konkretne realizacije projekata mogu se angažovati iskusne koleginice i kolege iz sindikata u preduzećima. Osim toga potrebno je izraditi strategije, spremiti materijal i ugovoriti dugoročne strategije rada. Sve to košta, ali će, ukoliko se sve bude odvijalo u željenom pravcu, na kraju predstavljati dobit za sindikat

## **Centralni cilj skoro svih projekata: novi članovi**

Skoro uvek je tema privlačenja novih članova centralna tema projekata. Jer pomoću projekata sindikati otvaraju ili proširuju nove oblasti radi, više se predstavljaju javnosti ili se u potpunosti posvećuju vrbovanju novih članova. Na taj način je moguće formirati čitave timove angažovane na jednom projektu i oni se mogu obučiti i staviti na raspolaganje isključivo za rad npr. na privlačenju novih članova. To su sa velikim uspehom već uradili neki sindikati (npr. Solidarność u Poljskoj). Prednost takve orijentacije nalazi se i u tome da učesnici nakon svake akcije uče nove stvari i sakupljaju iskustva za budući rad. Na taj način bi bilo moguće sindikalno organizovati čitave nove sektore sveta rada, jer zadatak ovih projekata bi bio i detektovanje i kreativno proširivanje dosadašnjih, uglavnom ograničenih mogućnosti sindikata u pravcu privlačenja članova u preduzećima u kojima sindikati ne postoje. Moguće je npr. zabeležiti uspeh u organizovanju i naknadnom povezivanju čitavah trgovinskih lanaca. U svakom projektu se naravno kriju i rizici, ali oni se mogu savladati, pri čemu ni u kom slučaju ne ugrožavaju sindikat.



## *Učenje tokom rada*

Drugi projekat za privlačenje novih članova bi mogao konkretno da se bavi pitanjem, kako u malim i mikropreduzećima prići zaposlenima i pridobiti ih za članstvo u sindikatima. Jer ovi zaposleni često stoje pod velikim pritiskom njihovih poslodavaca, pri čemu s druge strane uglavnom jako malo znaju išta o sindikatima i mogućnostima da učestvuju u radu sindikata, odnosno da dobiju zaštitu od sindikata. Dosadašnji načini prilazjenja potencijalnim članovima nisu dovoljni. Ta konstatacija se uopšte ne dovodi u sumnju, jer broj članova u malim i srednjim preduzećima to vrlo potvrđuje. Potrebno je dakle iznaći nova sredstva i nove puteve, koji se najpre ciljano mogu razraditi u okviru jednog projekta.

## **Tema: Kampanje i rad sa javnošću – traži se faktor iznenađenja**

Uz pomoć jedne vrlo uspešne kampanje slovenački sindikati su se usprotivili uvođenju linearnih poreza. Na ovom mestu možemo kao primer navesti, kakvi se ciljevi mogu postići, koje pretpostavke je potrebno stvoriti i zašto je potrebno da sindikati u tom smislu budu mnogo aktivniji nego do sada.

## **Sistem linearnog oporezivanja odbijen u Sloveniji**

*Kada su u Sloveniji skoro sve političke partije počele da razmišljaju o mogućem uvođenju sistema linearnog oporezivanja, kod sindikata se čulo zvono za uzbunu. Jer ono što na prvi pogled zvuči tako jednostavno i dobro za zaposlene, kasnije bi moglo da preraste u negativno iznanađenje.*

*Sindikati su dakle počeli da razmišljaju o tome kako da ovu temu koja je svugde imala tako pozitivan predznak, predstave tako da se obznani ne samo ono što je na površini, već i ono što je „pisano sitnim slovima“, i što je povezano sa reformama takve vrste. Za tu svrhu su im najpre bile potrebne sve informacije koje su mogli da dobiju. Angažovan sui radni i planski štabovi, ker su sve važne informacije i argumanti morali da budu predočeni kako članstvu, tako i javnosti.*

*Bilo ja zatim potrebno razviti strategije koje će omogućiti uspešnu kampanju. Sama tema nije bila tema „normalna“ za sindikate i ljudi u prvom trenutku nisu ni očekivali da sindikati takvu političku temu postave kao jedan od svojih prioriteta. Uspešna strategija živi od toga da za čitav tok kampanje ima na raspolaganju mogućnosti intenziviranja aktivnosti. Tako su započeli*

*sa lecima, nakon toga je usledila serija plakata, sakupljani su potpisi i na kraju je sproveden politički referendum koji je doveo do odbijanja sistema linearnih poreza. To je bilo moguće realizovati, jer su sindikati u svoj repertoar uvrstili i poznata sredstva kao što su demonstracije i javni skupovi.*

*Kada je na kraju situacija bila takva da linearni porezi neće biti uvedeni, sindikati su u svim sferama građanstva, a isto tako i u politici izvojevali respekt. A respekt je dobra pretpostavka za dobar imidž – i njega su slovenački sindikati, osim postignutih rezultata, takođe stekli.*

### *Uz nezatne napore izazvati „veliko talasanje“*

Postoje, međitim i „male“ ideje uz pomoć kojih se javnosti skreće pažnja na sindikate i njihova nastojanja. Mnoge kolegice i kolege su u proteklim godinama razvili takve ideje, razmišljali o njima, a neke su čak i realizovali. Na žalost mnogo toga je ostalo zaboravljeno – ponekad i zbog toga što se funkcioneri nisu usuđivali da u javnost iznesu nove oblike sindikalnog rada.

Pri tom je danas upravo faktor iznenađenja ono što ima izuzetno snažno dejstvo. Činjenica je da javnost od određenih grupacija, kao što su npr. sindikati očekuju određene forme predstavljanja. Ukoliko sindikat u jednom trenutku ne postupi u skladu sa tom predstavom, nego iznenadi nečim potpuno neočekivanim i kreativnim, ili možda čak i šaljivim postupkom, može da bude siguran da će privući više pažnje. Ilustracije radi dajemo neke ideje kao skicu ili podsticaj, one potiču iz različitih sindi-

kalnih krugova, a često i dalje čekaju na pogodan momenat za realizaciju.

- **Policajci štrajkuju zahtevajući više novca**

Već 20–30 uniformisanih policajaca u centralnoj ulici mogu da budu razlog za privlačenje pažnje, ako sedeći na malim stolicama štrikaju poluzavršene džempere. Uz malo predradnji u smislu informisanja medija moguće je ovu akciju šire obelodaniti. Sigurno će prolaznici glasno da postavljaju pitanja, razviće se diskusije, biće moguće da se velikoj masi predoče argumenti.

- **Novinari čitaju naglas**

Sličnom ciju može da bude posvećena akcija u kojoj će novinari u javnosti glasno da čitaju tekstove iz knjiga. Takođe bi mogli da iznose delove govora političara na temu slobode štampe itd. Javnost medija na delu – diskusije o trenutnoj situaciji će se same nametati.

- **Vozači autobusa su ljubazni**

Kakvo bi iznenađenje za korisnike sredstava javnog prevoza bilo kada bi ih vozači određenog dana naglašeno ljubazno pozdravljali prilikom ulaska u vozilo. Na taj način bi moglo da se ukaže na to da bi zaposleni mogli da budu ljubazniji, ukoliko bi npr. bili zadovoljniji svojom zaradom ili uslovima rada.

- **Sindikalni aktivisti štite decu**

Jednog dana bi sindikalni aktivisti – naravno nakon opsežnih prethodnih pripremih informisanja štampe – mogli da se ponude da na par sati čuvaju decu. To bi svakako moglo javno da se izvede. Cilj bi mogao da bude ukazivanje na dodatno opterećenje žena u svetu rada, zahtevanje boljeg tretmana dece ili ukazivanje na druge teme specifične za žene u svetu rada.

- **Sindikati posmatraju političare**

U nekim zemljama sindikati uveliko uspešno posmatraju i javno komentarišu stvarno ponašanje političara u parlamentima, prili-

kom donošenja odluka itd. Previše često su uočavali vrlo velike razlike između prigodnih govora i svakodnevnih aktivnosti ovih političara. Njihovo javno komentarisanje nije retko za posledicu imalo promenu ponašanja – bilo političara, bilo njihovih birača.

### Dodatne ideje:

- Sindikalna omladina poziva u goste – razmena sa drugim zemljama
- Otvoreno veče za diskusiju sa ženskim članovima sindikata
- Sindikati vode računa o kvalitetu hrane u menzama
- td.

Razmišljajući u ovom pravcu moguće je pronaći mnoge ideje, a i realizovati postojeće, i to uglavnom sa skromnim kadrovskim i finansijskim potrebama. Slične aktivnost često mogu da budu i sastavni deo velikih kampanja. Važno je samo sledeće: ne treba akcijom zadovoljiti očekivanja ili potojeći imidž u javnosti, nego treba iznenaditi čineći neočekivano.

## Grupacije važne za sindikate

Ako sindikati sami sebe doživljavaju kao organizaciju za zaštitu zaposlenih, onda je potrebno da se u prvom redu koncentrišu na one, koji su u svetu rada više opterećeni, odnosno na one, koji nemaju ni šansu da dobiju dobro radno mesto. Ovde je posebno reč o dvema grupama: o ženama i mladima.

## Žene u svetu rada

Žene uglavnom ne rade u proizvodnji u velikim čeličanama, ni u fabrikama za proizvodnju automobila ili u proizvodnji u okvi-

ru hemijske industrije. Žene rade u administraciji, a najčešće u malim i mkropreduzećima u okviru sektora uslužnih delatnosti. Tu se suočavaju sa sa mnoštvom negativnih aspekata u poređenju sa njihovim muškim kolegama. Njih doduše sindikati često navode imenom, ali se ne trude da pronađu sredstva i način da se obrate tim ženama i pokrenu ih na saradnju ili im stvore mogućnost da zajednički nešto učine u pravcu promena, ili da im sasvim konkretno pomognu u određenoj situaciji na radnom mestu.

### *Žene su bolji eksperti za pitanja žena*

Za tu temu je najčešće potrebno angažovati žene kao eksperte, koje zahvaljujući praktičnom iskustvu i odgovarajućim poznavanjem zakona umeju da rešavaju situacije te vrste sa ugroženima. I ovde je moguće zamisliti razne projekte i definisati konkretne ciljeve projekata, koje odgovarajući projektni tim može uspešno da realizuje. Ukoliko projektnom timu uspe da sa pozitivnim rezultatom tretira specifična ženska pitanja, odnosno da poboljša situaciju žena u preduzećima, jasno je da će sindikati na taj način dobiti mnogo novih članova/članica. Posebno onda kada se ta iskustva javno objave, a rad na privlačenju novih članova se proširi i na druga preduzeća.

## **Uvesti mlade u svet rada!**

Nema potrebe i dalje naglašavati da sindikatima trebaju novi, mladi članovi. Mesta na kojima je moguće prići mladim ljudima su vrlo brojna. Sve počinje već u školama gde mladi dobijaju prva profesionalna usmerenja, preko univerziteta, pa sve do najčešće nepovoljnih radnih mesta u preduzećima.

Za svako od ovih mesta potrebno je razviti specifična sredstva kako bi i mladi ljudi postali zainteresovani za sindikate, a i da bi im istovremeno bila pružena šansa da se angažuju u sindikatima. Pri tom bi zadatak tih projekata bio i kreiranje specifičnih slobodnih prostora za mlade ljude, kako bi prema sopstvenom modelu kreirali svoje sudbine. Pri tom ne treba odmah u prvi plan stavljati formalno članstvo, već najpre težnju da se mladi ljudi zainteresuju za sindikate i da im se predoči, da oni u sindikatu i sa sindikatom imaju mogućnost da sprovedu svoje interese. Primoravanje da sarađuju u okviru postojećih sindikalnih struktura i hijerarhija bi u većini slučajeva u prvom redu bilo kontraproduktivno. Već i ova napomena ukazuje na to da je potrebno obrazovati specifične grupe eksperata iz redova mladih članova sindikata, kako bi se konkretno radilo na ovom cilju.

### *Specifičan rad sa mladima zahteva nove ideje*

Vrlo je rasporostranjena predrasuda da mladi ljudi više ne žele da se organizuju i da više ne žele da se založe za sopstvene interese. Oni su postali ravnodušni samo zbog apsolutnog nepostojanja odgovarajuće ponude i zato prete odlaskom u izolaciju, odnosno prete „naučenom lekcijom“ da svoju sudbinu mogu uzeti sami u svoje ruke (odlična parola omladinskog sindikata u Bugarskoj: za neke stvari je potrebno dvoje – ali za većinu mnogo više!) Uz pomoć omladinskih projekata sindikati bi dobili još jedan delokrug rada, a to je zadatak da načelno ponovo ubede mlade ljude, da organizovano zastupanje interesa, u kom god obliku, predstavlja bolji put od samotnjaštva i individualne borbe.

Pri tom postoje zaista dobri dokazi u prilog sposobnosti mladih sindikalnih aktivista!

### *Međunarodna kampanja „Vreme je!“*

*Prvi put nakon ratova na Balkanu sindikatima je uspelo da u deset zemalja istog dana organizuju zajedničku javnu akciju pod istim motom. 20. juni je pokazao, da omladinski sindikati od Albanije do Mađarske, od Hrvatske do Rumunije „dišu kao jedan“ kada se radi o borbi protiv nezaposlenosti među mladima i angažmanu za bolje perspektive mladih u regionu. Oko 20.000 uglavnom mladih ljudi je bilo prisutno, pa je u štampi, na radiu i na televiziji je bilo moguće iskoristiti brojne mogućnosti za izveštavanje o temama mladih i njihovim akcijama.*

*Mreži jugoistočne Evrope (South East European Network) pripadaju omladinski sindikati iz deset zemalja: Albanije, Bosne i Hercegovine, Bugarske, Kosova, Hrvatske, Makedonije, Crne Gore, Rumunije, Srbije i Mađarske. Ono što „matorcima“ do sada nije uspevalo, uspelo je omladinskim sindikatima zahvaljujući samostalno razvijenom projektu Evropske Unije i daljoj podršci u regionu: govore jednim glasom i obraćaju se ljudima iz čitavog regiona. Zajednički moto „Vreme je!“ trebalo je da uzdrma ljude i stavi im do znanja da teško da može da postoji ekonomska i društvena perspektiva za zemlje u regionu postavljanjem granica mladima. Ova kampanja jasno treba da pokaže: mladi ljudi žele da učestvuju u obnovi regiona, a omladinski sindikati za saradnju vrbuju mlade ljude, koji se sve više osećaju izolovano,.*

*Izvod iz izjave za štampu*



## Tema članarina

Ukazano je na činjenicu da je do sada mali broj sindikata u svojim statutima omogućio da se zaposleni učlane u sindikat direktno u granskim organizacijama. Oni su tu mogućnost uneli u statute, jer su dotični sindikati u međuvremenu zaključili, da u njihovoj oblasti postoji veliki broj zaposlenih, koji bi rado pristupio sindikatu, ali to ne može, jer im trenutno važeći statuti to ne dozvoljavaju.

### **„Tajno članstvo“ u granskim organizacijama**

U tom smislu je u statute pojedinih sindikata unet pasus da zaposleni mogu da postanu članovi i direktno kod granskog sindikata i tamo uplaćuju svoje članarine. Na taj način je uostalom i obezbeđeno da činjenica njihovog članstva u sindikatu ne mora da bude poznata poslodavcu, odnosno da može svesno da mu se prećuti. Često je upravo to potrebno, jer mnogi koji bi želeli takvo članstvo dolazi iz preduzeća gde ne postoji pogodna klima za sindikat ili iz preduzeća koja su jako mala i u kojima do sada nije bilo dozvoljeno da radnike zastupaju sindikati.

### *Bez rizika po sindikat ...*

Takva odredba u statutima u stvari ne donosi nikakve rizike za sindikatae i, koliko je to autoru poznato, nije u suprotnosti ni sa jednim zakonom. Ukoliko bi to ipak predstavljalo kršenje zakona, onda bi sindikati morali da započnu sa izmenama odgovarajućih pasusa u Zakonu o radu ili Zakonu o sindikatima. Takođe važi stav da dokle god ne postoji „tužilac“, dotle nema ni „tuženi“. Postavlja se naime pitanje ko bi napao sindikate ukoliko bi oni stvorili mogućnost direktnog članstva u granskom sindikatu? Čak i ako bi to bio slučaj, to bi predstavljalo uspešno

stvorenu priliku za sve sindikate da javno diskutuju o koalicionoj slobodi i pravima sindikata i potraže saveznike za više demokratizacije u svetu rada. Najpre je ipak potrebno preduzeti više onih aktivnosti koje su od početka sindikate činile jakim: sada uraditi pravu stvar, a potom se pobrinuti i za pravnu sigurnost, ukoliko je potrebno.

### *... ali novi izazov*

Sa ovom mogućnošću pristupanja bi trebalo da bude povezana i obaveza da se o članovima vodi računa u dovoljnoj meri. To ne važi samo kada je reč o distribuciji informacija i sl., već i kada se radi o mogućnosti da aktivno učestvuju u radu sindikata i po potrebi preuzimaju i funkcije. Ovde se najpre pružaju tematski definisane radne grupe, koje bi interesenti sami trebalo da formiraju, a koji bi mogli da pripomognu stvarnom integrisanju novih članova u sindikat. U ovo vođenje računa o članovima naravno da spada i konstatacija, da svaki novi član predstavlja klicu za mogućnost privlačenja dodatnih članova u dotična preduzeća – kasnije osnivanje sindikata u preduzeću treba obavezno postaviti kao dugoročni cilj!

## **Buduća naplata članarina**

Do sada je situacija takva, da poslodavac svakog meseca odbija članarine direktno od zarada i uplaćuje ih sindikatu u preduzeću. Na taj način su sindikati, hteli to oni ili ne, zavisni od poslodavca kada se radi o njihovom najvažnijem izvoru prihoda! Oni osim toga svoje članove izlažu opasnosti svuda gde poslodavac u datom slučaju negativno primeni saznanja o članstvu u sindikatu, npr. kada se radi o prestrukturiranju preduzeća i sl. Zašto ne bi postojao projekat u okviru jedne grane, koji bi se bavio iznalazanjem načina da se ovakva vrsta zavisnosti ubu-

duće izbegne? Da li sindikati mogu da razviju sopstveni sistem naplate – bilo breko bankarskog sistema ili preko „starih dobrih blagajnika“?

### *Način uplate članarina u XXI veku: bezgotovinski*

Mnogo toga govori u prilog modernijoj varijanti naplate članarina preko banaka, koja u međuvremenu u većini zemalja u tranziciji funkcioniše bez problema. U tu svrhu je potrebno razviti kompjuterske programe i obučiti koleginice i kolege. (I ovde bi trebalo ukazati na to, da je naravno utrošak vremena i sredstava manji, ukoliko se naplata članarina reguliše na centralnom nivou!) Ukoliko ne ostoje konkretne zakonske odredbe koje sprečavaju takav način izmene naplate članarina, trebalo bi da postoji jednostavan sporazum sa poslodavcem, koji dozvoljava da nakon određenog momenta sindikat bude taj koji će lično da naplaćuje članarine. Ukoliko postoje zakonske prepreke, potrebno je proveriti, da li je dovoljno postojanje dobrovoljnog formalnog sporazuma između poslodavaca i sindikata, kako bi se omogućila naplata članarina na ovaj način. U slučaju dubljih sumnji možda je moguće u prvom trenutku zajedno sa poslodavcem definisati ovakav projekat naplate članarina za određeni vremenski period, a često će se stvari završiti tako da će ovako utvrđeni način naplate članarina i nadalje važiti.

## **Centralna naplata članarina preko granskog sindikata**

Tehnička modernizacija naplate članarina je u svakom slučaju pretpostavka za to da se ubuduće članarine naplaćuju sa centralnog mesta. Centralna naplata članarina je samo manjim delom tehničko pitanje. Ona mnogo više otvara široko polje dis-

kusija o načinu raspodele sredstava na sindikalne nivoe. Koji nivo će onda dobiti koliki deo od članarina?

O prednostima centralne naplate članarina je već bilo dovoljno reči. Možda će se naći sindikat koji bi bio zainteresovan za jedan takav projekat, tako da bi on i za druge sindikate mogao da proveri, da li je ovakav oblik naplate članarine efikasniji, transparentniji ili jednostavno bolji od dosadašnjeg.

## **Početi već danas – Projekti stvaraju tu mogućnost**

Svi projekti takve vrste imaju nešto zajednočko: njihov obim i cilj se vrlo tačno mogu opisati, njihovo trajanje se prilično jasno može utvrditi, a njihovu kontrolu i evaluaciju je moguće izvršiti vrlo transparentno. Na kraju se nalaze konkretni radni rezultati, koji mogu da predstavljaju dobru osnovu za dalje diskusije, a u pozitivnom slučaju, mogli bi da daju konkretna uputstva za eventualne organizacione promene.

Ovim određivanjem termina, s obzirom na vreme i novac, i „donatorima“ – sindikatima u preduzećima – je data mogućnost da znatno bolje budu informisani o upotrebi ovih planarina. Jer oni često izražavaju svoj osećaj da ne znaju tačno, a ne mogu ni da kontrolišu za šta se upotrebljava „njihov“ novac.

## **Zajedničko razvijanje projekata – zajedničko sprovođenje i evaluacija**

Jasno je da se interesi granskih sindikata na različite načine predstavljaju u različitim granama, tako da za projekte takve vrste ne mogu da postoje čvrsti modeli ili recepti. Iskustva su, međutim, pokazala da projekti koji se većim delom razvijaju za-

jedno sa onima koje dotična tema pogađa– u ovom slučaju sa granskim sindikatima – dobijaju i snažniji pozitivni odjek, odnosno tokom čitave realizacije projekti dobijaju snažniju podršku. (Sigurno je moguće za projekte ovakve vrste pronaći dodatnu spoljnu podršku od strane drugih sindikalnih organizacija, od projekata Evropske Unije i slično).

I još jedan poslednji aspekt bi mogao da bude značajan. Mnoge teme koje su vezane za projekte su formulisane tako da i druge grupacije mogu biti uključene u rad na projektu. Takva politika savezništva je za sindikate interesantna uvek kada oni na taj način dobijaju dodatne kompetencije, odnosno kada široj javnosti mogu da izlože svoja nastojanja. Partneri u tom savezu, u kojem bi se obrađivala stručne pitanja, bi stoga mogle biti odgovarajuće grupacije žena u partijama ili omladinske grupe među studentima ili nevladine organizacije koje se bave sličnim temama. Osim toga moguće je zamisliti i neki savez međunarodnog karaktera, tako da npr. granski sindikati iz dve susedne zemlje zajednički rade na jednom takvom projektu i na taj način imaju mogućnost da razviju sijaset novih iskustava.

## **Traži se novi imidž**

Na kraju treba navesti još jedan aspekt sindikalnih aktivnosti, koji nije nevažan. U skoro svim zemljama u tranziciji sindikati nemaju preterano pozitivan imidž. Postoje doduše izuzeci kao što je slučaj u Sloveniji ili Češkoj, ali tu je reč o rezultatima dugogodišnjih procesa u pravcu promena u sindikatima ka modernim strukturama i modernim političkim stilovima.

Sindikati uglavnom i sami pate zbog svog imidža. U istoj meri, međutim, često potvrđuju taj svoj imidž, jer se njihovo predstavljanje na svim nivoima samo neznatno promenilo. To važi kako za aktivnosti, tako i za osobe. Na taj način je za mno-

ge funkcionere i dalje najlakše da nastupaju u okviru poznatih grupa u preduzeći i tu izlože sindikalne vizije ili zahteve. Mnogo je teže, stati pred nepoznatu javnost ili se naći u nepoznatoj situaciji i govoriti o temama koje još nisu „odrađene“, nego samo biti prisutan i slušati. Takođe je često i za funkcionere teško da zamisle da akcije koje su efikasne u javnosti mogu da izgledaju drugačije od javnih skupova i demonstracija. Pri tom u redovima sindikalnog članstva ima toliko kreativnosti – u ovom smislu je dovoljno ukazati na članove iz Sindikata kulture ili iz Sindikata novinara.

To bi mogla da predstavlja još jednu ideju za sindikalni projekat: razvijanje novih oblika ličnog predstavljanja u javnosti ...



## Napomena o autoru

Frank Hantke je najpre dobrovoljno radio u dva sindikata u okviru Nemačkog saveza sindikata (DGB), gde je bio biran na različite funkcije. Kao automehaničar je predstavljao savet zaposlenih u jednom malom preduzeću u Diseldorfu, a kao student bio je član regionalnog upravnog odbora Sindikata prosvetnih radnika (GEW) u nemačkoj pokrajini Severna Rajna-Vestfalija, čiji je dobrovoljni član saveznog upravnog odbora postao krajem studija.

Nakon toga je najpre profesionalno radio kao direktor severno-rajnskog okruga Sindikata prosvetnih radnika, pre nego što je tokom narednih deset godina radio na različitim funkcijama u predsedništvu Nemačkog saveza sindikata. Tokom tog perioda je dobrovoljno radio u lokalnim upravnim odborima Sodijske demokratske partije (SPD) u Diseldorfu i Duisburgu.

Od 1998. godine Frank Hantke vodi regionalne projekte Fondacije Fridrih Ebert (FES) na temu „Radni odnosi i socijalni dijalog“ – najpre pet godina u Varšavi za područje srednje i istočne Evrope, a od 2004. u Beogradu za područje jugoistočne Evrope.

Još u vreme dok je radio u Nemačkom savezu sindikata, Frank Hantke je bio uključen u diskusije o reformi nemačkih sindikata. Ubraja se i među prve funkcionere koji su posle 1990. godine saradivali sa sindikatima iz istočne Evrope. Vrlo brzo se tokom njegove aktivnosti za Fondaciju Fridrih Ebert pokazalo, da uspeh sindikata u zemljama u tranziciji dugoročno posmatra-



no u krajnjoj liniji može da se obezbedi i izgradi samo uz pomoć sveprožimajućih i trajnih strukturnih promena u organizacijama.

Neki rezultati njegovih diskusija, koje je preko 20 godina vodio sa sindikatima u evropskim zemljama u tranziciji na datu temu, pretočeni su u ovu knjigu u vidu zbirke ideja i kataloga iskustava.